

La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques

Gurău Călin, Professeur associé

Groupe Sup de Co Montpellier

2300 Avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4

Tel : (33) 4 67 10 28 46 ; Fax : (33) 4 67 45 13 56

c.gurau@supco-montpellier.fr

Fons Cendrine, Professeur assistant

Groupe Sup de Co Montpellier

2300 Avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4

Tel : (33) 4 67 10 26 01 ; Fax : (33) 4 67 45 13 56

c.fons@supco-montpellier.fr

Résumé

Les modèles génériques développés par Porter en 1980 constituent indéniablement l'un des cadres théoriques les plus reconnus en Sciences de Gestion. Malgré leur popularité académique et leur utilité pratique, plusieurs chercheurs ont souligné la nécessité d'adapter le modèle aux conditions actuelles du marché, en intégrant les nouveaux paradigmes identifiés en Management et appliqués par les chercheurs et les praticiens. Dans ce contexte, l'objectif principal de cet article est tout d'abord de présenter l'importance de la relation client et de l'orientation marché comme sources importantes d'avantage concurrentiel, pour proposer ensuite une modélisation intégrant l'orientation client au modèle des stratégies génériques.

Mots clés : stratégies génériques, Porter, gestion de la relation client, CRM, orientation marché.

1. INTRODUCTION

L'un des cadres théoriques les plus connus dans la littérature sont les stratégies génériques définies et développées par Porter (1980), qui sont déjà considérées comme un classique de la pensée stratégique (Miller et Friesen, 1986). Elles représentent en effet le paradigme dominant en politique commerciale et en recherche en stratégie (Hill, 1988). Toutefois, malgré leur popularité dans les environnements tant académiques que professionnels, une limite possible de ces théories tient à la nature rigide et statique des concepts stratégiques proposés par Porter, alors qu'en réalité les Sciences de Gestion sont en évolution permanente. Dans cette perspective, il est essentiel de réinterpréter et de reformuler les stratégies génériques de Porter en tenant compte des récents développements des stratégies et des pratiques en Management. Cette étude a donc pour principal objectif de présenter un modèle expérimental qui reconsidère les stratégies génériques de Porter dans le contexte des théories de gestion de la relation client (*Customer Relationship management*, CRM) et d'orientation marché développées ces 25 dernières années.

Les informations analysées et discutées dans cette étude proviennent exclusivement d'une analyse extensive de la littérature académique. Tout d'abord, une vaste recherche a été effectuée afin d'identifier les limites essentielles à l'égard des stratégies génériques de Porter. Ensuite, les nouvelles théories en management stratégique et en marketing développées après les années 80 ont été considérées. Plus particulièrement, cette recherche est centrée sur l'orientation marché et sur le management de la relation client qui permettent d'introduire une nouvelle vision de la pensée stratégique par rapport aux clients, aux partenaires et au marché. Enfin, les implications de ces deux théories sur les stratégies génériques de Porter ont été étudiées dans un objectif de réinterprétation du modèle stratégique avec une perspective relationnelle. La dernière partie de cet article est consacrée à des remarques mettant en évidence l'originalité de la contribution de cette étude au développement des théories en management, et propose des possibilités de développement de cette réinterprétation conceptuelle du modèle des stratégies génériques pour des recherches futures.

2. LES STRATEGIES GENERIQUES DE PORTER : CONCEPTS, APPLICATIONS, CRITIQUES ET LIMITES

Michael Porter est probablement l'auteur le plus cité dans le domaine du management stratégique (Aktouf et al., 2005). Mintzberg (1990) place les travaux de Porter dans « l'école du positionnement » qui préconise une approche analytique à l'application et à la planification stratégique. Dans son travail, Porter a offert à la fois aux chercheurs et aux praticiens une théorie cohérente du management stratégique facile à comprendre et à appliquer. Le concept central de la théorie de Porter est la notion d'avantage concurrentiel, qui détermine le positionnement stratégique d'une firme par rapport à ses concurrents (Porter, 1980 et 1985).

Sur la base de l'avantage concurrentiel principal d'une firme par rapport à ses concurrents, Porter a défini trois stratégies génériques :

- *La domination par les coûts*

Une firme capable de produire et de commercialiser à un coût inférieur à celui de ses concurrents peut adopter une stratégie de domination par les coûts. La rentabilité et les parts de marché acquises par ce type de firme sont substantielles dans la mesure où les leaders en termes de coûts peuvent s'aligner sur les prix des concurrents les plus efficaces. Ces firmes auront en général tendance à cibler les consommateurs ayant des besoins plutôt basiques et peu sophistiqués, recherchant des produits et des services bon marché et de faible qualité. Cependant, pour mettre en œuvre une stratégie de domination par les coûts, la firme doit obtenir une part de marché relative élevée nécessitant un investissement décisif en Recherche et Développement et en production, en plus des prix agressifs (Miller et Friesen, 1986 ; Porter, 1980).

- *La différenciation*

Cette stratégie a une portée beaucoup plus large que la précédente. La différenciation peut être réalisée sur la base de n'importe quelle compétence organisationnelle ou présentant un avantage concurrentiel par rapport aux autres firmes. Bien que la stratégie de domination par les coûts puisse être perçue comme une forme de stratégie de différenciation, la différenciation est plutôt entendue ici au sens de qualité ou de service supérieurs afin de développer un produit unique. En fait, tandis que la domination par les coûts est caractérisée par des réductions successives du prix de vente, la différenciation du produit/service permet à la firme d'utiliser un prix premium avec des marges plus élevées. Son principal objectif est de développer la fidélité et l'inélasticité au

prix, ce qui peut conduire à l'existence de barrières à l'entrée et atténuer le pouvoir des acheteurs qui manquent de produits de substitutions semblables (Porter, 1980).

