

Les raisons de la mutation par les NTIC de l'interface commerciale

Michelle Bergadaà

Publié dans *Revue Gestion*
vol. 26, n° 3, Autumn 2001.

Professeur, Directrice de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing, HEC -
Université de Genève. E-mail : Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch
<http://ovsm.unige.ch/>

Remerciements : l'auteur remercie le FNRS qui a financé cette recherche, ainsi que les fondateurs et partenaires de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève (OVSM) qui se sont prêtés aux interviews ainsi que les dirigeants d'entreprises membres de l'Association Progrès du Management de France (APM) qui nous ont consacré un temps précieux, en face-à-face ou par téléphone.

Les raisons de la mutation par les NTIC de l'interface commerciale

Résumé : Cette étude, fondée sur l'analyse d'interviews réalisées auprès de dirigeants d'entreprises, s'intéresse aux bouleversements produits dans la vente et le marketing par l'émergence des NTIC. Trois questions de recherche sont exprimées ainsi : a) Quelle est la nature de l'objet d'échange - produit et/ou service - qui conduit les clients d'une entreprise à interagir de manière différenciée ? b) Quels sont les objectifs de vente susceptibles de conduire à des interfaces commerciales distinctes en matière de NTIC ? c) Quelle est la nature organisationnelle de l'interface des NTIC choisie à cet effet ? L'analyse de contenu réalisée sur la base des documents recueillis permet de proposer quatre portraits caractéristiques qui s'articulent autour des réponses obtenues à nos questions. L'étude se conclut par les quatre options stratégiques qui s'offrent aux dirigeants souhaitant mettre en place de telles interfaces par les NTIC, soit : l'organisation d'une vitrine pour l'entreprise, l'organisation des frontières de l'entreprise, l'ouverture des frontières de l'entreprise ou la suppression pure et simple de ces frontières.

Les raisons de la mutation par les NTIC de l'interface commerciale

Introduction

Le pouvoir du consommateur semble s'accroître suite à l'augmentation de la concurrence et à l'apparition de nouveaux médias de communication et de consommation comme Internet. Il agit afin d'obtenir un maximum d'informations pour différencier les offres à sa disposition et il devient co-créateur d'une interface relationnelle avec les entreprises. L'efficacité de cette interface repose largement sur l'aptitude des entreprises à mettre en œuvre des politiques de fidélisation de la clientèle par un renforcement de la confiance, et par des garanties quant à la sécurité de paiement, à la fiabilité des produits et du service après-vente (Jallat, Le Naguard & Steyer, 1997 ; Kotler et Dubois, 1997 ; Shapiro & Varian, 1998 ; Shamadasani & Lim, 1999, etc.). Parallèlement, le marché des télécommunications, lui aussi en pleine mutation, répond à une demande accrue des services de mobilité (le téléphone mobile et les services associés) liés à un fort développement des services multimédias et du trafic de données *via* Internet (Bergadaà, Héliès-Hassid & von Burg, 1999). Une évolution majeure de la relation commerciale entreprise-client est ainsi en train de poindre par la convergence des interfaces fixe/mobile qui vont accroître considérablement l'impact de ces NTIC dans la relation commerciale (Babayou, 1997). L'individu, consommateur ou client industriel, apprend à vivre avec de nouveaux paradigmes communicationnels et commerciaux qui remettront profondément en cause ses rapports au temps et à l'espace (de Rosnay, 1998).

L'environnement concurrentiel et partenarial s'est également modifié ces dernières années, car la mondialisation des échanges a déjà eu un impact significatif sur les relations entre entreprises. La recherche de l'efficacité dans les fonctions de logistique, de distribution et de vente passe désormais par le biais d'alliances avec des partenaires, des prestataires, parfois des concurrents, alliances qui autorisent la réalisation d'économies d'échelle et le développement de stratégies d'envergure. La confiance reste le ciment des partenariats internes et externes de l'organisation, mais elle s'articule autour de dimensions de proximité

culturelle, géographique, d'efficacité confirmée et de pouvoir relatif des partenaires car elle s'inscrit dans le déploiement d'offres conjointes issues d'un fonctionnement en réseau (Alba *et al.* 1997)

C'est dans ce cadre de changement, à la fois chez le consommateur final et dans les transactions entre entreprises que le marketing relationnel a pris son statut de "nouveau paradigme" pour le marketing (Gummesson, 1993, 1994). Pourtant, si nous sommes aujourd'hui en situation de mutation commerciale et technologique, il ne s'agit pas de conclure que l'homme changera pour autant, car le commerce existe depuis l'Antiquité répondant à des attentes fondamentales. Aussi, nous faisons l'hypothèse, dans cette recherche, que les dimensions fondamentales de l'échange commercial ne seront pas modifiées avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Pour réaliser une transaction commerciale, en effet, il faut un produit (ou service) comme objet d'échange, un mode adapté de communication avec ses clients et, bien sûr, la mise en place d'une interface commerciale intégrant les NTIC qui soit adaptée à ces spécificités.

Pour aborder de manière prospective ces trois dimensions d'une action commerciale en mutation nous avons choisi d'essayer de comprendre (et non d'expliquer) les changements en cours. Nous avons interrogé en profondeur seize dirigeants d'entreprises qui doivent introduire la mutation des NTIC dans leur organisation afin de donner à celle-ci une orientation radicalement "vente". Nous avons induit de leurs réponses les éléments qui leur permettent de définir la nature organisationnelle de l'interface des NTIC qu'ils souhaitent mettre en place.

1. Les questions de recherche

Lorsque l'on aborde la question des NTIC et du marketing, il apparaît rapidement que le phénomène du commerce électronique n'est que la partie visible de l'iceberg. En effet, l'envergure du commerce électronique, dans sa définition comme dans sa propagation, reste sujette à caution même si ses avancées actuelles semblent prometteuses. Or, si le commerce

électronique *business-to-customer* a fait couler le plus d'encre dans les medias (Internet, publicité, magazines informatiques, etc.), c'est le commerce électronique dans le domaine du *business-to-business* qui génère la une grande quantité de transactions. La question est moins de savoir comment va se réaliser la transaction finale que comment s'établit la relation qui conduit à la définition du produit/service finalement échangé (Grönross, 1994 ; Veys, 1996). Dès lors la nature de l'échange à l'origine de la formation de réseaux commerciaux de relations paraît rester l'élément fondamental du système commercial (Bagozzi, 1975 ; Pandya et Dholakia, 1992). Sans distinguer a priori différents types d'échange (transaction, relation dans le temps, accord formel, etc) comme le proposent certains auteurs (Gundlach et Murphy, 1993), nous questionnerons les valeurs tangibles et intangibles qui s'échangent grâce à l'interface mise en œuvre avec les NTIC. Nous avons ainsi défini notre première interrogation : *Quelle est la nature de l'objet d'échange - produit et/ou service - qui conduit les clients d'une entreprise à interagir de manière différenciée ?*

