



Des marchés transactionnels aux marchés relationnels

Une approche théorique pour repenser
l'impact des politiques de rétention de clientèle

Philippe MOATI
Anne CORCOS

CAHIER DE RECHERCHE N° 220

NOVEMBRE 2005

**Département « Dynamique des marchés »
dirigé par Laurent POUQUET**

Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CREDOC.

Pour vous procurer la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,
Tél. : 01 40 77 85 10 , e-mail : ezvan@credoc.fr

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	1
INTRODUCTION.....	4
1. LES OBJECTIFS : LA RATIONALITÉ ÉCONOMIQUE DES POLITIQUES DE RÉTENTION.....	6
1.1 Un impact direct sur la rentabilité.....	6
1.2 Des leviers pour la stratégie concurrentielle.....	7
1.2.1 Se différencier de ses concurrents.....	7
1.2.2 Créer une « relation client ».....	8
1.2.3 Exploiter des rendements croissants.....	8
1.2.4 Une réponse aux stratégies de rétention des concurrents.....	9
1.3 L'exercice d'un pouvoir de marché.....	10
1.3.1 Utilisation d'un pouvoir de marché vis-à-vis des clients.....	10
1.3.2 L'érection de barrières à l'entrée.....	10
2. LES RESSORTS DE LA RÉTENTION.....	11
2.1 Les ressorts économiques de la rétention.....	11
2.1.1 Les avantages attendus du changement.....	11
2.1.2 Les coûts de changement.....	12
2.1.3 La prise en compte de l'imperfection de l'information.....	13
2.2 Les ressorts psychologiques.....	14
2.2.1 Les coûts de changement psychologiques.....	14
2.2.2 L'engagement psychologique du client dans la relation.....	17
2.3 Les formes de la fidélité.....	19
3. POLITIQUES DE RÉTENTION ET CONCURRENCE.....	20
3.1 Les politiques de rétention vues comme un obstacle à la fluidité des marchés.....	21
3.1.1 Coûts de changement et bien-être.....	21
3.1.2 Les stratégies de prix et de produits.....	26
3.2 Une vision étroitement associée à une conception des marchés fondée sur la transaction.....	30
3.2.1 Une conception « transactionnelle » des marchés.....	30
3.2.2 La prévalence du critère d'efficacité de l'allocation des ressources.....	32

4. RESITUER LES POLITIQUES DE RÉTENTION DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE RELATIONNELLE DES MARCHÉS.....	34
4.1 Le « client » au cœur du nouveau régime de croissance.....	35
4.2 De la transaction à la relation : le sens du marché dans le nouveau régime de croissance.....	38
4.2.1 La redéfinition de l'objet de l'échange	38
4.2.2 La généralisation de la relation de service	39
5. RECONSIDÉRER L'IMPACT DES POLITIQUES DE RÉTENTION SUR LE FONCTIONNEMENT DES MARCHÉS.....	41
5.1 La redéfinition des conditions du bon fonctionnement des marchés : la problématique de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande	42
5.1.1 La condition de l'optimisation de la pertinence de l'offre par rapport à la demande	44
5.1.2 La condition de la réduction de l'incertitude.....	49
5.1.3 La condition de la minimisation des coûts	51
5.2 Les politiques de rétention comme facteur d'efficience des marchés relationnels	54
5.2.1 La qualité de la relation comme facteur d'efficience des marchés relationnels	54
5.2.2 La densité de la relation	54
5.2.3 La durée de la relation.....	56
6. ÉVALUER LA PORTÉE DES POLITIQUES DE RÉTENTION	58
6.1 Distinguer les marchés transactionnels des marchés relationnels.....	58
6.2 Distinguer les situations de « verrouillage nécessaire » des pratiques anti-concurrentielles.....	62
6.2.1 Les politiques de rétention sur les marchés transactionnels ne portant pas atteinte à la fluidité du marché	63
6.2.2 Les politiques de rétention sur les marchés relationnels ne portant pas atteinte à l'efficience du marché.....	63
6.2.3 Les politiques de rétention sur les marchés transactionnels nuisibles à l'efficience du marché	64
6.2.4 Les politiques de rétention sur les marchés relationnels nuisibles à l'efficience du marché	64
CONCLUSION.....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	68

RESUME

L'engouement des entreprises pour les politiques de fidélisation et, plus généralement, le développement du marketing relationnel, donne une nouvelle actualité à l'analyse des conséquences pour la collectivité des politiques de rétention de la clientèle.

L'intérêt des politiques de rétention pour les entreprises est manifeste : sur des marchés en faible croissance et où la concurrence est exacerbée, fidéliser des clients acquis se révèle souvent bien moins coûteux que d'en conquérir de nouveaux. Fidéliser ses clients est en outre un levier de compétitivité en offrant à l'entreprise un vecteur supplémentaire de différenciation, des moyens lui permettant d'apporter une réponse plus précise aux attentes des clients, voire un socle favorisant l'exploitation de différentes catégories de rendements croissants. Toutefois, être en mesure de retenir sa clientèle est aussi source d'un pouvoir de marché, à l'égard des clients mais aussi à l'égard des concurrents (effectifs ou potentiels). Il convient donc de s'interroger sur les risques d'un effet négatif sur le bien-être social de la diffusion de ce type de pratique.

La théorie économique standard invite à une attitude a priori soupçonneuse à l'égard des politiques de rétention. La littérature montre que, en règle générale, la présence de « coûts de changement » entravant la mobilité des clients et la fluidité des marchés comporte des conséquences négatives sur le bien-être social. Si certains coûts de changement (qu'ils soient d'ordre économique ou d'ordre psychologique) émergent spontanément de la nature du marché, d'autres sont la conséquence d'actions délibérées de la part des entreprises, qui devraient être la cible des politiques de régulation de la concurrence. De même, la théorie économique porte un jugement généralement défavorable sur les conséquences d'un certain nombre de pratiques d'entreprises qui sont souvent associées à la capacité à retenir la clientèle (discrimination tarifaire, ventes liées...).

Toutefois, la position de réserve de l'analyse économique standard à l'égard des pratiques associées aux politiques de rétention est à mettre en regard du cadre d'hypothèses sur lequel elle est bâtie et, en particulier, de la conception des marchés qui est sous-jacente. Cette conception des marchés est fondamentalement de nature « transactionnelle ». Le marché y est pensé comme un « lieu » où se confrontent des offres et des demandes portant sur des produits ayant une existence propre en dehors des protagonistes. De cette confrontation découle la formation d'un prix auquel s'effectue la transaction sur le droit de propriété du produit. Le système de prix constitue le seul mécanisme de coordination entre l'offre et la demande. A cette conception du marché sont associés des critères d'appréciation de

son bon fonctionnement (c'est-à-dire de sa capacité à assurer l'optimisation du bien-être social) centrés sur l'efficience de l'allocation des ressources. D'où l'importance de s'assurer de ce que les acheteurs puissent librement s'adresser aux fournisseurs en mesure de proposer les offres les plus compétitives.

L'intuition explorée dans ce rapport est que le caractère de plus en plus répandu des politiques de rétention n'est pas simplement la manifestation de la découverte par les entreprises de nouveaux moyens leur permettant de se soustraire à la violence de la concurrence, mais serait symptomatique de l'adaptation des firmes au renouvellement des formes de concurrence associé à l'entrée du capitalisme dans un régime de croissance post-fordien. Dans ce nouveau régime de croissance piloté par l'aval, la figure du client s'impose comme élément central de la définition des stratégies et des modes d'organisation des entreprises. Les lieux de pouvoir et de création de valeur se déplacent, le long des filières comme au sein même de chaque firme. Maîtriser la relation avec la clientèle, en disposant des compétences nécessaires à l'innovation, devient bien plus stratégique que l'accès aux matières premières ou le contrôle du capital. La clientèle – surtout lorsqu'elle est jugée « attachée » à l'entreprise – fait l'objet d'une « patrimonialisation » et devient une composante majeure des actifs immatériels qui donnent aujourd'hui leur véritable valeur aux firmes.