- ***La stratégie de concentration***

Une firme a quelquefois la possibilité de développer une expertise en répondant à un groupe de clients clairement identifié ayant des besoins et des demandes spécifiques. Dans ce cas, la firme emploiera une stratégie de concentration. Une fois encore, cette stratégie peut être considérée comme un cas particulier de la stratégie de différenciation. Cependant, cette stratégie de concentration est plutôt suivie par les petites entreprises par manque de ressources qui leur auraient permis d'avoir recours à une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation à l'échelle du marché tout entier.

Porter précise que la plus mauvaise position pour une firme est d'être « *bloquée au milieu* », c'est-à-dire d'essayer de mettre en œuvre simultanément plusieurs stratégies concurrentielles. Il considère que chaque type d'avantage concurrentiel est indépendant et spécifique, et que toute tentative destinée à combiner les compétences nécessaires à la domination par les coûts et à la différenciation conduit la gestion de l'entreprise vers des directions contradictoires.

Toutefois, dans l'environnement actuel du marché marqué par un accroissement de la pression concurrentielle, cet argument a perdu une partie de son intérêt. En effet, aujourd'hui quelques firmes fortement différenciées sont dans l'obligation de réduire leurs prix pour continuer à vendre leurs produits en raison d'une concurrence féroce au sein de leur groupe stratégique. Par ailleurs, l'analyse de Porter n'intègre l'élément de la relation client dans aucune des trois stratégies alternatives.

La définition des stratégies génériques de Porter a été en grande partie fondée sur l'analyse des grandes firmes évoluant sur des marchés matures. Son travail a fourni une image claire des activités essentielles des entreprises (Kotha et Vadlamani, 1995). Celles-ci ont été intégrées dans une chaîne verticale des processus économiques comprenant les fournisseurs, les organisations de production et commerciales, et, enfin, les clients. Par rapport aux modèles économiques antérieurs qui ont considéré l'activité des entreprises dans un contexte de marchés atomisés, le modèle de Porter est plus réaliste étant donné qu'il se concentre sur des industries organisées comme des monopoles ou des oligopoles (Brandenburger, 2002).

Knights (1992) interprète le succès des modèles stratégiques développés par Porter à la lumière de l'insécurité face à laquelle les managers sont confrontés lors du processus de planification stratégique. Les stratégies génériques et l'approche analytique à la planification stratégique proposées par Porter fournissent une base solide pour le discours managérial et sa légitimisation. Le modèle de Porter a ouvert la voie à un champ de recherche centré sur des stratégies marketing génériques et alimenté à la fois par des analyses empiriques et par une validation de la part des chercheurs dans différents domaines d'activités. Le modèle des stratégies génériques proposé par Porter a été confirmé, entre autres, par l'étude de Hambrick (1983) sur les producteurs de biens d'équipement, par Dess et Davis (1984) dans leur recherche sur l'industrie de la peinture, par Miller et Friesen (1986) dans des industries de biens de consommation durables, par Kim et Lim (1988) pour des firmes coréennes en électronique, et par Robinson et Pearce (1988) et Hooley et al. (1992) au travers de recherches regroupant plusieurs industries.

Toutefois, malgré ces contributions significatives, ce modèle contient certaines limites inhérentes à l'évolution de l'environnement du marché. Les avancées tant théoriques que pratiques doivent ainsi s'adapter aux nouvelles réalités concurrentielles. Porter (Hartfield, 1998) souligne que les bases des stratégies génériques sont les sources principales d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, la domination par les coûts et la différenciation décrivent bien les avantages concurrentiels qui sont à la base de ces deux stratégies. Cependant, la théorie de Porter a une structure fermée dans la mesure où elle ne reconnaît pas que les sources d'avantage concurrentiel d'une organisation sont susceptibles de changer. Elle devra donc nécessairement être développée et réinterprétée à la lumière des nouvelles conditions concurrentielles.

Le modèle de Porter suppose des concurrents, des partenaires et des clients identifiables qu'ils s'engagent, de manière plus ou moins prévisible, dans des environnements concurrentiels relativement stables. Cependant, cette vision statique du marché n'est pas très représentative des changements actuels rapides de la technologie, des conditions concurrentielles et des pratiques commerciales.

Un certain nombre d'auteurs, à la fois académiques et praticiens, ont souligné l'incapacité des théories de Porter à intégrer et expliquer les nouvelles forces du marché qui ont remodelé les conditions concurrentielles et les pratiques managériales. Downes (1997) affirme dans son article intitulé « *Au-delà de Porter* » que les concepts stratégiques développés par Porter ne sont plus directement applicables. Il identifie trois nouvelles forces qui nécessitent un nouveau cadre

stratégique : numérisation, globalisation et déréglementation. D'autre part, l'augmentation du pouvoir de négociation et de la mobilité des consommateurs, déterminés par l'accès bon marché et rapide à l'information, réduisent la valeur des stratégies génériques. De nos jours, il n'est plus suffisant de se positionner comme leader en coût ou en qualité, mais cela permet d'augmenter tous les avantages stratégiques d'une firme afin qu'elle développe des relations durables avec des clients de plus en plus bien informés (Recklies, 2001).

L'analyse évoquée par Downes repose sur l'idée selon laquelle les modèles stratégiques sont trop centrés sur des conditions économiques spécifiques à une période particulière, et donc, ne peuvent pas totalement expliquer la position stratégique des firmes dans de nouvelles conditions économiques et concurrentielles. Cependant, malgré ces limites, les modèles de Porter restent des outils valables pour aider les managers à analyser l'environnement concurrentiel du marché et pour concevoir des stratégies efficaces. Mais il est important d'appliquer ces modèles en ayant une bonne compréhension de leurs imperfections qui limitent leur possibilité d'application à des situations particulières du marché ou à des catégories spécifiques d'entreprises. En outre, il faut tenir compte des modèles alternatifs ou des cadres d'analyses qui peuvent compléter la vision de Porter des forces concurrentielles et des stratégies génériques.