Un client d'un nouveau type, partenaire de l'entreprise, et partie intégrante d'un processus de coproduction fait son apparition (Gaillard, 1997). Son pouvoir augmente par l'accès à l'information (Mermet, 1997 ; Glazer, 1991 ; Tixier et Pras, 1995), et la vente et le marketing subissent de profondes mutations sous l'impact de la mondialisation et d'environnements turbulents (Achrol, 1991 ; Bergadaà, 2000). L'orientation-marché, généralement considérée comme la composante principale du marketing relationnel positionne la culture vente de l'entreprise au premier plan. Si le concept de vente globale place les intérêts du client au cœur des organisations en vue d'une création de valeur supérieure (Kohli et Jaworski 1990, Narver et Slater 1990), la fonction vente entre l'entreprise et son client est alors un processus continu, flexible et adaptable aux conditions de la relation entre partenaires. Pour clarifier la nature de la vente et son organisation entre les différents acteurs commerciaux qui se relaient pour offrir, finalement, un produit/service spécifique au client final, notre seconde question de recherche est : *Quels sont les objectifs de vente susceptibles de conduire à des interfaces commerciales distinctes en matière de NTIC ?*

La communication entre l'entreprise et son marché va ainsi devenir une résultante d'une mutation à la fois technique et sociale (Hoffman et Novak, 1996). Pour certains auteurs, cette

émergence des NTIC accentue l'obsolescence des modèles et paradigmes traditionnels du marketing (Boss, 1997 ; Ducan et Moriarty, 1998, etc.). C'est la possibilité d'établir une relation plus personnalisée avec les entreprises *via* les NTIC qui donne aux consommateurs leur pouvoir d'influencer, directement ou indirectement, la conception des produits (Eveno et d'Iribarne, 1997 ; Millerand, 1999). Ainsi, les entreprises, s'adaptant, choisissent de s'orienter vers un marketing plus interactif et de communiquer leur différence au travers des NTIC. Certaines optent pour le "commerce électronique" qui introduit une forme de vente directe et une révolution des circuits traditionnels de distribution (Billaut, 1997 ; Colla, 1997; Benjamin & Wigand, 1995). Mais la mise en place opérationnelle d'une interface de type NTIC dans la relation fournisseur-client s'articule également sur la dynamique de désintermédiation-réintermédiation des chaînes de distribution, liées à l'importance de la logistique et des transactions organisationnelles (Billaut, 1997; Paché & Colin, 1999). Pour considérer les interfaces mises en œuvre avec les NTIC dans le cadre de toutes les interfaces commerciales de l'entreprise, notre troisième interrogation est formulée ainsi : *Quelle est la nature organisationnelle de l'interface des NTIC que choisit l'entreprise pour rencontrer ses objectifs commerciaux ?*

2. Méthodologie de recherche sur le terrain

Dans cette étude nous avons opté pour deux partis pris : le premier est de ne pas interroger des consommateurs (ou clients) finals sur leur attitude à l'égard des NTIC, le second est de considérer aussi bien des acteurs œuvrant dans le *business-to-business* que dans le *business-to-customer*.

- Le choix de ne pas interroger des consommateurs dans leurs relations aux interfaces internet mises en place par les entreprises repose sur le constat que les freins actuels ne peuvent que masquer la profondeur du phénomène en cours. Par exemple, ces freins immédiatement présentés lorsque l'on interroge des utilisateurs sont la sécurité des paiements et la protection des données personnelles (Babayou, 1997; Clegg et al, 1997; Hine & Eve, 1998; Lajoinie-Bourliatory, 1998, etc.). Pourtant, d'ores et déjà, certains auteurs nuancent l'importance de ces freins en notant que la réticence du consommateur à divulguer des

informations personnelles serait plutôt due à sa prise de conscience de la valeur marchande de celles-ci pour les entreprises et un refus de manipulation par rapport à la création de mégabases de données (Hagel III & Rayport, 1997 ; Hoffman & Novak, 1997).

- Le choix de ne pas distinguer a priori le business-to-business du business-to-customer vient du constat, dans une première recherche exploratoire, que les pratiques générales de vente ne semblent plus véritablement spécifiques aux secteurs concernés. Ainsi trouve-t-on de la vente en équipe dans la grande consommation (Trade Marketing) comme cela s'est toujours pratiqué en industriel, ou des pratiques de marketing de la grande consommation être maintenant utilisées par l'industrie. Les modèles peuvent *a priori* être transposables d'un domaine à l'autre lorsque l'on traite des valeurs centrales de la relation de individu-entreprise, telles que la confiance, la notoriété, la réputation, l'engagement, etc. (Bagozzi, 1975 ; Crosby, Evans & Cowel, 1990; Dwyer, Shurr & Oh, 1987; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Schurr & Ozane, 1985).

Cette recherche s'inscrit dans un contexte de découverte qui appelle des procédures qualitatives. En cette époque de mutation, nous avons choisi d'induire des propos de dirigeants d'entreprises une structuration des leviers d'action potentiels fondés sur les trois interrogations précédentes. Notre objectif était d'abord de comprendre les raisonnements spécifiques de ces acteurs de changement organisationnels que sont les dirigeants chargés de veiller à une mutation réussie de leur entreprise. Les données recueillies, - opinions et anticipations des personnes interviewées - sont traitées selon les procédures habituelles aux recherches dites "naturelles" (Churchill et Wertz, 1985). Une fois le phénomène structuré de manière globale pour l'ensemble de l'échantillon étudié, les conclusions individuelles ont été confrontées afin de valider l'extraction des dimensions et thèmes proposés.

2. 1 L'échantillon de décideurs interrogés

Dans toutes les études de nature qualitative procédant par logique d'extraction inductive, le choix de l'échantillon est fondamental dans sa représentativité qualitative (Prust, 1987). Les décideurs d'entreprises sélectionnés ici étaient considérés dans leurs entreprises comme des

experts du thème abordé. Parce qu'ils étaient des dirigeants commerciaux, des responsables de la définition de l'interface vente de l'entreprise, ou encore des "patrons", ils avaient la double particularité de connaître à la fois les besoins et les spécificités des partenaires externes à l'entreprise, ceux des personnes du *front-office* (vendeurs, commerciaux dirigeants), comme du *back-office* (logisticiens, comptables, S.A.V., etc.) de leur entreprise. Tous étaient également placés à des rôles d'acteurs de premier plan. Des entretiens téléphoniques préalables ont permis de savoir précisément quelles étaient ces personnes susceptibles de répondre à ces interviews, et ce en accord avec les dirigeants ou CEO des entreprises sélectionnées.

Nous avons ainsi conduit une série d'interviews sur le terrain auprès de vingt-quatre dirigeants d'entreprises de secteurs variés, durant une période de dix-huit mois de juin 1999 à décembre 2000.

- Une première recherche exploratoire réalisée dans huit entreprises dont le métier contribue à la révolution technologique en cours a permis de définir une grille de questions posées lors de la seconde série des d'entretiens auprès des entreprises mettant en œuvre les nouvelles interfaces commerciales (von Burg et Bergadaà, 2000).