Cette attention accrue que les entreprises portent à leurs clients comporte d'importantes conséquences sur la nature même des marchés. Des « marchés relationnels » émergent, au sein desquels l'objet de l'échange n'est plus le « produit » mais la « solution » à certaines catégories de problèmes que rencontrent les clients. La transaction ne porte plus sur un produit isolé mais sur un bouquet de biens et services, techniquement hétérogènes mais complémentaires dans leur capacité à répondre au problème. La transaction ne consiste plus nécessairement dans le transfert de droits de propriété, mais davantage dans une promesse de résultat. Ce glissement dans la définition de l'objet de l'échange s'accompagne d'une modification de la nature et des formes de la relation entre le vendeur et l'acheteur. Fondamentalement, on quitte le registre de la simple transaction pour entrer dans celui de la « relation de service ».

Les critères d'évaluation du bon fonctionnement de l'archétype du « marché relationnel » diffèrent assez sensiblement de ceux applicables au « marché transactionnel ». L'objet de l'échange ne préexistant pas à la relation entre le vendeur et l'acheteur, les marchés relationnels font émerger la problématique de la qualité de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande, c'est-à-dire le critère de la qualité de la relation permettant de conduire à la co-production d'une offre optimisant les effets utiles pour le client, tout en assurant la maîtrise des coûts. Cette approche conduit à un dépassement du critère traditionnel de l'efficience de l'allocation de ressources, pour intégrer celui de la performance du processus de

création de ressources qui aboutit à la mise en œuvre de solutions pertinentes et évolutives aux problèmes de chaque client.

Cette analyse de l'archétype du marché relationnel conduit au résultat, quelque peu provoquant, que les politiques de rétention, loin d'être a priori condamnables, peuvent jouer un rôle déterminant dans l'efficacité des marchés. Ceci découle de l'importance de la qualité de la relation comme facteur assurant la coordination entre l'offre et la demande. Cette qualité de relation implique une certaine « intimité » entre le vendeur et l'acheteur (des relations denses et épaisses) et, surtout, que la relation s'établisse dans la durée. La durée est en effet nécessaire à la réalisation des apprentissages, du côté de l'offre comme de celui de la demande, nécessaire à l'optimisation de la solution. La durée est également requise afin d'amortir les actifs spécifiques créés pour et au cours de la relation.

L'analyse qui précède invite à l'adoption d'une attitude nuancée à l'égard des politiques de rétention menées par les entreprises et à enrichir le cadre d'analyse pouvant servir de guide dans l'audit de pratiques spécifiques réelles. Le présent rapport tente de poser des jalons préliminaires pour l'identification de la nature, transactionnelle ou relationnelle, des marchés. Il propose également une typologie permettant de distinguer, en fonction de la nature du marché, les politiques de rétention selon qu'elles peuvent être ou non considérées comme compatibles avec l'efficacité des marchés.

INTRODUCTION

Les stratégies que les banques mettent en oeuvre pour « retenir » les clients sont sous les feux de l'actualité : frais de résiliation des comptes, opacité dans les contrats et engagements contractuels tels que la domiciliation des salaires... La loi leur interdit désormais (depuis le 1er janvier 2005) de prélever des frais de clôture pour les comptes à vue et les livrets. Elle les astreint également à éditer un livret pour faciliter les changements de banque. Plus récemment encore, les opérateurs de téléphonie mobile se sont vus accusés par des associations de consommateurs d'entraver le bon déroulement de la concurrence par des engagements sur 24 mois et des frais de résiliation de ligne notamment. Ils sont actuellement dans le collimateur du gouvernement et devraient faire l'objet de mesures visant à restaurer les règles de la concurrence, notamment celle de fluidité des marchés. Se faisant l'écho des réclamations des associations de consommateurs, le gouvernement devrait également interdire la facturation du temps d'attente lors des appels téléphoniques aux centres d'appels supposés fournir des services de support à la clientèle.

Ces quelques exemples témoignent des effets potentiellement anticoncurrentiels des stratégies que les entreprises mettent en oeuvre pour tenter de freiner l'évasion de leur clientèle. Si les stratégies de rétention ont probablement toujours existé, la palette des outils mobilisés aujourd'hui par les entreprises opérant sur les marchés de grande consommation s'est considérablement enrichie avec la diffusion, depuis une quinzaine d'années, de la « gestion de la relation clientèle » et des politiques de fidélisation.

*« Il n'est pas question d'essayer de vendre un unique produit au plus grand nombre possible de clients. Il s'agit plutôt de vendre à un seul client le plus grand nombre de produits possible, en jouant sur la longue durée et sur plusieurs lignes de produits »*¹. Cette phrase, issue du best-seller de Peppers et Rogers et très souvent citée dans la littérature managériale, résume le leitmotiv qui s'impose désormais dans les directions commerciales. Le contexte de concurrence renforcée favorise en effet la promotion d'un « marketing intensif » – qui s'efforce de retenir chaque client et de favoriser des actes d'achats répétés ou élargis – en complément ou en substitut du traditionnel « marketing extensif » - dont l'objet est davantage d'élargir la base de clientèle. A l'appui de cette démarche, de nombreuses études (Health [1997], Newell [1997], Reichheld [1996]) ont permis d'établir que le coût de rétention d'un client est bien moindre que celui d'extension de la clientèle. La « part de client » (ou encore le « taux de nourriture »)

¹ Peppers et Rogers [1993].

tend à se substituer, comme indicateur de performance, à la « part de marché »². La notion de « capital clients » se diffuse dans la littérature managériale et dans le discours des entreprises³ à mesure qu'elles se convertissent à « l'orientation marché » ou à « l'orientation client »⁴. Les chercheurs et les professionnels du marketing évoquent une rupture paradigmatique consistant dans le passage d'un « marketing transactionnel » à un « marketing relationnel ». Selon Benavent et Mayer-Waarden [2004], ce sont quelque 2,5 milliards de dollars qui ont été investis dans les politiques de fidélisation par le seul secteur de la distribution en Europe, pour 350 millions de cartes émises. Le secteur de la banque est lui aussi très actif sur ce front, et le développement du commerce électronique favorise l'expérimentation de nouvelles relations vendeurs-acheteurs⁵.

Sur de nombreux marchés, les politiques de rétention sont ainsi devenues une partie intégrante des stratégies de compétitivité et un levier important de rentabilité (section 1). Aux tactiques de rétention « primaires » consistant à créer délibérément des obstacles à la sortie des clients qui voudraient cesser de l'être, se sont ajoutées des pratiques beaucoup plus sophistiquées, qui reposent davantage sur la carotte que sur le bâton, et qui activent des leviers de la fidélité s'inscrivant dans des registres économiques mais aussi psychosociaux (section 2). L'analyse des effets des stratégies de rétention sur le « bien-être » est dès lors rendue complexe en ce qu'elle combine l'octroi de bénéfices aux clients « fidèles » et la création d'entraves à la fluidité des marchés.