3. DE NOUVEAUX DEVELOPPEMENTS THEORIQUES : LA VALEUR CROISSANTE DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM)

De nombreux auteurs ont décrit l'importance grandissante des relations sur les marchés, à la fois en *Business-to-Business* et en *Business-to-Consumers*. Déjà en 1960, Levitt indiquait que les firmes ne devraient pas se concentrer sur la vente des produits, mais plutôt sur la satisfaction des besoins. Levitt (1969) a également introduit le concept de produit augmenté en affirmant que le client est attiré par la totalité de l'expérience d'achat et de consommation, et pas seulement par le produit de base. Bagozzi (1974) a également souligné l'importance de la valeur perçue pour les acteurs impliqués dans un processus d'échange.

D'un point de vue théorique, l'un des principaux avantages de l'approche de Porter est de reconsidérer des éléments du marché dans un cadre stratégique organisationnel. Cette perspective a déplacé les priorités de la firme de la production vers le marketing et la relation client et a souligné une fois de plus l'importance de la satisfaction des besoins et des désirs des clients afin d'obtenir une rentabilité à long terme (Boulding et al., 2005).

Le changement de paradigme vers le marketing relationnel et la gestion de la relation client a continué dans les années 80 et 90. Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'importance d'établir des relations mutuellement bénéfiques entre les firmes et leurs clients, et ont prolongé ce concept à différents types de transactions et de domaines (Berry, 1983 ; Boulding et al., 1993 ; Dwyer et al., 1987 ; Gaski, 1984 ; Grönroos, 1994 ; Gummesson, 1987 ; Morgan et Hunt, 1994).

3.1. LE ROLE DOMINANT DE L'ORIENTATION MARCHÉ

L'orientation marché correspond d'une manière générale à la compétence fondée sur la connaissance du marché (Li et Calantone, 1998). L'information devient ainsi une ressource stratégique à la base d'un avantage comparatif pour la firme (Glazer, 1991). De nombreuses définitions du concept d'orientation marché ont été proposées depuis ces quinze dernières années. Jaworski et Kohli (1996) considèrent deux catégories distinctes : les définitions culturelles (telles que celle de Deshpandé et al. 1993) et les définitions comportementales constituant le paradigme dominant actuel (Kohli et Jaworski, 1990, 1993 ; Narver et Slater, 1990, 1994 ; Day, 1994).

La première approche assimile l'orientation marché à un ensemble de valeurs, partie intégrante de la culture d'entreprise, fondée sur le marché (Deshpandé et al., 1993). Ces valeurs placent la connaissance des clients et des concurrents au centre de toute action entreprise.

La seconde approche considère que ce concept est assimilé à un ensemble d'actions déterminées en réponse au marché et à l'information qui provient du marché (Kohli et Jaworski, 1990). Ces auteurs définissent l'orientation marché comme le degré avec lequel une organisation développe sa connaissance du marché en rapport avec les besoins actuels et futurs des clients, diffuse l'information recueillie sur le marché à travers ses départements et agit en conséquence. Cette définition correspond à une approche comportementale dans la mesure où elle est centrée sur les actions de l'organisation. L'orientation marché correspond donc à l'adaptation du concept marketing par l'entreprise.

Narver et Slater (1990) proposent une conceptualisation assez proche tout en soulignant l'importance de la culture. Selon ces auteurs, le concept d'orientation marché est composé de trois dimensions comportementales : l'orientation consommateurs, l'orientation concurrents et la coordination inter-fonctionnelle. Les deux premières dimensions se réfèrent à la fois au développement et à la diffusion de l'information. La dernière dimension est relative à la coordination entre les fonctions de la firme lors de l'utilisation des informations.

Heiens (2000), propose une typologie de l'orientation marché (voir la Figure 1) selon que la firme est plutôt orientée vers le client ou vers les concurrents.

Figure 1. Matrice d'orientation marché (d'après Heiens, 2000)

		Centrage sur le client	
		Elevé	Faible
Centrage sur le concurrent	Elevé	Stratégiquement intégré	Guerriers marketing
	Faible	Orienté vers le consommateur	Stratégiquement inepte

Les firmes classées dans la catégorie « orienté vers le consommateur » sont plus centrées sur les activités de recueil d'informations sur le client que sur celles des concurrents. Ce choix doit conduire à une pérennité de la firme à long terme plutôt qu'à des profits de court terme.

Les « guerriers marketing » caractérisent les firmes mettant l'accent sur les concurrents dans leurs analyses du marché. La connaissance de leurs concurrents leur permet d'identifier leurs propres forces et faiblesses. Cette catégorie de firme se rapproche de l'analyse concurrentielle proposée par Porter (1980).

Les firmes « stratégiquement intégrées » attribuent une importance équivalente au recueil, à la diffusion et à l'utilisation de la connaissance relative à la fois au client et aux concurrents.

Enfin, la catégorie « stratégiquement inepte » correspond aux firmes n'étant ni centrées vers le client, ni vers les concurrents. Cette situation affecte de manière négative leur performance.

3.2. L'IMPORTANCE ET LE ROLE DE LA RELATION CLIENT DANS LES TRANSACTIONS B2C

L'élément central de la relation client est la création de valeur lors de transactions répétées, à la fois pour la firme et pour le client final. Cependant, la valeur n'est pas considérée comme une dimension abstraite, mais comme le résultat d'une expérience personnelle du client pour accéder, acheter et consommer le produit. D'autre part, du point de vue de la firme, le contact ne doit se faire qu'avec les clients rentables, c'est-à-dire, les clients qui ont un pouvoir d'achat élevé (Cao et Gruca, 2005).

Le développement des nouvelles technologies de l'information dans les années 80 et 90 a ouvert la voie à une plus grande personnalisation des activités marketing. En 1993, Peppers et Rogers ont introduit le concept de marketing *one-to-one* et Pine celui de personnalisation de masse, attirant ainsi l'attention du milieu des affaires sur l'importance des relations clients

personnalisées. En restructurant la collecte, le traitement et l'analyse des données, les firmes étaient en mesure d'adapter leur offre aux besoins et aux désirs spécifiques des clients. Cette approche a pour résultat l'augmentation de la satisfaction du client et de sa fidélité, qui représentent les bases des relations commerciales à long terme (Payne et Frow, 2005).