- Dans la présente recherche, seize entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants d'entreprises dont le marché et les pratiques commerciales sont déjà remises en cause par l'émergence des NTIC. Il s'agissait d'entreprises des secteurs suivants : industrie lourde (n=2), services divers (n=4), grande consommation (n=1), industrie textile (n=1), industrie chimique (n=1), distribution (n=3), compagnie aérienne (n=1), bureau de consultants (n=1), constructeur de pièces automobile (n=1), entreprise de services d'étude et de conseil (n=1). Les interviews ont été conduites sur la base de questions ouvertes qui permettaient aux répondants de s'exprimer le plus librement possible. Lors des entrevues, les questions n'ont pas toujours été traitées dans le même ordre, afin de respecter la dynamique de discussion et permettre aux répondants de mettre en lumière les points qu'ils estimaient les plus importants. Les entretiens se sont déroulés au sein même des entreprises. Ils ont duré de 45 à 75 minutes et ils ont été retranscrits dans leur intégralité.

2. 2 Analyse de contenu

Une analyse de contenu traditionnelle a permis d'induire les principales dimensions qui structuraient les trois questions principales de la recherche, de dégager une vision collective et d'en étudier les dimensions structurelles et dynamiques (Manning et Cullum-Swan, 1998).

Nous avons donc procédé de la manière suivante :

a) Les réponses aux questions ont d'abord été regroupées thématiquement. A ce stade la vision des raisons individuelles est perdue, puisqu'il s'agit d'induire une structure commune aux répondants. Les réponses ont ensuite été codifiées pour permettre la formulation d'un discours (ou photographie factuelle) sur la base du consensus le plus large. On a ainsi obtenu pour chacun des trois thèmes abordés quatre catégories factuelles structurant les résultats (Churchill et Wertz, 1985).

b) Pour chacune des propositions induites de cette première analyse des indices discriminants ont été définis comme étant susceptibles de réunir les propositions ou de les différencier clairement. Cette analyse inductive a permis de dégager une structuration du phénomène tel que vécu au quotidien par les dirigeants interviewés (Lincoln et Guba, 1985; Belk, Sherry, Wallendorf, 1988 ; Bergadaà, 1990). A ce stade la dynamique de chacun des quatre principaux portraits est apparue, articulée autour des trois questions de recherche.

c) Lors de la définition de chacun des quatre portraits dressés, la question suivante se pose : sommes-nous sûrs que les termes choisis sont à la fois représentatifs des opinions de tous et assez nuancés ? Les documents individuels ont donc été relus pour effectuer cette validation. La totalité des entretiens enregistrés ont été écoutés et réécoutés afin de valider les propositions précédentes et de les affiner encore. Les entretiens ayant été réalisés par deux chercheurs différents, une validation croisée a également pu être opérée à ce niveau.

d) Afin de faciliter la lecture de nos résultats, nous avons procédé comme il est traditionnel dans ce type de recherche qualitative, c'est-à-dire en utilisant des verbatims caractéristiques pour illustrer chacun des quatre portraits (Wolcott, 1990).

3. Les résultats de la recherche

L'analyse de contenu nous a conduit à une première observation : au niveau générique où s'est effectuée notre analyse, nous n'avons pas eu à différencier les vendeurs de biens industriels, de service et de produits de grande consommation. Nous avons donc appelé "client"

indistinctement l'acheteur du *business-to-business* et le consommateur du *business-to-customer* et nous utilisons l'expression générique de "biens/services". Enfin, les profils identifiés ci-après sont bien des catégories de clients identifiés par les entreprises. La même entreprise de "biens/service" peut ainsi avoir plusieurs profils de "clients". Par contre, le client final s'est souvent distingué du client intermédiaire selon la position de l'entreprise au sein du canal de distribution. Dans la rédaction des portraits, nous avons donc souvent distingué les entreprises en fonction de leur relation directe ou indirecte avec ce client final. Les principaux résultats synthétiques de cette analyse sont résumés dans le schéma ci-après.

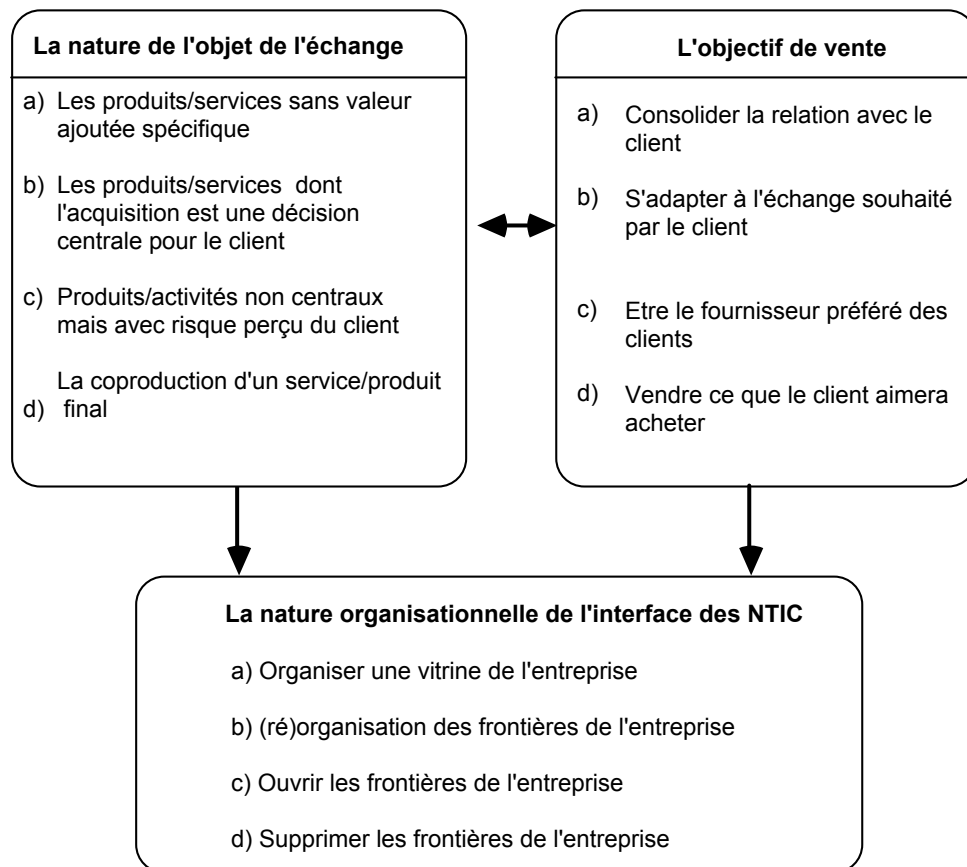


Figure 1 : Le modèle de mutation de l'interface commerciale

3.1 Les produits/services sans valeur ajoutée spécifique

Les responsables interviewés ont qualifié ce type de produits/service comme résultant, dans une large mesure, d'achats d'habitude.

La nature de l'objet d'échange

Ici, le client final leur accorde une valeur personnelle à son achat s'il est en mesure d'ajouter un élément périphérique attirant. Un producteur de produits de jardinage s'exprime ainsi :

"Nous fonctionnons par un réseau de distributeurs internationaux. Certains jouent leur rôle en apportant une réelle valeur ajoutée par la promotion du produit, le service après vente et le conseil au Client. D'autres pas. Alors nous étudions la possibilité de vendre en direct par Internet les produits "facile à vendre" et les accessoires de nos produits. Nos distributeurs devront alors justifier leur marge en vendant les produits Hi Tech ou ceux qui nécessitent une adaptation spécifique aux besoins du Client."