Un des objectifs de ce travail est de tenter de préciser le cadre dans lequel l'impact des stratégies de rétention doit être analysé. Les approches usuelles, fondées sur la représentation classique de la nature des marchés et sur le critère de l'efficience dans l'allocation des ressources, conduisent généralement à une attitude de soupçon à l'égard des stratégies de rétention (section 3). Nous proposons une approche alternative fondée sur une représentation différente du fonctionnement des marchés et des critères d'efficience. En effet, la diffusion accélérée des stratégies de gestion de la relation clientèle est conçue comme une des manifestations des transformations structurelles associées à l'émergence d'un régime de croissance post-fordien et qui conduisent à la redéfinition de la nature des marchés (section 4). A mesure que ceux-ci deviennent des « marchés relationnels », la nature des liens entre l'offre et la demande s'écarte de celle associée à l'archétype du marché de concurrence pure et parfaite pour se densifier, s'épaissir et s'étendre dans le temps. Ce type de relations, inhérent à la « relation de

² Johnson et Grayson [2005].

³ Voir, par exemple, Rust et al. [2000].

⁴ Lambin [1998]. Pour un bref vade-mecum de l'entreprise « centrée sur le marché », voir Webster [2005].

⁵ Moati [2005]

service », devient une condition de la réussite de l'ajustement qualitatif et dynamique entre l'offre et la demande. Ainsi, loin de constituer un obstacle au bon fonctionnement des marchés, les politiques de rétention – lorsqu'elles s'inscrivent dans une démarche de gestion de la relation clientèle – peuvent être conçues non seulement comme une caractéristique ordinaire des marchés contemporains, mais aussi comme une condition de leur efficience (section 5). Ainsi, l'appréhension au cas par cas du caractère anti-concurrentiel d'une pratique de rétention doit s'opérer à l'aide d'une palette élargie de critères et en s'efforçant de tenir compte de la nature « transactionnelle » ou « relationnelle » du marché considéré (section 6).

1. LES OBJECTIFS : LA RATIONALITE ECONOMIQUE DES POLITIQUES DE RETENTION

Les politiques de rétention de la clientèle visent pour une entreprise à *limiter la volatilité de ses clients en rendant "coûteux" tout changement de fournisseur*. L'intérêt des politiques de rétention est manifeste dès lors que, selon Dawkins et Reichheld [1990], « *retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher qu'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8% et la diminution de la défection des clients de 5% par an permettrait de doubler les bénéfices* ». Ces gains potentiels doivent évidemment être pris avec précaution, notamment parce qu'ils sont fortement dépendants des secteurs d'activité. Analytiquement, ces gains potentiels ont trois origines principales : l'impact direct des politiques de rétention sur la rentabilité de l'entreprise (1.1.) ; les leviers qu'elles constituent pour sa stratégie concurrentielle (1.2.) ; leur capacité à renforcer le pouvoir de marché de l'entreprise (1.3.).

1.1 Un impact direct sur la rentabilité

Les principales courroies de transmission directe entre les politiques de rétention et la rentabilité sont :

- La possibilité de réduire les budgets consacrés à l'acquisition de clients, amplifiée par un effet de recommandation, les clients fidèles (et satisfaits...) se montrant souvent prosélytes auprès de leur entourage.
- L'extension de la « durée du vie » du client permettant l'amortissement des coûts d'acquisition.

- La diminution des coûts de gestion, un client fidèle connaissant mieux l'entreprise et ayant tendance à moins utiliser son front-office pour effectuer ses achats.
- Une augmentation du chiffre d'affaires par client. La capacité de l'entreprise à retenir ses clients peut l'aider à écouler les autres produits de sa gamme, notamment s'ils sont liés fonctionnellement au produit principal. L'entreprise est alors en mesure de bénéficier d'économies de champ, notamment par la réduction des dépenses de communication et de commercialisation. De manière encore plus directe, la rétention des clients sur une gamme de produits peut pousser l'entreprise à exploiter une situation de monopole sur la fourniture de biens et services complémentaires (service de maintenance, fourniture de pièces détachées ou de consommables pour lesquels il n'existe pas de parfaits substituts sur le marché...).
- La facilitation des négociations avec les partenaires (fournisseurs, banquiers, investisseurs...), un fond de clientèle fidèle constituant un actif immatériel conférant une certaine visibilité sur les perspectives à moyen terme de l'entreprise.

Bien évidemment, les économies réalisées grâce à la rétention de la clientèle doivent être mises en regard des coûts, souvent importants, des politiques ayant permis de l'obtenir.

1.2 Des leviers pour la stratégie concurrentielle

Les politiques de rétention peuvent être analysées comme un des ingrédients de la stratégie de construction d'un avantage concurrentiel de l'entreprise. Elles y contribuent indirectement, comme nous venons de le voir, en assurant une certaine visibilité sur l'avenir, qui facilite notamment l'investissement dans de nouveaux procédés ou la recherche de nouveaux produits. Elles peuvent également être un moyen de suppléer au caractère insuffisamment différencié de l'offre. Plus positivement, elles sont le corollaire de relations personnalisées avec les clients permettant d'améliorer la qualité de la prestation. Elles peuvent également constituer un levier d'exploitation des rendements croissants. Elles peuvent enfin être une réponse aux stratégies de rétention des concurrents.

1.2.1 Se différencier de ses concurrents

L'importance des politiques de rétention dans la stratégie concurrentielle est d'autant plus manifeste que l'offre de l'entreprise est directement concurrencée par de proches substituts. Les politiques de rétention visent alors à freiner les velléités des clients de profiter de l'apparition d'un petit différentiel de valeur client entre l'offre de l'entreprise et celle de ses concurrents. D'où le constat par Hirschman

[1970] d'un certain paradoxe, puisque « *le loyalisme le plus fonctionnel est celui qui est apparemment le moins rationnel, celui qui se traduit par un fort attachement à l'égard d'une organisation qui ne semble guère appeler un tel sentiment dans la mesure où elle se distingue à peine d'une autre organisation voisine* » (p. 129). L'importante diffusion des stratégies de rétention sur des marchés tels que le transport aérien ou la grande distribution témoigne en effet qu'elles sont souvent des éléments centraux d'une stratégie de différenciation... lorsque les entreprises souffrent d'un déficit de différenciation.

1.2.2 Créer une « relation client »

Les politiques de rétention peuvent être conçues comme un moyen d'établir un certain type de relation avec les clients afin d'exploiter le cercle vertueux alliant satisfaction de la clientèle par une meilleure connaissance de ses besoins et inscription de la relation dans le temps, les deux éléments se renforçant mutuellement. Une telle stratégie permet de rendre compatibles la recherche de la satisfaction des clients avec les propres intérêts économiques de l'entreprise. Mais cela peut surtout être une condition nécessaire au bon fonctionnement de la relation. Il est des « échanges » qui ne peuvent se dérouler que dans le temps ; il devient alors impératif de retenir le consommateur le temps que la relation se mette en place. C'est le cas des relations très personnalisées qui nécessitent par exemple une prise en charge complète du problème du consommateur. Nous reviendrons longuement sur cette dimension relationnelle des politiques de rétention.

1.2.3 Exploiter des rendements croissants

Les politiques de rétention peuvent, en complément des politiques de recrutement, se trouver au cœur d'une stratégie consistant à atteindre rapidement un volume de clientèle important (comparativement aux concurrents) d'afin d'être en mesure de construire un avantage concurrentiel par l'exploitation de rendements croissants.