L'application de ces solutions de CRM a nécessité pour les firmes d'adopter une philosophie centrée sur le client, et de restructurer leurs processus internes afin de faciliter la contribution de tous les départements impliqués dans le dialogue firme-client (Kale, 2004 ; Jayachandran et al. 2005 ; Srinivasan et Moorman, 2005). Dans ces conditions, la valeur est maximisée lorsque les firmes et les clients s'engagent dans des relations à long terme, en co-crédant une valeur personnalisée basée sur l'échange d'information et sur une collaboration étroite à chacune des étapes de R&D, production et commercialisation.

Avec un effort de synthèse des tendances les plus avancées du CRM, la théorie de la co-crédation de valeur, développée par Prahalad et Ramaswamy (2004), indique que les consommateurs représentent d'importantes sources d'information, d'idées et de compétences, qui peuvent être exploitées de manière créative et employées par les firmes afin d'améliorer la valeur de leur offre. Cet argument a été par la suite développé par Vargo et Lusch (2004). Ces auteurs considèrent que les conditions actuelles du marché nécessitent le développement d'un nouveau paradigme marketing. Ils ajoutent que le paradigme des services est le plus approprié pour expliquer les relations actuelles entre les firmes et leurs clients, la manière dont les clients achètent, utilisent et consomment des produits et des services. Dans cette perspective, la satisfaction du client est le résultat d'une collaboration à long terme entre les firmes et leurs clients, qui dépasse le moment où le client achète un produit ou un service spécifique.

3.3. L'IMPORTANCE ET LE ROLE DE LA RELATION CLIENT DANS LES TRANSACTIONS B2B

Sur la base du concept d'échange en marketing (Alderson, 1957), Håkansson et Prekert (2004), ont développé un modèle de création de valeur dans l'échange commercial (Bagozzi, 1974) en distinguant deux processus de création de valeur séparés mais interdépendants. Il s'agit de la valeur d'échange – l'efficacité de l'échange entre les acteurs – et de la valeur d'usage – l'efficacité avec laquelle les acteurs utilisent les ressources de chacun. Le processus d'échange peut parfois déterminer le développement graduel d'une relation, qui transforme le processus d'échange ouvert en un système fermé et dyadique (Engeström, 1987). Les acteurs collaborent

parce qu'ils dépendent des ressources de chacun, ces ressources n'étant disponibles que grâce à la coopération. Borys et Jemison (1989) définissent dans ce contexte la création de valeur comme un processus par lequel les capacités des partenaires sont combinées de sorte que l'avantage concurrentiel de l'hybride ou d'au moins de l'un des partenaires soit amélioré.

Différents types d'interdépendances déterminent des possibilités spécifiques de création de valeur (Håkansson et Persson, 2004 ; Thompson, 1967) :

- a. L'interdépendance séquentielle, lorsque *l'input* de l'activité d'un partenaire correspond à *l'output* pour l'autre (Borys et Jemison, 1989). La valeur est créée par des économies d'intégration (Forsström et Törnroos, 2005).
- b. L'interdépendance mise en commun, lorsque les partenaires développent un fonds commun de ressources (Borys et Jemison, 1989) qui sont alors partagées et employées pour créer des économies d'échelle ou de compétences (Håkansson et Persson, 2004).
- c. L'interdépendance réciproque, lorsque les partenaires échangent à la fois les *inputs* et les *outputs*, en apprenant progressivement l'un de l'autre. Les principaux avantages de l'interdépendance réciproque sont une capacité améliorée à résoudre les problèmes et/ou une utilisation plus efficace des ressources (Håkansson et Persson, 2004).

Aucun des participants à l'environnement du marché ne peut s'auto-suffire dans la mesure où chacun est obligé d'engager des échanges avec d'autres afin de survivre (Ford, 2002 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Scott, 1992). Cependant, puisque les diverses organisations possèdent des ressources hétérogènes, les firmes doivent choisir les meilleurs collaborateurs et la manière d'interagir avec eux. Par conséquent, chaque acteur essaiera d'identifier et d'interagir avec un partenaire qui possède des ressources à forte valeur et qui est disposé à collaborer.