Dans cette catégorie de produits et services, il semble que le processus d'achat n'a pas un intérêt primordial pour les clients finals et que la confiance dans la compétence de leurs vendeurs vis-à-vis de l'achat ne soit pas non plus déterminante. La plupart des entreprises de l'échantillon qui fournissent actuellement ce type de produit/service rêvent d'attirer directement les acheteurs par leurs offres en contournant les intermédiaires. Easyjet Suisse a-t-il détrôné Air France et Suissair sur des moyennes distances en vendant directement ses vols aux voyageurs, par téléphone d'abord puis par Internet aujourd'hui. Des sites commerçants de la plupart des entreprises de notre échantillon en situation similaire permettent déjà d'acheter directement en ligne un certain nombre de produits, puis de se les faire livrer à domicile ou dans l'entreprise.

Les intermédiaires en contact direct avec le client final craignent les mutations de leur métier qui ira, comme le décrit un répondant "...d'un conseil en matière de rapport qualité-prix vers un objet d'échange qui sera un service au client, une fonction décomposée en produits, une démarche de qualité, une image sécurisante, etc.". *A contrario* un producteur indique qu'il faudrait, selon lui "changer les mentalités des intermédiaires qui croient toujours que la

relation directe entre leur fournisseur et leur client va supprimer leur business alors que c'est tout l'inverse qui se produit puisque cela crée de la transparence et de la confiance chez tout le monde". Mais tous considèrent que l'objectif principal de l'échange commercial consiste à savoir "entendre" les évolutions envisagées par le client final pour améliorer conjointement l'offre de la manière la plus fine possible.

Les objectifs de vente

L'objectif de vente avec des produits/services de cette nature sera de mettre en œuvre le maximum de moyens de **"consolider la relation avec le client"** au travers d'un acte de vente qui devient une proposition produit-service unique. Un producteur dans le prêt-à-porter explique :

"Notre identité de marque est un facteur vital. Il y a un style qui nous est propre et les gens le reconnaissent facilement. La coupe de nos vêtements est classique, les matières utilisées de toute première qualité et la finition impeccable. Nous sommes aussi connus pour être une maison sérieuse qui honore ses engagements. C'est une identité qui englobe tout ce que nous sommes : nos articles, notre service clientèle, notre création, etc. En résumé, notre réussite commerciale repose sur la confiance basée sur la compétence."

Le processus d'achat n'ayant pas de caractère déterminant pour le client final, c'est la prestation globalement offerte lors de la vente importe. L'identité de marque identifie cet ensemble de prestations. Il importe de bénéficier d'un réseau parfaitement complémentaire et sans faille ni rupture, chaque élément de son réseau de partenaires et sous-traitants devra donc assumer sa part de qualité. De leur côté, les entreprises qui ne sont pas en mesure d'être en contact direct avec leur client final appellent à la création de nouvelles interfaces de vente, et de sites Internet relationnels. Leur objectif serait d'accentuer le contact direct avec des clients éloignés (par exemple dispersés dans le monde entier) par la transparence du réseau. Une veille technologique permanente, facilitée par la navigation sur la toile internationale, leur est primordiale, car le prix reste un facteur déterminant de l'achat. Par contre, une fois l'habitude d'un partenariat établie, il est rare que les entreprises partenaires souhaitent rompre leurs accords.

La nature organisationnelle de l'interface des NTIC

La proposition des dirigeants qui se reconnaissent dans cette situation en matière de NTIC consiste, pour le moment du moins, à simplement "*organiser une vitrine de l'entreprise*" par la création d'un site Internet, et comme l'explique un interviewé du secteur du matériel de bricolage :

"Le commerce électronique n'est ni une opportunité ni une menace dans l'immédiat. Les achats par Internet sont extrêmement modestes en Europe et le resteront pour plusieurs années encore. Plus prosaïquement, Internet devrait nous faire gagner du temps dans l'enregistrement et la transmission des commandes quand nos agents commerciaux seront équipés de PC portables ce que nous comptons faire dans les deux ans qui viennent."

Les responsables d'entreprises qui mettent en marché ce type de produits/services considèrent que la vertu d'un site Internet relève de la fonction de la mise en ligne des catalogues de vente avec possibilité éventuelle d'obtenir les prix. La mise en place d'un tel site Internet est envisagé comme simple moyen d'attirer le client au niveau de renseignements et de préparation à la vente plus que comme un instrument de vente directe. Ce type de développement est, notamment, jugé favorablement par les PME/PMI de notre échantillon susceptibles de se développer rapidement à l'international (pour cause d'un marché national trop précis et de taille restreinte). Extranet et Intranet sont considérés en tant qu'outils d'accélération des commandes de produits et d'élimination d'un grand nombre d'échange papier, mais leur organisation commerciale n'est pas modifiée. Mais lorsque le processus de vente s'effectue *via* des intermédiaires, il apparaît que la qualité du sous-traitant repose sur une parfaite compréhension du service/produit offert par son client. Les NTIC sont alors utilisées entre eux "*en tant qu'outils de communication équivalent au télécopie et souvent moins confortable que le téléphone ou le contact direct avec nos fournisseurs*". Mais lorsque ces fournisseurs sont en une situation de pouvoir évident (notoriété de marque, brevets, etc.) sur leurs distributeurs, ils cherchent à obtenir l'accès à des informations *via* l'accès à des extranet avec leurs partenaires distributeurs.

3.2 Les produits/services dont l'acquisition est une décision centrale pour le client

Les responsables interrogés qui se reconnaissent comme des pourvoyeurs de ce type de d'échange remarquent que leurs clients sont hautement concernés car les produits/services permettent (ou facilitent) l'accession à une activité jugée essentielle dans leur métier ou dans leur vie personnelle.

Les entreprises qui ne peuvent, pour diverses raisons (éparpillement géographique du marché ou des segments de clientèle), être en contact avec tous les clients finals optent pour des stratégies d'alliances solides. Puisque l'échange commercial est d'abord fondé sur une qualité de relation avec leurs clients qui conduit à du "sur-mesure", les réseaux de partenaires sont fondés sur la recherche de ce type de proximité, donc sur des relations de confiance dans ce qui s'apparente, finalement, à la mise en œuvre de projets commerciaux de qualité totale. Ici, la proximité culturelle, géographique et de processus est un des éléments fondamentaux de l'échange commercial avec les clients que l'on cherche à fidéliser.

La nature de l'objet d'échange

Dans cette catégorie de produits et services, le processus d'achat revêt un intérêt déterminant pour le client final. Un dirigeant d'une entreprise industrielle de matériel de nettoyage s'exprime ainsi :

" En arrivant dans ce métier j'ai cru que c'était basique. Plus rien n'est basique aujourd'hui. Quand je dis on vend un autolaveuse, il ne suffit pas de vendre une autolaveuse et point final. Le résultat du nettoyage va être fonction du sol, du détergent utilisé, de la manière de régler les brosses les suceurs, etc. C'est l'optimisation de toutes ces contraintes qui fait qu'on aura un bon résultat ou pas et croyez-moi ce n'est pas si simple que cela... Il faut qu'on aille nous-mêmes — avec le distributeur — voir l'utilisateur final pour le conseiller au mieux. "

L'entreprise qui met en marché des produits/services de cette nature constate que, même si la motivation initiale du client se révèle faible, elle s'accroît par le désir de s'assurer de la performance de ces activités et/ou produits intermédiaires afin d'accéder à des solutions finales. La relation d'échange se fonde alors sur l'expérience, la fiabilité de la prestation, le dynamisme, l'appartenance ou le partenariat à des groupes solides sur les plans financiers et organisationnels. Mais, comme l'exprime un répondant : *"Chaque échange se fonde d'abord sur le type de service/produit recherché par le client : plus il est complexe et plus la solution que l'on mettra en œuvre prendra une part prépondérante de notre relation, et donc plus l'échange, finalement sera adapté au client"*.