Selon la nature de l'activité, différents types de rendements croissants pourront ainsi être exploités⁶ :

- L'apprentissage par l'usage par les clients. Plus cet apprentissage s'opère sur une base de clientèle importante, plus rapides et denses seront les retours d'expérience vers l'offreur qui lui permettront d'améliorer son offre.
- Les externalités de réseau. Elles renvoient aux situations où l'utilité qu'un acheteur tire de son achat dépend du nombre des acheteurs du même produit, soit directement (exemple classique

⁶ Arthur [1989], Foray [1989].

du téléphone), soit indirectement par l'intermédiaire de l'étendue de l'offre de biens et services complémentaires (cas de l'offre logiciel associée à un système d'exploitation). L'exploitation des externalités de réseau peut constituer un enjeu concurrentiel majeur lorsque les firmes sur un même marché adoptent des standards incompatibles qui limitent le jeu de ces externalités aux membres de la clientèle de chacune d'entre elles. Ainsi, prendre un avantage sur ses concurrents en termes de taille du fond de clientèle enclenche un phénomène cumulatif vertueux : l'utilité relative associée à l'achat des produits de l'entreprise s'accroît, incitant l'arrivée de nouveaux clients, lesquels génèrent de nouvelles externalités qui renforcent l'attractivité de l'offre... Prendre de vitesse les concurrents peut ainsi permettre d'éliminer ces derniers, ou bien d'imposer son standard à l'échelle de l'ensemble du marché.

- Les économies d'échelle. Retenir ses clients, en même temps qu'en recruter d'autres, permet d'accroître le volume de production. Lorsque les processus de production sont sensibles aux économies d'échelle et que le prix constitue un mode de concurrence important sur le marché, accroître son volume de production plus rapidement que les concurrents est un moyen de construire un avantage concurrentiel cumulatif.
- Les rendements croissants d'information. Une diffusion du produit de l'entreprise plus importante que celle des produits concurrents contribue à accroître sa visibilité pour les acheteurs potentiels, à améliorer l'information qui s'y rapporte et à diminuer le risque associé à l'achat.

1.2.4 Une réponse aux stratégies de rétention des concurrents

Tout comme dans le dilemme du prisonnier, une entreprise a tout intérêt à fidéliser une partie de sa clientèle quand tous ses concurrents le font, sauf à accepter de voir sa part de marché s'éroder avec le temps. Cela constitue la meilleure réponse aux stratégies de rétention mises en place par les concurrents. Réciproquement, il peut également être dans l'intérêt de l'entreprise que ses concurrents cherchent à retenir leurs clients. En effet, lorsque l'ensemble des firmes d'un secteur pratiquent des politiques de rétention, les tentatives de captation des clients des concurrents peuvent devenir rapidement très coûteuses et déclencher une guerre des prix dommageable pour tous (Nalebuff et Brandenburger [1998]). L'anticipation d'une telle issue dissuade alors chaque entreprise de tenter de sortir du *statu quo*.

1.3 L'exercice d'un pouvoir de marché

S'efforcer de retenir ses clients, c'est tenter de se soustraire à une concurrence trop frontale, de se doter d'un pouvoir de marché. Celui-ci peut être exercé à l'encontre des clients ou vis-à-vis des concurrents.

1.3.1 Utilisation d'un pouvoir de marché vis-à-vis des clients

Reichheld [1996] montre qu'un client fidèle est moins sensible au prix. Cette réduction de l'élasticité de la demande par rapport au prix autorise l'entreprise à tarifier au-delà du coût marginal et à dégager une rente. Elle peut ainsi augmenter son profit, non par la force du jeu concurrentiel, mais par l'exploitation d'éléments de monopole. Le client, captif, encourt également le risque de subir une baisse de la qualité de la prestation fournie. De manière générale, une politique de rétention réussie autorise l'entreprise à opérer une péréquation de ses profits entre clients fidèles et prospects, les marges réalisées sur les clients fidèles permettant de financer une politique commerciale agressive au service du recrutement de nouveaux clients. Ainsi agissent, par exemple, les prestataires de services de télécommunication. Les clients en place sont verrouillés au moyen de coûts de sortie ou d'engagement sur 24 mois, ce qui permet au prestataire de faire des offres promotionnelles très attractives aux nouveaux clients. Dans le même temps, le client acquis se voit imposer des accès payants à la "hotline".

Ce qui est mis en cause ici n'est pas tant la fidélité en elle-même que la captivité des clients, l'état de dépendance dans lequel ils sont placés et l'exploitation que les entreprises peuvent faire d'une telle situation.

1.3.2 L'érection de barrières à l'entrée

En retenant ses clients, l'entreprise peut réussir à ériger une barrière à l'entrée assez efficace pour d'éventuels concurrents en rendant peu attractive l'entrée sur le marché : demande résiduelle faible et difficulté d'amortissement de coûts de recrutement particulièrement élevés. L'entreprise en place qui dispose d'un fond de clientèle fidèle est en mesure de dégager les moyens d'une politique très agressive sur le marché du recrutement et compromettre ainsi la rentabilité de nouveaux entrants ne pouvant tabler sur la péréquation de la rentabilité. Ce type de stratégie peut également être mis en place pour provoquer l'éviction de concurrents plus faibles.

Nous venons de voir ce qui incite une entreprise à tenter de retenir ses clients. Nous allons à présent nous intéresser à ce qui peut conduire un client à demeurer fidèle à un fournisseur.

2. LES RESSORTS DE LA RETENTION

La récurrence de la relation qu'un client entretient avec l'offreur peut reposer sur plusieurs déterminants. Nous analyserons dans cette section la nature des ressorts qui incitent ou contraignent un consommateur à rester fidèle. Nous constaterons que ces ressorts peuvent être d'ordre économique ou psychosocial, les premiers relevant d'un calcul coûts/avantages, les seconds reposant sur le jeu de mécanismes cognitifs et affectifs.

2.1 Les ressorts économiques de la rétention

Les ressorts économiques de la rétention renvoient au calcul du type coûts/avantages auquel se livre le client pour décider de poursuivre ou d'interrompre sa relation avec le fournisseur. Si la nature des avantages qui entrent dans ce calcul se laisse appréhender facilement (2.1.1.), celle des coûts induits par un changement de fournisseur nécessite une analyse plus approfondie (2.1.2.). Enfin, nous verrons comment le contexte d'imperfection de l'information dans lequel s'opère souvent la relation entre les acheteurs et les vendeurs est susceptible d'affecter le résultat du calcul économique (2.1.3.).

2.1.1 Les avantages attendus du changement

Du côté des avantages, le calcul économique effectué par le client consiste à apprécier la variation de bien-être associée à la consommation de l'offre d'un fournisseur concurrent. Il va de soi que le client n'envisage de changer de fournisseur qu'à condition qu'il estime pouvoir bénéficier d'un accroissement de bien-être. Cet accroissement peut découler de l'anticipation d'une amélioration du résultat de la prestation pour le client, soit par élévation de la qualité de l'offre, soit par amélioration de sa pertinence par rapport à la nature du besoin du client. A caractéristiques de l'offre comparables, l'accroissement de bien-être peut découler de la possibilité de profiter d'un prix plus bas. Autrement dit, l'incitation à changer de fournisseur dépend de la possibilité de bénéficier d'un accroissement de la valeur client. Notons que ce qui importe ici est moins l'accroissement de bien-être effectif dont pourrait bénéficier le

client en changeant de fournisseur, que l'accroissement de bien-être anticipé. L'importance de l'écart entre ces deux accroissements dépend du degré d'imperfection de l'information.

Il découle de cette problématique des avantages attendus du changement qu'un volet important des politiques de rétention consiste simplement dans la maximisation de la satisfaction du client. Si la littérature met généralement en évidence une relation entre satisfaction et fidélité de la clientèle, cette relation est imparfaite et variable selon les secteurs⁷. La présence de coûts de changement, susceptibles de contrebalancer le gain éventuel lié au changement de fournisseur, joue un rôle important dans la « mollesse » de la relation entre satisfaction et fidélité.