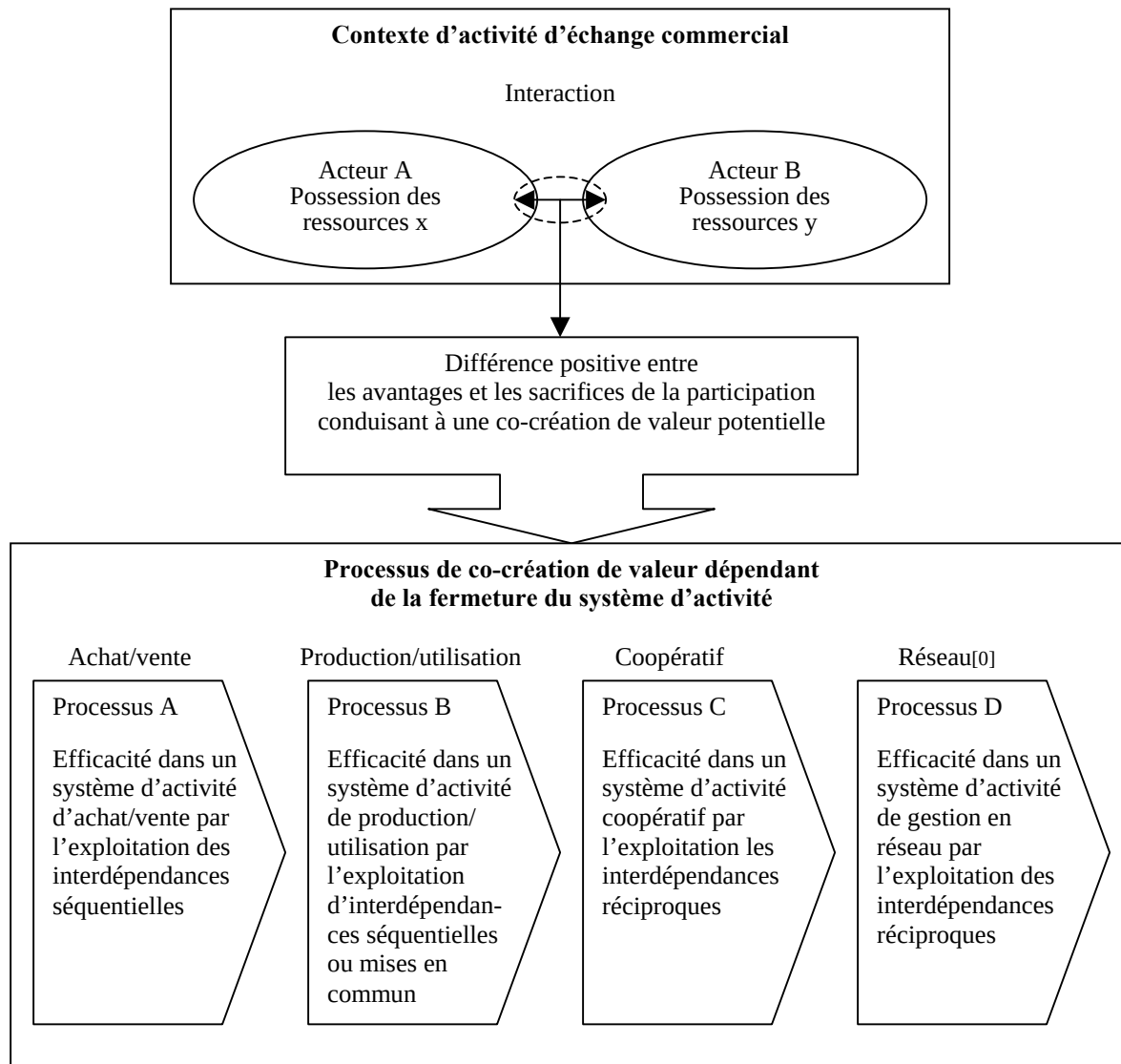
Le cadre de la co-crédation de valeur initié par le groupe de IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) propose une série d'étapes possibles en développant le processus de co-crédation de valeur client-entreprise. Au départ, les deux partenaires peuvent être considérés comme des systèmes ouverts possédant des ressources spécifiques mais insuffisantes pour atteindre leurs objectifs. Dans cette phase, qui peut être définie comme l'étape de pré-contact, les organisations lancent un processus de recherche actif en examinant l'environnement du marché afin d'identifier les meilleurs partenaires potentiels.

Dans la deuxième étape, les firmes entrent en contact et interagissent avec des partenaires potentiels en vue de collaborer. Si l'interaction a des résultats positifs, les partenaires développeront un système dyadique fermé. Håkansson et Prenkert (2004) discutent des différentes manières de fermer les systèmes d'échange et de leurs conséquences sur le résultat des activités. Ils suggèrent quatre types de systèmes fermés d'activité (Forsström et Törnroos, 2005) : (1) le système d'achat/vente, (2) le système de production/utilisation, (3) le système de coopération, et (4) le système de gestion de réseau. Le résultat des deux premiers types de systèmes d'activité, à savoir l'achat/vente et le système de production/utilisation, doit améliorer l'efficacité du processus d'échange, tandis que le résultat des deux derniers systèmes d'activité – systèmes de coopération et de réseau – doit augmenter l'efficacité d'utilisation des ressources de chacun des deux partenaires. Ce modèle suggère que les échanges commerciaux impliquent deux différents types de processus de création de valeur – la valeur d'échange et la valeur d'usage, ces derniers étant souvent interdépendants (Ford et al., 1986).

A l'intérieur de ces systèmes dyadiques fermés, les partenaires s'engagent dans un ou plusieurs types d'interactions pouvant conduire avec le temps à une intégration plus élevée des ressources et des activités (Borys et Jemison 1989 ; Håkansson et Persson, 2004) (voir la Figure 2).

La complexité des interactions réelles nécessite un développement ultérieur de ce cadre explicatif. Normann et Ramirez (1993) ont contesté le modèle préconisé par Porter (1985), en indiquant que de nombreux systèmes de création de valeur modernes peuvent être décrits comme une constellation de valeur plutôt que comme une chaîne de valeur. Dans cette nouvelle configuration, les co-créateurs de valeur n'agissent pas de manière séquentielle mais simultanément, réinventant ainsi le concept de valeur par une reconfiguration des rôles et des relations développés parmi les acteurs. Ce modèle est certainement applicable aux interactions développées entre les firmes, les clients et d'autres partenaires de l'environnement : la firme n'est plus la seule source d'information et de ressources commerciales, mais également une pièce dans une mosaïque complexe de divers centres de connaissance et de ressources (Hunt, 2004).

Figure 2. Différents processus de création de valeur au travers de l'exploitation de différents types d'interdépendances (adapté de Forsström et Törnroos, 2005)



3.4. LE CRM COMME NOUVELLE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Le CRM a été considéré par de nombreux auteurs comme une nouvelle source d'avantage concurrentiel pour les organisations modernes, dans la mesure où il s'agit d'une condition préalable de la rentabilité (Blattberg et Deighton, 1996 ; Meyer et Kolbe, 2005 ; Reichheld et Sasser, 1990 ; Reichheld et Teal, 1996 ; Reinartz et Kumar, 2000 et 2003 ; Yeung et Ennew, 2000). Par conséquent, puisque le cadre stratégique développé par Porter (1980) est basé sur les principales sources d'avantage concurrentiel de l'organisation, il est logique que le modèle des