Les objectifs de vente

La proposition des dirigeants de cette catégorie en matière d'objectif de vente consiste à "s'adapter à l'échange souhaité par le client" selon des modalités de relations (forme, durée, formulation, etc.) dépendant du secteur d'activité de ce client. Cette démarche est exprimée par un répondant en ces termes :

"On s'attache à masquer au client notre complexité interne, nos différentes fonctions et surtout différentes lignes de produit car ces dernières ayant été créées par rapport à une segmentation d'un marché toute théorique, ou par rapport à une concurrence identifiée et pour avoir une véritable "accountability" sur le résultat, mais sont bien souvent éloignées de la réalité vue par le client. Alors notre identité est tellement importante que la compagnie investit aujourd'hui beaucoup plus dans la communication institutionnelle que produit."

Dans cette catégorie de produits et services, le processus d'achat revêt un intérêt moindre, pour le client final, que la valeur du résultat de la vente, soit la mise en œuvre du produit/service. De ce fait, il semble que la vente soit souvent déléguée à des tiers et notamment à leurs fournisseurs. La confiance du client sera acquise à des fournisseurs qui, comprenant ses processus de fonctionnement avec le produit/service, savent en optimiser l'achat, la livraison et la mise en œuvre. Parfois, le fournisseur qui conseillera un achat n'est pas un spécialiste des produits/service en question, mais comme le dit l'un d'eux : *"Dans le cadre de mes fonctions, je vends une qualité de relation qui inclut une solution globale à un*

bon nombre de demandes exprimées explicitement ou non par le client qui lui ne voit que le résultat : son système marche ou non". Les entreprises qui œuvrent dans ce type de contexte commercial mais qui ne sont pas au contact direct avec le client final, s'efforcent d'établir une relation dès que des demandes sont formulées, en proposant une plus-value reconnue par rapport à une concurrence peu (ou pas) nombreuse. L'enjeu pour le producteur est de faire comprendre à aux intermédiaires qu'ils bénéficieront grâce à eux d'un "zéro problème" dans la mise en œuvre d'une solution pour leur client.

La nature organisationnelle de l'interface des NTIC

Les responsables interviewés qui se reconnaissent comme des pourvoyeurs de ce type de produits/services considèrent les NTIC comme susceptibles d'appeler une **"(ré)organisation des frontières de l'entreprise"**, non à des fins de protection, mais pour rendre lisible l'entreprise au client final. Un des répondants du secteur des services exprime cette réorganisation des frontières de l'entreprise :

"Il devient de plus en plus difficile de délimiter l'entreprise (notion d'entreprise étendue) car les technologies Internet cassent les frontières actuelles et pour satisfaire les attentes des clients, la combinaison des compétences de plusieurs entreprises est indispensable. D'où la nécessité d'organiser aux mieux les flux entre partenaires avec une contrainte de temps de mise sur le marché souvent critique, un client qui veut suivre la progression de sa commande, et qui peut accéder directement aux informations stockées dans le système d'information de l'entreprise, etc. Par ailleurs, au final, c'est bien l'existence d'un client qui justifient tous ces efforts organisationnels."

Une majorité des répondants œuvrant avec des produits/services de cette nature espère que la mise en place d'un Intranet efficace rendra plus fluides des relations organisationnelles au sein de la "chaîne" de vente. Ils envisagent également qu'un extranet puisse réellement optimiser la connaissance du client final par échange de données informatisées entre partenaires commerciaux. Un répondant résume cette tendance par un *"déploiement d'offres qui soient conçues à la fois de manière électronique mais aussi de la réalisation d'un mix commerce électronique-commerce traditionnel"*. Ici, les interfaces de communication (Internet, Intranet et extranet) doivent être le reflet des valeurs et du fonctionnement culturel

et organisationnel des entreprises. De leur côté, les dirigeants d'entreprises qui ne peuvent (ou ne veulent) pas être au contact direct avec le client final précisent qu'extranet, par la transparence et l'instantanéité qu'il autorise, permet de différencier clairement les partenaires qui s'inscrivent dans une logique "gagnant-gagnant" et de ceux qui cherchent à accroître leur pouvoir. Avec les premiers il s'agira de définir des "services sur mesure" les aidant à assumer la meilleure prise en charge du processus d'achat des clients finaux par intégration de certaines fonctions (ex. logistique, certaines données comptables, etc.).

3.3 Produits/activités non centraux mais avec risque perçu pour l'activité du client

Les responsables interviewés qui se reconnaissent comme des pourvoyeurs de ce type de produits/services déclarent produire et vendre essentiellement une réduction du risque perçu.

La nature de l'objet d'échange

L'entreprise qui propose et met en marché ce type de produits/services considère que l'objet de l'échange est fondé sur sa crédibilité de marque et sur la confiance qu'elle induit. Le dirigeant d'un organisme de travail temporaire s'exprime ainsi :

"Pour le client de traditionnel, on est passé d'une simple réponse à un besoin de nature "manque" à des profils d'offre un peu plus qualifiés, et maintenant on atteint à une dimension supérieure qui est comment je vais pouvoir aider mon client à résoudre tous les risques qu'il court dans sa problématique ressources humaine. Ça c'est l'évolution de mon métier en clients... Vous savez qu'en France la législation du travail est quasi junglesque, et c'est à la fois par contrainte et par choix que l'on devient conseiller de nos clients. Ils sont demandeurs d'un aspect "conseil juridique... Alors on a jouté une casquette juridique."

Cette "compétence déléguée" devient le meilleur argument de fidélisation de la part des fournisseurs, car l'objectif des clients est d'optimiser la mise en place des solutions une fois adoptées. La confiance envers les partenaires commerciaux devient dès lors le levier d'une relation fondée sur la délégation de pouvoir. De leur côté, les dirigeants d'entreprise qui ne sont pas au contact direct avec le client final dans ce type d'échange commercial mais qui

connaissent l'importance de la prise en charge de ce risque perçu par les acheteurs essaient également de le réduire. Ils s'efforcent d'aller sur le terrain avec les intermédiaires ou en réunissant régulièrement un petit nombre de clients impliqués pour leur faire travailler en groupe de focus une définition commune de l'échange commercial. L'échange semble défini, comme l'exprime un répondant par : *"la qualité et la créativité de l'offre, le respect des besoins des interlocuteurs et la qualité de la relation fournisseur-client qui, en ôtant le risque perçu du client final, permet à tous les partenaires d'y gagner"*.