2.1.2 Les coûts de changement

Cesser d'être fidèle et changer de fournisseurs implique généralement de subir des « coûts de changement ». *"Au niveau le plus général, les coûts de changement peuvent être définis comme les coûts économiques et psychologiques perçus associés au passage d'une alternative à une autre"* (Jones et al [2002], p. 441). Le client a intérêt à rester « fidèle » tant que les avantages associés à la défection sont inférieurs au montant des coûts de changement.

Certains coûts de changement sont, en quelque sorte, des « produit fatals » de la relation avec le fournisseur, et sont inhérents à la nature de la transaction. Toutefois, les politiques de rétention consistent, dans une large mesure, dans la création de dispositifs qui visent à accroître plus ou moins artificiellement les coûts du changement par le consommateur. Ces dispositifs peuvent, négativement, contraindre le client désireux de rompre la relation à subir un coût ou, positivement, à le contraindre à renoncer à des avantages venant recomposer sa fidélité et, donc, l'exposer à subir un coût d'opportunité en cas de rupture. Nous nous bornerons pour l'instant aux seuls coûts de changement de nature économique.

Les coûts de changement économiques peuvent être de nature monétaire ou non monétaire. Ils peuvent être associés à la sortie de la relation avec le fournisseur ou bien à l'entrée dans la relation avec le nouveau fournisseur. Les pénalités de sortie ou les frais de résiliation, la perte de primes, la mise au rebut d'actifs complémentaires spécifiques à la relation (un terminal, un logiciel... non

⁷ Jones et al. [2000], Oliver et Swan [1989], Taylor et Baker [1994]... Jones et Sasser [1995] ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas forcément la fidélité car un client fidèle peut, malgré tout, vouloir profiter d'une promotion auprès d'un autre fournisseur, tester un autre produit ou se reporter sur une autre offre. En revanche, ils montrent également qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise. La satisfaction ne constitue ainsi un élément ni nécessaire ni suffisant à la fidélité. Elle en est plutôt une condition permissive, facilitatrice.

compatibles⁸)... constituent des coûts monétaires de sortie. Le paiement d'un droit d'adhésion ou de frais de dossier, l'acquisition d'actifs complémentaires spécifiques... sont des exemples de coûts monétaires d'entrée. A ces coûts monétaires directs s'ajoutent des coûts monétaires indirects qui renvoient principalement au coût d'opportunité du temps, relevant des coûts de transaction : identification des offres alternatives, évaluation de leur contenu, coûts de contractualisation (en particulier, les « setup costs » impliquant de devoir remplir des formulaires, répondre à des questionnaires, éventuellement effectuer des démarches administratives...). Enfin, les coûts non monétaires correspondent pour l'essentiel à des coûts d'apprentissage : du côté des coûts de sortie, perte du bénéfice des apprentissages réalisés au cours de la relation avec le fournisseur initial (maîtrise de l'usage des artefacts, assimilation des routines et des procédures de relation avec le fournisseur...) qui sont pour l'essentiel des coûts irrécupérables, et, du côté des coûts d'entrée, nécessité d'engager de nouveaux apprentissages afin d'optimiser le résultat de la prestation du nouveau fournisseur. Ces coûts d'apprentissage recouvrent des dépenses de temps, l'engagement de ressources cognitives, le risque de dégradation de la qualité du résultat de la prestation durant le temps nécessaire aux apprentissages... Enfin, les coûts économiques de changement englobent les coûts de sortie induits par la perte des bénéfices associés à une relation établie : renonciation aux avantages non monétaires d'un programme de fidélisation, du traitement de faveur réservé aux clients fidèles...

Les coûts de changement doivent être mis en relation avec les avantages attendus d'un changement de fournisseur (ou même, du simple arrêt de la relation). Plus les coûts de changement sont importants, plus la rupture suppose un bénéfice attendu important. L'existence de coûts de changement peut donc « verrouiller » le client à son fournisseur en dépit d'un niveau de satisfaction inférieur à ce qu'il anticipe pouvoir atteindre en changeant de fournisseur⁹.

2.1.3 La prise en compte de l'imperfection de l'information

Dans un contexte d'information imparfaite, changer de fournisseur implique de quitter les rivages rassurants d'une relation établie, au cours de laquelle le client a appris à connaître le fournisseur et à évaluer le résultat de sa prestation, pour aborder les côtes inconnues d'une nouvelle relation dont les résultats qui en seront issus sont partiellement incertains. Cette incertitude peut découler de la nature

⁸ Les adresses électroniques et numéros de téléphone « non-portables » d'un opérateur à l'autre, bien qu'immatériels, entrent dans cette catégorie des actifs complémentaires spécifiques.

⁹ Il en découle que, ainsi que le résume Yang et Peterson [2004], « *les coûts de changement peuvent avoir un effet significatif de réduction de l'effet de la satisfaction sur la fidélité* » (p. 805). Autrement dit, les coûts de changement peuvent être à l'origine d'une « fidélisation induite » du client (Meyer-Waarden [2004]), qui ne résulte pas d'un véritable engagement de ce dernier dans la relation, et qui est susceptible de biaiser le jeu concurrentiel.

même de l'objet de la relation (par exemple, les prestations de service dont la qualité ne peut réellement être évaluée qu'*ex-post*, une fois la prestation réalisée). Elle peut également résulter de l'exploitation (ou du risque d'exploitation) de la situation d'asymétrie de l'information entre le client et le fournisseur, ce dernier étant en mesure de manipuler l'information à son avantage. En présence de cette incertitude, le client qui envisage de changer de fournisseur pondère le bénéfice anticipé par le niveau de risque auquel il s'expose. L'attachement à un fournisseur peut ainsi avoir pour raison d'être un *attachement à une qualité connue*, qui a été éprouvée par l'expérience. En l'absence de codes crédibles, clairement identifiés et identifiables – normes de qualité, labels – le client candidat au changement s'expose aux risques d'anti-sélection (choisir, par insuffisance d'information, un fournisseur assurant une prestation de moins bonne qualité) et d'aléa moral (être victime d'un fournisseur exploitant l'asymétrie informationnelle). Le calcul économique auquel il se livre fait intervenir une variable psychologique, le degré d'aversion au risque du client, sur lequel nous reviendrons dans la prochaine sous-section.

2.2 Les ressorts psychologiques

L'approche économique de la décision de changer de fournisseur, comme résultant d'un calcul coûts/avantages, fait largement l'impasse sur l'interférence de mécanismes qui relèvent du domaine de la psychologie et de l'affect pouvant conduire le client à demeurer dans sa relation à son fournisseur en dépit d'une situation qui aurait dû mener à la défection sur la base des seuls ressorts économiques. Les ressorts psychologiques de la rétention peuvent être regroupés autour de deux grands registres : les coûts de changement psychologiques et l'engagement psychologique dans la relation.

2.2.1 Les coûts de changement psychologiques

Comme les coûts de changement économiques, les coûts de changement psychologiques s'opposent à l'opportunité de tirer avantage d'une proposition commerciale plus attractive. Ils consistent principalement en dépenses de ressources cognitives, sources d'« inconfort » et, en exposition au risque, source d'« insécurité ». Ils renvoient, d'une part, aux processus qui conduisent à la routinisation des comportements et, d'autre part, à l'aversion pour le risque.

2.2.1.1 La routinisation des comportements

La fidélité comportementale du client peut ne résulter que de la reconduction plus au moins automatique d'un comportement passé. Le client ne dispose pas de l'énergie décisionnelle le conduisant à la défection.