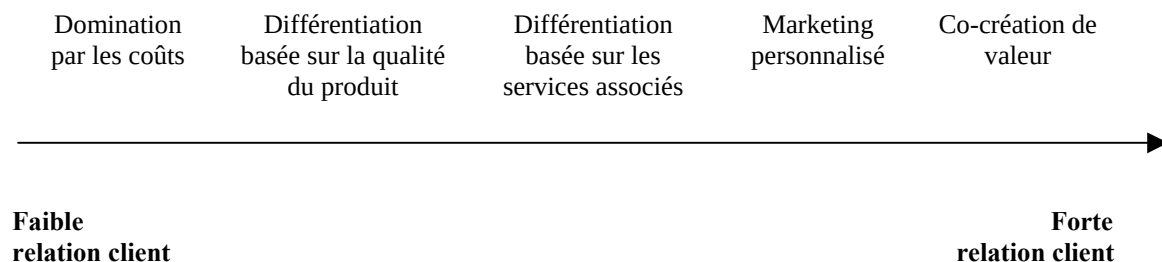
stratégies génériques soit développé et réinterprété en connexion directe avec la capacité de chaque approche stratégique à créer, maintenir et augmenter des relations à long terme sur le marché.

On peut considérer que toutes les transactions du marché représentent une forme de relation avec un niveau d'intensité spécifique. Dans cette perspective, il est plus logique de considérer l'effet de diverses stratégies génériques – basées sur un avantage concurrentiel spécifique – en connexion avec l'intensité des relations développées avec les clients de la firme.

3.5. PROLONGEMENT DES STRATEGIES GENERIQUES DE PORTER DANS UNE PERSPECTIVE DE RELATION CLIENT

Compte tenu des développements proposés par les recherches sur l'orientation marché et le CRM, nous proposons une modélisation intégrant la dimension de la relation client aux stratégies génériques de Porter. Ce modèle tenant compte de la force de la relation avec le client (individuel ou organisationnel) est présenté dans la Figure 3.

Figure 3. La progression de diverses sources d'avantage concurrentiel par rapport à la force d'une relation client déterminée



Dans cette perspective, la domination par les coûts représente la stratégie la moins attrayante. Cette situation est confirmée par la difficulté de maintenir un *leadership* de prix bas sur un marché globalisé et dynamique, dans lequel un nouveau concurrent peut apparaître à tout moment avec une meilleure proposition de valeur. Habituellement, la domination par les coûts est une stratégie appropriée pour une courte période, étant donné que la position stratégique est susceptible d'être attaquée par les *challengers* qui tentent de récupérer des groupes de consommateurs intéressés par un achat unique.

Une deuxième option stratégique consiste à différencier l'offre au travers de la qualité du produit, bien que le concept fondamental demeure fortement standardisé. C'est le cas des marques fortes et traditionnelles, qui attirent les groupes de personnes élitistes. Cette approche peut représenter une stratégie effective pour le marketing tribal.

Une troisième option stratégique a pour principe de fonder la stratégie sur un système efficace de services associés qui permet à la firme de fournir une qualité élevée, une assistance personnalisée à des clients individuels et/ou organisationnels, et de lancer un dialogue mutuellement bénéfique pour la prévention et la résolution de problèmes ainsi que pour l'augmentation de la valeur produit.

Afin d'accroître ensuite la relation avec le client, la firme doit considérer de manière détaillée ses besoins et attentes spécifiques. L'application d'une approche marketing personnalisée, appuyée par les procédures de CRM et par la technologie, peut augmenter de manière significative la satisfaction et la fidélité des clients.

La dernière option stratégique est basée sur l'idée selon laquelle le client est non seulement un acheteur et un consommateur, mais est également un partenaire de valeur dans le processus de marketing stratégique. Le paradigme de la co-crédation de valeur, développéd et discutéd par Prahalad et Ramaswamy (2004) et Vargo et Lusch (2004), est centréd sur la nécessité de restructurer tous les processus organisationnels afin de permettre une participation plus efficace du client à toutes les étapes de R&D, production et commercialisation.

Les sources d'avantage concurrentiel de la relation client ne sont en aucune manière des solutions alternatives, mais sont plutôt complémentaires. En réalité, la progression des relations clients faibles vers des relations clients fortes indique la transition des techniques de marketing de masse vers une approche du marketing personnalisée, allant des transactions atomiques à des relations et à un dialogue de long terme. Par ailleurs, ce cadre d'analyse n'implique aucun jugement de valeur. Une relation client faible n'est pas mauvaise, aussi longtemps que les clients et la firme sont satisfaits par cette situation et que le niveau de rentabilité est acceptable. Toutefois, une faible relation client peut affaiblir la position de la firme sur le marché, la rendant plus vulnérable aux attaques concurrentielles, dans la mesure où la fidélité des clients n'est pas particulièrement développée.

La stratégie de domination par les coûts – associée à des prix bas sur le marché, offre un avantage général à tout client désirant acheter. Bien que des changements de prix puissent être effectués,

l'approche stratégique ne différencie pas les clients, mais tente plutôt de positionner la firme par rapport aux prix des concurrents. Le point central porte toujours sur la concurrence et sur le produit offert plutôt que sur le client. Pour cette raison, la fidélité client suit le prix minimum et non la marque du produit ou le nom de la firme, et affaiblit ainsi la position concurrentielle du *leader* en bas prix.

La différenciation du produit par une qualité supérieure crée une relation plus forte avec le producteur, étant donné que la firme est capable de développer une marque de réputation, ce qui représente un gage de qualité et de fiabilité du produit. Les clients augmentent leur fidélité envers une marque et une société spécifiques au travers d'une expérience d'achat répétée. Cependant, le concept de produit reste général et rigide, en se concentrant sur les besoins d'un segment de clients homogènes et en maximisant la satisfaction de l'expérience de consommation. Bien que les besoins et le profil des clients soient pris en considération dans une plus grande mesure que dans une stratégie de domination par les coûts, l'accent est toujours sur la production et la commercialisation du produit. La communication avec le client se limite à la collecte de données primaires et aux tests de produits, sans impliquer un dialogue permanent.