Les objectifs de vente

L'objectif de nombreuses entreprises qui œuvrent dans ce type d'échange commercial peut se résumer par cet objectif : *"être le fournisseur préféré des clients"*. Un de nos répondants dans le *B to B* exprime ainsi sa stratégie de vente :

"Il faut faire en sorte que les intermédiaires nous associent plus et dès les premières négociations dans les discussions techniques avec son propre client et ne nous considère pas que comme de simples opérateurs de moyens "à sa botte", taillable et corvéable à merci...Dans notre cas, le secret n'est pas de vendre, mais de faire vendre. Ensuite, bien sûr il nous faut assurer le service, la qualité de relation et d'image qui conviennent, mais quand on peut faire vendre plutôt que vendre soi-même, que rêver de mieux".

Ainsi, toutes les entreprises qui fonctionnent dans ce cadre commercial fondé sur la réduction du risque constatent que les acheteurs ont, avant même le début des pourparlers, une idée assez précise de "qui" serait leur fournisseur préféré. L'objectif de l'organisation de la vente repose donc alors sur l'aptitude de l'entreprise à vendre *a priori* l'idée qu'elle est ce fournisseur favori en arguant du service rendu autour de l'offre centrale. L'un des procédés classiques consiste à fournir aux acheteurs des arguments fondés sur l'historique des relations déjà établies pour les conforter dans leur décision d'avoir bien choisi ce "fournisseur préféré". Plus l'offre commerciale est complexe, et plus l'entreprise devra prendre le leadership d'un réseau d'intermédiaire pour garder cette identification de "fournisseur préféré". Ainsi s'exprime un répondant : *"Il faut arriver à adapter en permanence notre processus industriel aux besoins des clients en faisant jouer au mieux les complémentarités donc en évitant les*

frontières trop rigides mais en préservant la compétence interne dans la durée. Nous cherchons systématiquement des associations avec des partenaires, éventuellement concurrents pour toute adaptation à des nouveaux marchés ou services"

Les entreprises qui ne peuvent être, normalement, en contact direct avec le client final appellent à une véritable politique de transparence en matière de vente. Une fois "dans la place" (soit physiquement chez le distributeur final, soit virtuellement dans la base de données clientèle), il leur est possible de vérifier que la segmentation de la clientèle pratiquée par les entreprises au contact final avec ces clients au stade de la prospection correspond effectivement à celle qu'ils souhaiteraient. Certains dirigeants dans cette situation notent que certains produits sont placés en distribution sur les circuits dont l'image ne correspond pas à leur désir de producteurs en terme d'identité de leur marque. Selon eux la vente au client final doit s'inscrire dans une cohérence globale où l'identité de l'entreprise se déclinera dans un univers qui permet de se reconnaître et d'acquérir un certain automatisme de requête vis-à-vis de l'entreprise.

La nature organisationnelle de l'interface des NTIC

Les responsables interviewés qui se reconnaissent comme des pourvoyeurs de ce type de produits/services considèrent que la finalité des NTIC est de **"ouvrir les frontières de l'entreprise"** afin de faire pénétrer le client (final ou intermédiaire) à l'intérieur de celle-ci. Pour exprimer cette liaison fondée sur une réelle proximité, un dirigeant d'entreprise de bureau en PME/PMI dit :

"Internet, Extranet, c'est des outils qui peuvent faciliter les choses ; mais cela reste des outils. Le point clé c'est la capacité à faire comprendre en interne que le monde change et que l'approche biologique des organisations doit se substituer à l'approche mécanique... Je crois en effet qu'il est devenu impossible de tracer les frontières de l'entreprise. Le canal, le transporteur, l'assembleur final, le logisticien, tous les éléments constituent l'entreprise virtuelle à laquelle le client achète le produit ou service ; toute faille dans cette chaîne aura un impact sur l'image de l'entreprise. "

Ici le processus d'achat ne revêt pas un intérêt déterminant pour le client final, mais ce dernier doit pouvoir exprimer ses attentes *via* Internet ou grâce à la création d'un extranet dédié. Le défi des organisations est de modifier leur structure pour devenir plus réactives par le partage des compétences et des informations internes. Il s'agit souvent d'introduire une mutation culturelle en vue de fonctionner en réseau et d'optimiser les fonctions de production, de logistique, de distribution et de vente. L'entreprise s'assure que la création et l'animation de cette interface ne repose pas uniquement sur une catégorie spécifique de personnes — les "commerciaux" — mais sur de nombreuses fonctions internes. Un nombre croissant d'éléments du "*front office*" se déplacent ainsi vers le "*back office*" qui prend le relais d'une vente souvent réalisée sur la base d'une prise en charge grandissante du processus d'achat par les services internes.

Les entreprises s'inscrivant dans cette logique et qui ne sont pas au contact direct avec le client final ont une opinion contrastée : plus l'émergence des NTIC apporte des solutions multiples et variées, et plus le client semble ressentir le risque d'achat et par réaction. Il choisira alors, soit de rester fidèle à ses fournisseurs/conseillers habituels soit de se fier aux producteurs dont la notoriété sera la plus grande sur le marché. En d'autres termes, et au niveau international : plus cette notoriété d'entreprise est importante et plus Internet est perçu comme une opportunité, et réciproquement

3.4 La coproduction d'un service/produit final

Les responsables interrogés qui se reconnaissent comme des pourvoyeurs de ce type de produits/services considèrent que leur offre exprime un élément central de la stratégie du client final.

La nature de l'objet d'échange

Les responsables interrogés déclarent ici produire et vendre essentiellement un mode de partenariat avec le client final. Ainsi, le dirigeant d'une entreprise qui vend des drapeaux et bannières pour tous les grands événements mondiaux (J.O., coupes de football, fêtes de 2001, etc.) déclare :

"Nous vendons à la fois, et à parts égales, une relation et une solution-produit. Par exemple, notre activité de fournisseur aux municipalités s'inscrit structurellement dans une relation client de confiance et de durée. Elle suppose également la fourniture à nos clients de solutions-produit pertinentes et compétitives. Mais la compétition se porte plus sur le contenu de cette solution que sur son prix. Ce dernier élément n'est évidemment jamais neutre, mais ne va pas jusqu'à être déterminant... Par exemple nous offrons souvent un prix unitaire égal pour tous nos produits de même catégorie - quels que soient nos frais de mise à disposition - car le client vient aussi nous acheter une simplification de ses calculs comptables!"

Ainsi, le processus d'achat revêt ici un intérêt important pour le client final et l'entreprise qui les met en marché considère la place très importante, voire stratégique, que la "solution" (produit ou service) prendra pour le client final. Ce dernier cherche une personnalisation maximale dans son contact avec le produit/service cherché. Il a donc la volonté de mettre en place un partenariat *a priori* étroit et solide avec ses fournisseurs. Ce faisant, le client ajoute, éventuellement, de lui-même d'autres produits/services complémentaires aptes à accroître encore la valeur ajoutée recherchée finalement. La confiance envers les partenaires commerciaux est donc ici primordiale dans cette co-production, comme l'exprime l'un des répondants : *"La quasi-totalité de notre programme opérations/produits vendus dépendra de la réalisation des objectifs du client. Dans notre échange commercial, c'est important de ne pas se tromper d'objectif ; le bon, c'est celui du client"*.