L'économie de ressources cognitives est l'un des principes pouvant engendrer cette routinisation des comportements. Mettre fin à sa relation avec un fournisseur pour démarrer une nouvelle relation suppose l'engagement d'un processus délibératif, plus ou moins complexe, impliquant la mobilisation des ressources cognitives de l'individu. Dans un contexte de rationalité limitée et de complexité informationnelle, les agents économiques sont davantage enclins à adopter des règles de décision simples leur assurant un résultat « satisfaisant » plutôt que de tenter, à chaque instant, d'identifier la décision optimale [Cyert et March, 1963 ; Simon, 1979]. Routiniser une décision initiale économise grandement les capacités cognitives et computationnelles de l'individu en substituant un quasi-automatisme à l'engagement d'un nouveau calcul coûts/avantages avant chaque décision d'achat. Autrement dit, la fidélité est psychologiquement « confortable ».

Le degré de routinisation de la décision est inégal en fonction de celui de la variabilité du contexte de la décision (de l'occurrence d'informations susceptibles de modifier la décision optimale) et de l'enjeu que représente l'achat pour le client. Ainsi, la routinisation serait particulièrement courante pour les achats répétés de produits non impliquants [LeClerc et Little, 1997]. Le cas général est plutôt celui d'une situation intermédiaire entre la reconduction à l'identique d'un comportement sans séquence délibérative et l'engagement d'un nouveau processus de prise de décision reprenant en compte l'ensemble des variables pertinentes.

Suivant le modèle de Tversky et Kahneman [1974], les agents « ancrent » leurs jugements à une valeur de référence (*a priori*, point focal, valeur ou croyance subjective, choix passé...) et se positionnent par rapport à cette valeur. Des informations nouvelles ne seront pas suffisamment prises en compte et les ajustements présenteront un biais vers la valeur d'ancrage. Les études expérimentales montrent que, face à une information nouvelle, les individus révisent leur opinion mais dans une proportion moindre que ne le prédit la formule de Bayes. En règle générale, l'information nouvelle est bien prise en compte mais de manière insuffisante. Le poids de la valeur de référence est trop important. Les individus, dans leurs décisions de consommation, reconduisent des comportements par effet d'ancrage aux décisions passées. La fidélité relève alors davantage d'une erreur de jugement due aux insuffisances de la procédure de prise de décision. Le travail de Pae et Hyun [2005], sur un échantillon d'utilisateurs sud-coréens de micro-ordinateurs, illustre la manière dont la perception des agents peut se trouver biaisée par le souci de légitimer des décisions passées en présence de coûts de changement. Les auteurs montrent que l'importance des coûts de changement de système d'exploitation (temps et coût d'apprentissage, problème de compatibilité matériel et logiciel) est corrélée à l'engagement de l'utilisateur envers son système d'exploitation (évaluation positive de la contribution du système à la

performance de la machine, évaluation d'un fort confort d'utilisation...). L'engagement est lui-même corrélé à la fidélité déclarée au système.

La théorie de la dissonance cognitive offre un cadre d'analyse permettant d'éclairer un certain type de mécanisme d'ordre psychologique encourageant la routinisation des comportements. Festinger [1957] définit la dissonance cognitive comme "*un état de tension désagréable dû à la présence simultanée de deux cognitions (idées, opinions, comportements) psychologiquement incohérentes*". Si un signal contredit la croyance fondamentale de l'individu (ou ses décisions passées), la tension qui existe alors entre sa croyance privée et le signal le place en situation d'inconfort ou de dissonance. Par exemple, un consommateur fréquentant régulièrement un restaurant, un supermarché, découvre l'ouverture près de chez lui d'un autre restaurant, ou d'un autre supermarché, qui semble présenter un meilleur rapport qualité/prix. En remettant en cause ses habitudes de consommation, cette information le place dans une situation d'inconfort psychologique. Le postulat de base est que les individus soumis à une situation de dissonance s'efforcent de réduire cet inconfort. La théorie de la dissonance cognitive prédit que, face à l'inconfort que ressent l'individu quand ses perceptions entrent en contradiction avec ses actes, il peut adopter deux attitudes :

- Il peut réduire la tension en mettant ses actes en conformité avec ses perceptions. C'est *l'état de motivation, l'adaptation ou la situation d'apprentissage* décrit par Festinger. Ainsi, le consommateur considéré plus haut pourrait changer de supermarché et/ou de restaurant afin d'être de nouveau consonant.
- Mais – et c'est l'aspect véritablement novateur de la théorie de la dissonance – l'individu peut également réduire sa dissonance en changeant sa perception de la situation afin qu'elle soit consonante avec la cognition. Il y parvient soit en supprimant ou en réduisant l'importance des cognitions dissonantes, soit en ajoutant ou en augmentant l'importance des cognitions consonantes. Dans l'exemple, le consommateur intègre avec beaucoup de retard la présence nouvelle du restaurant (ou du supermarché) de meilleure qualité. Il va avoir tendance soit à ignorer l'information, soit à mettre en avant tous les avantages liés aux choix antérieurs (je reste car le serveur du restaurant est sympathique, le magasin que je fréquente est moins bruyant, plus pratique...). L'importance de la réduction sera proportionnelle à l'importance de la dissonance.

Cette théorie a été abondamment testée et la pertinence de la seconde attitude validée [Aronson et Mills, 1959 ; Harmon-Jones & Mills, 1999]. Le passage à l'adaptation nécessite le franchissement par la dissonance d'un effet de seuil.

Les mécanismes qui conduisent à la routinisation des comportements créent, en quelque sorte, de la rétention spontanée. La compréhension des ressorts psychologiques de ces comportements peut cependant fournir aux entreprises des leviers d'action visant à en stimuler la mise en œuvre.

2.2.1.2 L'aversion au risque

Décider de rompre avec un comportement routinier, c'est aussi accepter d'endosser un risque. Cette décision dépend, on l'a vu, des avantages anticipés d'un tel changement, mais aussi de l'attitude de l'individu à l'égard du risque. Pour un client témoignant d'une aversion pour le risque, la fidélité est productrice de sécurité. Plus l'aversion au risque est importante, plus le gain de valeur client associé à une offre alternative doit être élevé pour compenser la perte de sécurité et provoquer la défection. Toutefois, l'attitude à l'égard du risque se répercute également sur la manière dont sont évalués les termes de l'alternative.

L'aversion au risque génère en effet un biais de perception qui peut conduire à une erreur systématique de jugement¹⁰. Les agents percevraient de manière déformée les probabilités d'occurrence des événements. Ils auraient tendance à surévaluer les petites probabilités et à sous-évaluer les fortes probabilités. Dans cette perspective, des événements redoutés – accidents, malchance, risque d'erreur, souvent peu probables en réalité, se voient crédités d'une probabilité relativement plus forte, poussant au maintien du *statu quo*. Au restaurant, par exemple, on aura tendance à choisir toujours le même plat ou à acheter toujours le même type de produits dans un magasin alimentaire. Ce n'est pas la qualité des autres plats dans le restaurant (anti-sélection) qui est mise en cause mais le risque (surévalué) que l'on encourt de ne pas apprécier une nouveauté. La cause de l'inertie réside plutôt dans le risque de ne pas assumer son choix.

2.2.2 L'engagement psychologique du client dans la relation

Alors que les coûts de changement, négativement, dissuadent le client de changer de fournisseur, l'engagement psychologique du client dans la relation, positivement, renforce sa volonté d'entretenir la relation dont il tire un bénéfice psychologique, inhibant le désir de changer de fournisseur.