L'application d'une stratégie de différenciation par des services associés représente le point de transition entre une approche marketing de masse/segmenté et une relation personnalisée avec le client. D'une part, le système de services associés permet à la firme de s'engager dans un dialogue personnalisé avec chaque client, ce qui représente la base de la connaissance mutuelle, de la compréhension et d'une relation à long terme mutuellement bénéfique. D'autre part, la nature flexible des différents services associés permet une adaptation aux besoins et désirs spécifiques de chaque client, grâce à une combinaison efficace des relations humaines et de l'expertise professionnelle. Naturellement, l'application d'un système de services associés ne détermine pas automatiquement le développement d'une stratégie basée sur la relation. Dans certaines organisations, le système de services peut suivre une logique de marketing de masse, reposant sur une forte standardisation, une approche de coûts faibles et une modularisation rigide. La différenciation par le marketing personnalisé place au centre de la stratégie organisationnelle le dialogue interactif avec chaque client. Cette approche permet aux firmes d'obtenir des informations actualisées sur les besoins et désirs spécifiques de chaque client, aussi bien que sur leur évolution dans le temps. En interprétant cette information, la firme est alors capable d'adapter sa stratégie marketing existante aux caractéristiques spécifiques de chaque client au

niveau du produit, du prix, de la distribution et de la communication. Il arrive fréquemment que ce type de firme utilise des méthodes avancées de communication et de technologie de l'information, en complétant ses activités traditionnelles avec une stratégie de vente en ligne. Une autre caractéristique importante est l'application des systèmes de libre-service qui permettent au client de sélectionner les attributs du produit ou du service parmi un ensemble d'alternatives disponibles. En dépit de ses avantages, l'approche du marketing personnalisé ne constitue toujours pas une approche complètement centrée sur le client, dans la mesure où la firme utilise un concept de produit existant, ce produit pouvant être uniquement décliné dans un nombre limité d'alternatives. Chacune des alternatives est une combinaison d'un grand nombre d'éléments standardisés du marketing-mix.

Le paradigme de la co-crédation de valeur permet d'intégrer entièrement l'expertise des firmes et des clients, afin de créer une offre de produit unique pour chaque client. Dans cette situation la firme n'adapte pas seulement un concept de produit existant aux besoins des différents clients, mais développe un concept de produit spécifique, par une collaboration continue et directe avec chaque client. A cette étape, le point central des processus organisationnels est totalement déplacé d'une orientation produit vers une approche centrée sur le client, dans laquelle le développement et l'entretien des relations mutuellement bénéfiques représente l'objectif stratégique principal.

La capacité à gérer et intégrer ces relations devient l'avantage concurrentiel principal de la firme. La complexité de cette tâche stratégique est augmentée par le fait que la chaîne de valeur ajoutée des activités, décrite par Porter (1985), est de nos jours transformée dans une constellation de valeur dans laquelle l'organisation représente seulement l'un des multiples points centraux.

4. CONCLUSION

L'influence de l'avantage concurrentiel d'une firme sur le choix et l'application d'une stratégie est claire et importante. Toutefois, le cadre existant de l'analyse stratégique doit être adapté aux nouvelles réalités du 21^{ème} siècle, tandis qu'une approche centrée sur le client devrait être adoptée par toute entreprise en situation concurrentielle. Dans cette nouvelle perspective, la valeur concurrentielle d'une compétence interne ou d'une ressource est variable en fonction de sa capacité à augmenter l'intensité de la relation entre une firme et ses clients.

Cette étude a un certain nombre de limites liées à son caractère conceptuel et théorique. Le cadre stratégique basé sur la relation client doit être validé par des praticiens et appliqué à divers

secteurs économiques. En second lieu, cette recherche ne traite pas de manière détaillée du lien entre les différentes sources d'avantage concurrentiel et les stratégies génériques pouvant être adaptées par la firme. Des recherches futures permettraient de résoudre ces limites, en utilisant le cadre d'analyse basé sur les ressources. En dernier lieu, cette étude n'aborde pas les tentatives ou les meilleures pratiques pour appliquer ces stratégies génériques. Dans la mesure où le développement total de l'avantage concurrentiel organisationnel dépend également du succès de l'application de la stratégie, ce champ de recherche présente un intérêt d'une grande importance pour les managers.

En dépit de ses limites, cette étude s'est attachée à présenter un prolongement des stratégies génériques de Porter dans une perspective de relation client. Les futurs développements de ce modèle théorique devraient tenir compte non seulement des clients individuels ou organisationnels, mais également de toutes les catégories de partenaires susceptibles d'influencer les fonctionnements stratégiques d'une firme.

REFERENCES

- Aktouf, O., Chenoufi, M. et W.D. Holford (2005), The False Expectations of Michael Porter's Strategic Management Framework, *Problems and Perspectives in Management*, 4, 181-200.
- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Bagozzi, R. P. (1974), Marketing as an organized behavioral system of exchange, *Journal of Marketing*, 38: October, 77-81.
- Blattberg, R.C. et J. Deighton, (1996), Manage marketing by customer equity test, *Harvard Business Review*, 74: 4, 136-144.
- Borys, B. et D. B. Jemison (1989), Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, *Academy of Management Review*, 14: 2, 234-249.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., et V.A. Zeithaml (1993), A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30: 1, 7-27.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. et W.J. Johnston (2005), A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, 69: 4, 155-166.
- Brandenburger, A.M. (2002), Porter's Added value: High Indeed!, *Academy of Management Executive*, 16: 2, 58-60.
- Cao, Y. et T.S. Gruca (2005), Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69: 4, 219-229.
- Cortés, E. C., Azorin, J. F. M. et D.Q. Ramon (2006), Stratégies génériques de Porter, une analyse empirique, *Revue Française de Gestion*, 32:161, 35-47.