Les objectifs de vente

L'objectif des entreprises qui se reconnaissent dans ce type d'échange commercial peut se résumer par ce qui pourrait être une devise : ***"Vendre ce que le client aimera acheter"***. Comme l'indique un répondant du secteur de l'industrie chimique :

"Les clients sont demandeurs d'un aspect technique particulier, au départ et très vite on se rend compte que pour rendre de bonne manière cet aspect il faut aller au-delà en analyse des besoins en description de la situation et donc en proposition de solution. Cela demande un fonctionnement proche de la culture du client en termes de rapidité, de

réactivité, de fiabilité, de flexibilité et donc, de personnalisation, afin de développer en commun des opportunités des produits/services et d'économies de process. Par exemple on va développer des produits avec moins d'émission de solvants pour aider nos clients à se conformer aux normes européennes. Ensuite nous les commercialiserons ailleurs".

Ce type de vente appelle, de la part de l'entreprise qui les met en marché des savoir-faire spécifiques en matière de processus d'achat qui peuvent conduire à des propositions innovantes en terme d'objet d'échange. Ainsi, par exemple un groupe de pharmacies Suisse détermine aujourd'hui son métier comme étant la santé (70 années de la vie en moyenne) et non plus comme traitant la maladie (7 années de la vie en moyenne). La co-crédation du produit/service commence donc dès la prise de renseignement du client final, lequel judicieusement aiguillé par des interfaces Internet ou des réseaux de vendeurs efficaces peut avoir accès à des prises en comptes personnalisées de ses besoins.

Les entreprises qui ne sont pas au contact avec le client final devront réagir en proposant une offre qui soit le "cœur de cible", puis démontrer aux intermédiaires de marché comment ils peuvent les aider à construire une valeur ajoutée sur-mesure sous forme d'un ensemble de prestations par une politique de "one to one" (service, attentions, délais de livraison, conditions de vente particulières, exactitude de livraison, etc). Un des dirigeants explique : *"Il faut aujourd'hui à la vente moins de gens qui appliquent des règles apprises que de gens qui les inventent et savent qu'il ne faut pas hésiter à les changer. Surtout que nous allons fusionner prochainement avec un de nos concurrents..."*

La nature organisationnelle de l'interface des NTIC

Les responsables interrogés qui se reconnaissent comme des pourvoyeurs de ce type de produits/services proposent de manière assez radicale de *"supprimer les frontières de l'entreprise"*. Comme l'explique un dirigeant d'une entreprise de service :

"On assiste à une désintermédiation totale dans mon métier, comme vous pouvez l'imaginer, avec les NTIC et on a été le premier site français à se lancer, il y a maintenant 4 ans, on a assisté à une montée en puissance de cet outil et c'est en train de me poser une

profonde et grave question au niveau de mon organisation sur les méthodes de contact avec les clients et les intérimaires. Et là on a un vrai défi. C'est en train de redessiner profondément nos méthodes de travail. Le client final pour moi étant à la fois l'intérimaire et le client chez qui je place l'intérimaire."

Dans ce type de vente, où les entreprises fonctionnent en réseau avec de nombreux partenaires, les NTIC sont si intégrées au fonctionnement quotidien qu'il devient difficile de savoir si c'est Inter, intra et extranet qui sont calqués sur l'organisation ou si, parfois, ce n'est pas l'ensemble de l'entreprise qui est construit sur la base d'un modèle des NTIC. Intranet est conçu comme une proposition consistant à modifier les processus d'achat habituel pour travailler directement au niveau du client final. Dans les entreprises soumises au défi de la mondialisation (ouverture de nouveaux marchés), il faut parfois remodeler complètement l'entreprise pour la faire coïncider avec ces nouveaux enjeux. La souplesse d'utilisation des NTIC, la rapidité de relations qu'elles autorisent, la flexibilité des bases de données à partager, etc., se développent conjointement aux mutations internes des entreprises. *"Plus les réseaux seront denses et plus nous serons en mesure de saisir de nouvelles opportunités. Les possibilités offertes par le net, de même que tous les maillages informels participent à ce nouveau monde qui émerge et on a parfois l'impression d'être les hommes d'équipage d'Amerigo Vespucci qui découvrent craintifs et émerveillés les rives d'un continent inconnu"*.

Les entreprises non au contact direct avec le client final participent également à ces réseaux et ajoutent leur contribution sous forme d'extranet comportant des données factuelles ou de création de services annexes (renseignements téléphoniques pré-achat, de conseils à l'utilisateur, animation de forums de "clubs clients", etc.). La création de site Internet dans ce type d'entreprise permet de mettre en place des interfaces aidant à la compréhension du client final (ex. questionnaires en ligne, concours spéciaux, recherches sur catalogues en ligne, permettent de vérifier comment naviguent cognitivement les clients finals.). Ici également la notion de réseau avec les acteurs du marché est très importante : *"Le réseau devient une source d'informations tentaculaire et permanente qui, comme le système nerveux informe sur la variation des milieux ambiants"*.

Conclusion

Les quatre portraits que nous avons dressés sont articulés autour de concepts désormais traditionnels en marketing, soit l'échange entre l'entreprise et son client, l'aspect relationnel de la vente et l'impact organisationnel de l'interface créée ou développée avec les NTIC. Dans le présent article, leur originalité repose sur la manière dont se lient échange et relation de vente pour appeler la mise en œuvre d'interface des NTIC de natures organisationnelles différenciées. Car se ne sont pas les mêmes leviers technologiques, humains et stratégiques qu'appelle, en matière de NTIC, l'organisation d'une vitrine pour l'entreprise, l'organisation des frontières de l'entreprise, l'ouverture des frontières de l'entreprise ou la suppression pure et simple de ces frontières.

Par le caractère exploratoire de cette recherche - mais il semble difficile parlant de "mutation" de ne pas l'être - il ne nous a pas été possible de savoir si les dimensions induites se présentaient comme réalité contingente à l'entreprise ou si, au contraire, les quatre profils proposés sont le fruit d'une pensée stratégique normative de la part des dirigeants interrogés. D'ailleurs, quand bien même une entreprise conduirait le changement de manière normative en accentuant l'introduction des NTIC dans ses interfaces-client, rien de l'assurerait que son ouverture aux changements technologiques lui permet de faire face efficacement et rapidement aux mutations de ses clients. Quotidiennement, et de manière accélérée, les acteurs acquièrent de nouvelles compétences dues à l'introduction des NTIC et à leurs conséquences opérationnelles au niveau de l'interface commerciale marketing-vente.