2.2.2.1 L'attachement psychologique à l'offre ou au fournisseur

L'attachement du client à un produit, à une marque, à un fournisseur, relève de considérations affectives et émotionnelles, pas nécessairement rationnelles. Les individus peuvent s'« attacher » à une

¹⁰ Voir Kahneman et al. [1982], Kahneman et Tversky [1973, 1979].

offre pour des raisons qui sont largement indépendantes des caractéristiques intrinsèques de celle-ci. Susciter cet attachement psychologique est l'un des principaux objectifs des stratégies de marque et, plus généralement, du marketing. Rappelons brièvement que l'attachement peut s'opérer par l'identification du client à l'univers immatériel (imaginaire, valeurs...) qui est associé à l'offre. Être client participe ainsi du processus de construction identitaire, de l'expression de soi, de l'affirmation de son statut social, de l'adhésion à une communauté... Le lien entre le client et l'offreur ne se situe plus seulement sur le registre fonctionnel dans lequel est ancré le calcul économique. Du coup, l'offre d'un concurrent pouvant paraître objectivement supérieure (meilleure qualité, prix plus bas) mais dépourvue de cette charge émotionnelle, peut se révéler impuissante à susciter la défection du client. De plus, le client qui nourrit un attachement affectif à son fournisseur peut estimer qu'il serait « déloyal » de céder aux charmes d'une proposition concurrente (l'attachement contribue ainsi à expliquer le caractère relativement lâche de la relation entre satisfaction et fidélité). De nouveau, la force potentielle de ce ressort de rétention est très dépendante de la nature de l'offre ; elle est sans doute insignifiante pour les produits de commodité peu impliquants, alors qu'elle est probablement beaucoup plus forte lorsque interviennent des relations interpersonnelles.

L'attachement affectif du client à son fournisseur est également susceptible de fournir un socle à un autre ressort psychologique de la rétention : la confiance.

2.2.2.2 La confiance

Les contrats étant nécessairement incomplets et les individus susceptibles d'être opportunistes, la confiance est souvent un préalable nécessaire à l'engagement du client dans sa relation avec le fournisseur. La confiance s'exprime par une anticipation positive concernant le comportement du fournisseur. Elle est un facteur de rétention particulièrement fort vis-à-vis des clients témoignant d'une forte aversion au risque, car changer de fournisseur implique de sacrifier le capital de confiance accumulé et de s'exposer à une période de risque intensif. Quand il y a défaut de confiance entre le client et le fournisseur, le maintien de la relation repose davantage sur le résultat du calcul coûts/avantages.

La recherche en marketing a mis en évidence la nature biunivoque de la relation entre la confiance et la fidélité. La confiance est considérée comme un antécédent impératif de l'engagement [Morgan et Hunt, 1994]. Pour Gounaris [2005], la confiance est un facteur favorable à l'attachement affectif. D'une manière générale, la confiance constitue l'élément clé dans la formation d'une relation sur le long terme et devrait renforcer l'engagement. Mais symétriquement, l'engagement du client dans sa relation avec le fournisseur constitue un antécédent de la confiance. La confiance peut être le *produit de la relation* et

émerger au fil du temps, si les promesses initiales ont été tenues. L'attachement psychologique du client au fournisseur peut permettre de gagner du temps dans le processus de formation du capital de confiance. En tout état de cause, le rôle que joue le temps dans la formation du capital de confiance est un facteur d'asymétrie entre le fournisseur actuel et les fournisseurs potentiels et constitue à ce titre un facteur de rétention.

2.3 Les formes de la fidélité

La littérature en marketing¹¹ approche couramment la notion de fidélité par deux angles :

- l'angle comportemental, qui correspond à la simple observation d'une relation répétée entre le client et son fournisseur ;
- l'angle attitudinal, qui renvoie à l'engagement du client dans la relation avec le fournisseur, c'est-à-dire au désir de poursuivre la relation.

Opérer cette distinction revient à souligner que la fidélité de fait n'est pas nécessairement la conséquence de la volonté du client. Partant de cette idée, et en s'appuyant sur les trois composantes de l'engagement identifiées par Gundlach et al. [1993], trois formes de la fidélité peuvent être identifiées, s'appuyant chacune sur un ensemble spécifique de ressorts économiques et psychologiques.

La fidélité choisie. Elle résulte de la cohérence entre le désir et l'acte. Elle est alors la conséquence du choix du client de maintenir la relation. Cet engagement peut résulter de la satisfaction vis-à-vis de l'offre, de l'attachement psychologique à l'offreur, de la confiance qui s'est créée entre les parties.

L'inertie. Elle renvoie aux achats répétés qui sont le fait des habitudes. Dans ce cas, la persistance du lien peut être le produit d'un comportement routinier ou d'une forte aversion au risque. Elle peut être la conséquence de mécanismes et de biais sociocognitifs. L'inconfort de la relation n'est pas suffisant pour remettre en cause le *statu quo*. La dissonance peut être compensée, l'ancrage continue de fonctionner.

Le verrouillage. Cette dernière forme de fidélité est la conséquence de la présence de coûts de changement économiques qui introduisent une distorsion entre le désir et l'acte : le client est tenté de succomber aux attraits d'une offre concurrente mais s'en trouve dissuadé par le montant des coûts de changement économiques à supporter en cas de défection. Plus que véritablement fidèle, le client se trouve verrouillé dans sa relation au fournisseur. Ce verrouillage peut être une conséquence des coûts

¹¹ Voir Yang et Peterson [2004], Meyer-Waarden [2004]...

de changement « naturels », qui sont inscrits dans la nature même de l'échange (coûts d'apprentissage, amortissement d'actifs spécifiques...), mais peut également être le produit de coûts de changement « stratégiques », créés délibérément par le fournisseur pour retenir ses clients.

Si ces trois formes de la fidélité ont en commun de réduire la fluidité du marché, elles n'ont évidemment pas les mêmes conséquences sur l'efficacité des marchés. A première vue, on peut pressentir que tout ce qui agit sur la fidélité choisie en tant que telle ne pourra pas nécessairement être répréhensible en ce qu'elle concourt au bien-être du consommateur, *via* sa satisfaction. *A contrario*, le verrouillage proprement dit peut nuire à l'efficacité des marchés, en particulier s'il est la conséquence des manœuvres stratégiques des fournisseurs. S'agissant de l'inertie, les conclusions sont peut-être moins tranchées. Cependant, chacune de ces formes de la fidélité peut servir de support aux stratégies de rétention des fournisseurs. Si la fidélité choisie semble reposer avant tout sur la compétitivité de l'offre, la capacité du fournisseur à susciter l'attachement affectif du client (notamment au travers du marketing relationnel) peut jouer un rôle déterminant. L'inertie comportementale peut être favorisée par la simplification des interfaces par lesquelles s'exerce la relation favorisant la mise en place d'automatismes (par exemple, les contrats renouvelables « par tacite reconduction »), par une logique de « assurance » du client (remboursement de la différence...). Autrement dit, chacune des formes de la fidélité peut être associée à des pratiques d'entreprises vis-à-vis desquelles la question des effets sur l'efficacité des marchés peut être posée.

3. POLITIQUES DE RETENTION ET CONCURRENCE

L'analyse économique standard porte globalement un jugement sévère sur l'impact des politiques de rétention sur le bien-être social, dans la mesure où elles sont associées à des coûts de changement et à des pratiques commerciales qui confèrent un pouvoir de marché aux entreprises qui les mettent en œuvre et jouent souvent comme des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents (3.1.). Cette perception des effets des politiques de rétention – dont est fortement imprégné le droit de la concurrence – est cependant tributaire de la conception du marché adoptée par la théorie économique standard et par la prédominance de l'efficacité de l'allocation des ressources comme critère d'évaluation de l'impact sur le bien-être des conditions de fonctionnement du marché (3.2.).