- Cueille, S., Yami, S. et C. Benavent (2003), Stratégies génériques : test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques, 12^e Conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage.
- Day G.S. (1994), Continuous learning About markets, *California Management Review*, 36, 4, 23-32.
- Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-37.
- Dess, G.G. et P.S. Davis (1984), Porter's (1980), Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizations performance, *Academy of Management Journal*, 27: 3, 467-488.
- Downes, L. (1997), Beyond Porter, Context Magazine,
<http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/199712/technosynthesis.asp>
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. et S. Oh (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51: 2, 11-28.
- Engeström, Y. (1987), *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*, Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Ford, D. (dir.) (2002), Understanding business markets: Interaction, relationships, networks, 2nd edition, London: Academic Press.
- Ford, D., Håkansson, H. et J. Johanson (1986), How do companies interact?, *Industrial Marketing & Purchasing*, 1: 1, 26-41.
- Forsström, B. et J.-Å. Törnroos (2005), The role of interdependencies for value co-creation in buyer-seller partnerships in Business Markets, 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4689.pdf> [accessed March 2006].
- Gaski, J.F. (1984), The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 48: 3, 9-30.
- Glazer, R. (1991), Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset, *Journal of Marketing*, 55, October, 1-19.
- Grönroos, C. (1994), Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10: 5, 347-360.
- Gummesson, E. (1987), The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20: 4, 10-20.
- Håkansson, H. et G. Persson (2004), Supply Chain Management: The Logic of Supply Chains and Networks, *International Journal of Logistics Management*, 15: 1, 11-26.
- Håkansson, H. et F. Prencert (2004), Exploring the exchange concept in marketing, in. H. Håkansson, D. Harrison & A. Waluszewski (dir.) *Rethinking Marketing*, London: John Wiley & Sons Ltd, 75-97.
- Hambrick, D. (1983), An empirical typology of mature industrial-product environments, *Academy of Management Journal*, 26: 2, 213-230.
- Hartfield, T. (1998), Strategic Management and Michael Porter: a postmodern reading, *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 4: 1,
http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol4_1/harfield.pdf.
- Heiens, R. A.(2000), Market orientation : toward an integrated framework, *Academy of Marketing Science Review*, 1.
- Hill, C.W.L. (1988), Differentiation versus low cost or differentiation and low cost? A contingency framework, *Academy of Management Review*, 13: 3, 401-412.
- Hooley, G.J., Lynch, J.E. et D. Jobber (1993), Generic marketing strategies, *International Journal of Research in Marketing*, 9: 1, 75-89.

- Hunt, S. D. (2004), The Cocreation of Value, in “Invited Commentaries on ‘Evolving to a New Dominant Logic for Marketing’”, *Journal of Marketing*, 68: 1, 18-27.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. et P. Raman (2005), The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69: 4, 117-192.
- Jaworski, B. J. et A. K. Kohli (1993), Market orientation : antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Jaworski, B. J. et A. K. Kohli (1996), Market orientation : Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135.
- Kim, L. et Y. Lim (1988), Environment generic strategies, and performance in a rapidly developing country. A taxonomic approach, *Academy of Management Journal*, 31: 4, 802-827.
- Kohli, A. et B. J. Jaworski (1990), Market orientation : The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Kotha, S. et B.L. Vadlamani (1995), Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries, *Strategic Management Journal*, 16: 1, 75-83.
- Knights, D. (1992), Changing spaces: the disruptive impact of an epistemological location for the study of management, *Academy of Management Review*, 17: 3, 14-36.
- Levitt, T. (1960), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38: 4, 45-60.
- Levitt, T. (1969), *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, New York: McGraw-Hill.
- Li, T. et R. J. Calantone (1998), The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62, 13-29.
- Meyer, M. et L.M. Kolbe (2005), Integration of customer relationship management: status quo and implications for research and practice, *Journal of Strategic Marketing*, 13: 3, 175-198.
- Miller, D. et P.H. Friesen (1986), Porter’s (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data, *Organization Studies*, 7: 1, 37-55.
- Mintzberg, H. (1990), Strategy formation: schools of thought, in J.W. Fredrickson (dir.) *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper Business, 105-236.
- Morgan, R.M. et S.D. Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58: 3, 20-38.
- Narver, J. C. et S. F. Slater (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Normann, R. et R. Ramírez (1993), From value chain to value constellation: designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, 71: 4, 65-77.
- Payne, A. et P. Frow (2005), A Strategic Framework for Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69: 4, 167-176.
- Peppers, D. et M. Rogers (1993), *The One-to-One Future: Building Relationships one Customer at a Time*, New York: Currency Doubleday.
- Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1978), *The external control of organizations*, New York: Harper & Row Publishers.
- Pine, J.B. (1993), *Mass Customization. The New Frontier of Business Competition*, Boston: Harvard University Press.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. et V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston: Harvard Business School Press.
- Recklies, D. (2001), Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter, <http://www.themanager.org/Strategy/BeyondPorter.htm>.
- Reicheld, F.F. et W.E. Sasser (1990), Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, 68: 5, 105-111.
- Reicheld, F.F. et T. Teal (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Boston: Harvard Business School Press.
- Reinartz, W.J. et V. Kumar (2000), On the profitability of long lifetime customers: an empirical investigation and implications for marketing, *Journal of Marketing*, 64: 4, 17-35.
- Reinartz, W.J. et V. Kumar (2003), The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, *Journal of Marketing*, 67: 1, 77-99.
- Robinson, R.B. Jr. et J.A. Pearce (1988), Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business unit performance, *Strategic Management Journal*, 9: 1, 43-60.
- Scott, R. W. (1992), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Slater, S. F. et J. C. Narver (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.
- Srinivasan, R. et C. Moorman (2005), Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online retailing, *Journal of Marketing*, 69: 4, 193-200.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Vargo, S. L. et R. F. Lusch (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68: 1, 1-17.
- Yeung, M.C.H. et C.T. Ennew (2000), From customer satisfaction to profitability, *Journal of Strategic Marketing*, 8, 313-326.