Une des limites de nos propositions actuelles provient du fait que nous avons conduit cette recherche auprès d'acteurs en entreprise et non de leurs clients. Les NTIC et les secteurs auxquels ces technologies sont liées évoluent de manière extrêmement rapide. Il est dès lors difficile pour le client final, même parfaitement impliqué dans ces nouvelles situations de consommation de se projeter dans des situations d'utilisation d'outils de communication autres que ceux qui existent déjà sur le marché. Seule une minorité semble être en mesure

d'avoir une opinion personnalisée sur les possibilités qui lui sont offertes (i.e. profil 4). Par contre, il est assez facile d'identifier les décideurs d'entreprise qui, par fonction ou par choix personnel, se situent à l'interface client-entreprise et connaissent leur consommateur presque aussi bien que l'organisation dont ils relèvent. Ceux-là sont tout autant visionnaires que pragmatiques dans leurs opinions et dans leurs décisions. Certes, il ne nous a pas été possible, dans le cadre de cette recherche de savoir dans quelle mesure leurs opinions sont partagées par les autres acteurs de l'entreprise, qu'ils soient du "front-office" ou du "back office", dirigeant ou bien CEO, commerciaux ou bien stratèges ; ceci fera l'objet d'une recherche ultérieure.

BIBLIOGRAPHIE

- Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Lutz R., Sawyer A. et Wood S. (1997) Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplace, *Journal of Marketing*, 61, July, 38-53.
- Achrol R. (1991), Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, *Journal of Marketing*, 55, 4, 77-93.
- Babayou P. (1997), La consommation en 1997: vers le cyberconsommateur ?, Cahier de recherche No99, *CRéDOC*, [www.credoc.asso.fr].
- Bagozzi R.P. (1975), Marketing as Exchange, *Journal of Marketing*, 39, Oct., 32-39.
- Belk, R. W., Sherry J. F. Jr. et Wallendorf M. (1988), A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet, *Journal of Consumer Research*, 14, March, 449-470.
- Benjamin R. et Wigand R. (1995), Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway, *Sloan Management Review*, Winter, 62-72.
- Bergadaà M. (1990), The Role of Time in the Action of the Consumer, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, n° 3, , 289-302.
- Bergadaà M., Hèlies-Hassid M.-L. et von Burg J. (1999), L'entreprise de télécommunication et le consommateur face aux mutations du secteur, *Décisions Marketing*, No 17, 77-80.
- Bergadaà M. (2000), L'entreprise orientée vers la vente, *Encyclopédie de la Vente et de la Négociation*, Paris Economica.
- Billaut J.-M. (1997), Les intermédiaires sont-ils condamnés, *L'Internet et la vente*, Ed. Jean-Paul Aimetti, Paris, Les Editions d'Organisation, 63-73
- Boss J.-F. (1997), Les nouveaux visages du marketing, *Revue Française du Marketing*, 164, 31-42.
- Churchill, S. D. et Wertz, F. J. (1985), An Introduction to Phenomenology for Consumer Research: Historical, Conceptual and Methodological Foundations, *Advances in Consumer Research*, 12, 550-554.
- Clegg C., Carey N., Dean G., Hornby P. et Bolden R. (1997), User's Reactions to Information Technology: Some Multivariate Models and Their Implications, *Journal of Information Technology*, 12, 15-32.
- Colla E. (1997), Les tendances de la distribution: évolution du secteur et stratégies des entreprises, *Revue Française du Marketing*, 164, 103-120.
- Crosby L. A., Evans K. R. et Cowels D. (1990), Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonnal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-81.
- Ducan T. et Moriarty S. E (1998), A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, 62, 2, 1-13.

- Dwyer F. R., Schurr P.H. et Oh S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Eveno E. et d'Iribarne A. (1997), Les utilisateurs comme co-concepteurs de services multimédia interactifs: le projet "Ville numérisée" à Parthenay, *Penser les usages, Colloque international*.
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, 2, 1-19.
- Gaillard J.-M. (1997), *Marketing et gestion de la R&D*, Paris : Editions Economica.
- Glazer RR H. (1991) Marketing in Information-Intensive Environments: Strategic Implications of Knowledge as an Asset, *Journal of Marketing*, 55, 4, 1-19
- Gummesson E. (1993), Relationship marketing : a new way of doing business, *European Business Report*, 3Q autumn, 52-56.
- Gummesson E. (1994), Making relationship marketing operational, *International Journal of Science Management* 5, 5-20.
- Gundlach G.T. et Murphy P.E. (1993), Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 57, October, 35-46.
- Hagel J. III et Rayport J. F. (1997), The Coming Battle for Customer Information, *The McKinsey Quarterly*, 3, 65-76.
- Hine C. et Eve J. (1998), Privacy in the Marketplace, *The Information Society*, 14, 4, 253-62.
- Hoffman D. L. et Novak T. P (1997), A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce, *The information Society*, 13:43-54
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18
- Kotler P. et Dubois B (1997), Le Marketing direct interactif: marketing du 21ème siècle ?, *Revue Française du Marketing*, 164, 43-58.
- Lajoinie-Bourliatory S. (1998), Application du marketing direct sur internet: le cas controversé des cookies et du spamming, *Décisions Marketing*, 14, 73-79.
- Lincoln Y. S. et Guba E.G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, London: Sage Publication.
- Manning P. K. et Cullum-Swan B. (1998), Narrative, Content, and Semiotic Analysis, Chap. 9, *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Ed. Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln Editors, Sage Publication.
- Mermet G. (1997), *Tendances 1998, les nouveaux consommateurs* , Paris : Editions Larousse.
- Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (july), 20-38.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.

- Paché Gilles & Colin Jacques (1999), Exploring the Evolution of the Logistics Channel in Electronic Commerce: A Research Program, World Marketing Congress On Global Perspectives in Marketing for the 21th Century, Volume 9, 5-12
- Pandya A ., Dholakia N.(1992), "An Institutional Theory of Echange in Marketing ", European Journal of Marketing, Vol. 25, N° 12, pp. 19-41.
- Veys Paul (1996), Interactions dans les servuctions automatisées, *Décisions Marketing*, 7
- Grönross c. (1994), Quo vadis, Marketing?, Toward a Relationship Marketing, Journal of Marketing management, 10 5, 347-360.
- Jallat F., Le Nagard E., Steyer A. (1997) Vers un marketing relationnel et tribal: la transformation des opérateurs de télécommunications, *Décisions Marketing*, 11, 21-29.
- Millerand F. (1999), Usage des NTIC: les approches de la diffusion de l'innovation et de l'appropriation (2^{ème} partie), *COMMposite*, v99.1, [www.composite.uqam.ca/99.1/articles/ntic_2.htm]
- Prust R. C. (1987), Generic Social Processes: Maximizing Conceptual Developement in Ethnographic Research, *Journal of Contemporary Ethnography*, 16, 250-293.
- Rosnay de J. (1998), Une vision du futur: la coévolution entre technologie et société, *Sociétés, revue des sciences humaines et sociales*, 59, 21-32.
- Schurr P. H. et Ozanne J. L. (1985), Influence on Exchange Process: Buyer's Preconception of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, *Journal of Consumer Resesarch*, 11 1, 939-53.
- Shapiro C. et Varian H. R. (1999), *Information Rules*, Harvard Business School Press
- Shamdasani P. N. et Lim S. (1999), Customer Motivation for Relationship Maintenance in Personalized Services: A Relational Perspective, *IAE 26th International. Research Seminar in Marketing, Marketing Communication and Consumer Behavior*.
- Tixier D. et Pras B. (1995), Le marketing inversé. Interactivité, structure et pouvoir, *Décisions Marketing*, 5
- Wolcott H. F. (1990), *Writing up Qualitative Research*, Newbury Park, CA Sage.