3.1 Les politiques de rétention vues comme un obstacle à la fluidité des marchés

Le terme de « rétention » implique la création d'obstacles à la fluidité des marchés en rendant plus ou moins captifs les clients de l'entreprise. Entraver la mobilité des clients par la création de barrières à la sortie est l'objectif affiché des stratégies de fidélisation¹² et, plus généralement du marketing relationnel, qui pourtant semble être, par nature, favorable aux consommateurs. Or, la théorie standard, dans ses formulations les plus élémentaires, fait de la fluidité une condition d'efficacité des marchés. En entravant la mobilité de ses clients, l'entreprise pourrait les empêcher d'accéder à l'offre d'un concurrent plus performant. Les politiques de rétention pourraient même avoir pour objectif, on l'a vu, la création de barrières à l'égard des entrants potentiels. A l'abri de la concurrence, l'entreprise disposerait d'un pouvoir de marché qui pourrait se traduire par une dégradation de la prestation fournie au client ou par l'augmentation des prix. De surcroît, cette rente de situation est susceptible de favoriser l'*X*-inefficacité, c'est-à-dire d'encourager l'entreprise à relâcher ses efforts pour minimiser ses coûts. Enfin, les stratégies de fidélisation sont souvent coûteuses, et la question se pose de savoir si ces coûts sont compensés par des gains suffisants à l'échelle de l'ensemble des participants au marché.

L'objet de cette sous-section est de présenter, de façon synthétique, la manière dont l'analyse économique standard rend compte de l'effet sur le bien-être des politiques de rétention. Si l'effet de ces politiques n'est pas étudié en tant que tel, en revanche, la littérature théorique sur les conséquences des coûts de changement (économiques) est relativement étoffée (3.1.1.). De même, l'analyse d'un certain nombre de pratiques d'entreprises souvent associées au verrouillage de leur clientèle (en particulier, la discrimination tarifaire et la vente liée) vient enrichir le diagnostic général sur l'effet des politiques de rétention (3.1.2.)

3.1.1 Coûts de changement et bien-être

D'une certaine manière, on peut considérer que les coûts de changement contribuent à différencier artificiellement les biens des entreprises concurrentes. Dans le modèle standard de concurrence avec différenciation des produits, la perte de bien-être social résultant d'un pouvoir de monopole accru (chaque entreprise dispose d'un monopole sur la variété du bien qu'elle commercialise) est en partie compensée par le bénéfice que les consommateurs retirent de la variété de l'offre disponible. Dans le cas où les coûts de changement différencient artificiellement les biens, la conclusion précédente ne

¹² "La fidélisation s'inscrit dans des stratégies plutôt défensives et vise d'abord à conserver ou « verrouiller » ses clients, donc ses parts de marché, et par la suite à maintenir et intensifier le niveau de chiffre d'affaires, de marge et de profit, en augmentant la durée de la relation ainsi que l'attachement." [Benavent et Meyer-Waarden 2004, p. 6].

tient plus et la perte de bien-être social est totale, les consommateurs ne retirant aucun bénéfice de la différenciation. Il apparaît que le bien-être social sur un marché avec coûts de changement est inférieur à celui d'un marché sans coûts.

Les modèles théoriques qui analysent plus précisément les effets des coûts de changement sur l'équilibre des marchés conduisent généralement à distinguer deux phases dans le jeu concurrentiel :

- une première phase (1^{ère} période) pendant laquelle le marché s'ouvre et se développe. Les clients choisissent l'entreprise auprès de laquelle ils vont s'approvisionner. C'est leur premier acte d'achat ; ils ne sont pas encore soumis aux coûts de changement.
- une seconde phase (2^{ème} période) est celle du marché dans sa maturité. Les parts de marché sont attribuées. Il n'y a plus d'entrée de nouveaux consommateurs et/ou d'entreprises sur le marché. Un client qui change de fournisseur doit faire face à des coûts de changement.

Dans cet environnement, les coûts de changement peuvent avoir deux types d'effets socialement préjudiciables :

- ils peuvent, en entravant la mobilité des consommateurs, favoriser des prix élevés ;
- ils peuvent constituer des barrières à l'entrée du marché.

3.1.1.1 L'équilibre avec coûts de changement : prix et bien-être

En présence de coûts de changement, le bien-être social dépend fondamentalement de la manière dont se déroule la phase de développement du marché, ainsi que de la politique de prix menée par les entreprises. Celles-ci doivent en effet arbitrer entre une stratégie extensive de conquête de parts de marché, par la pratique de prix bas, et une stratégie intensive d'exploitation de leur pouvoir de monopole sur la clientèle captée, au moyen de prix élevés.

En l'absence de discrimination tarifaire entre anciens clients et clients potentiels, Klemperer [1987a]¹³ montre que les entreprises maximisent leurs profits quand elles développent en première période une stratégie extensive leur permettant de maximiser leur part de marché. En seconde période, les consommateurs étant désormais confrontés à des coûts de changement, elles choisissent d'augmenter les prix, utilisant leur pouvoir de monopole sur les consommateurs conquis au cours de la première

¹³ Dans ce modèle, Klemperer considère deux entreprises en situation de duopole, pendant deux périodes. Il n'y a pas de nouveaux consommateurs (ou entreprises) qui entrent sur le marché en seconde période.

période. Elles renoncent à acquérir de nouveaux clients (qu'elles détourneraient de leur concurrent), la baisse des prix qu'elles doivent consentir pour les capter étant trop importante¹⁴.

Plus précisément, Klemperer établit que les prix sont toujours plus élevés en seconde période qu'en première et plus élevés¹⁵ que s'il n'y avait pas de coûts de changement¹⁶. Les prix de première période peuvent même être supérieurs à ce qu'ils seraient sur un marché sans coûts de changement, si on fait l'hypothèse de consommateurs formant des anticipations rationnelles. Dans ce cas, ces derniers anticipent qu'ils vont être pris en otage en seconde période et se révèlent moins sensibles au prix en première période¹⁷. En seconde période, les prix et quantités d'équilibre sont ceux d'un marché sans coûts de changement dans lequel les entreprises adoptent un comportement collusif. Chaque entreprise ne sert que ses clients acquis et se comporte avec eux comme un monopoleur. Le bien-être se trouve ainsi négativement affecté par les coûts de changement, aussi bien en première période qu'en seconde.

Il ressort donc que, en présence de coûts de changement, il est optimal pour les entreprises d'utiliser leur pouvoir de monopole en augmentant les prix plutôt que de développer une politique extensive fondée sur des prix faibles.

Ce résultat est valide, que les biens proposés par les entreprises en concurrence soient identiques [Klemperer 1987a] ou fonctionnellement différenciés [Klemperer 1987b]. Dans ce dernier cas, Klemperer affirme que *« moins il y a de nouveaux consommateurs en seconde période, moins les goûts de consommateurs "anciens" sont différents, moins les consommateurs seront sensibles aux différences de prix entre les firmes et moins le marché sera concurrentiel en seconde période »*.

Le modèle à n périodes de Begg et Klemperer [1992]¹⁸ pose la question de la stratégie des firmes confrontées, à chaque période, à l'entrée de nouveaux consommateurs (et à la fuite d'un certain nombre d'anciens clients). Les entreprises vont-elles continuer d'exploiter leur pouvoir de monopole ou au contraire se tourner vers une stratégie de part de marché ? Les conclusions de ce modèle sont assez intuitives. Sur un marché avec coûts de changement, *« les prix et les profits sont plus grands que*

¹⁴ Cette baisse de prix devrait au moins couvrir les coûts de changement.

¹⁵ du montant des coûts de changement.

¹⁶ C'est le cas quand les coûts de changement sont artificiels ; quand ils sont « réels », i.e. de transaction ou d'apprentissage, le prix proposé par l'entreprise est exactement celui de la solution collusive.

¹⁷ S'ils sont naïfs ou myopes, la demande de première période sera indépendante de celle de seconde période. Dans ce cas, la guerre des prix conduira, en première période, à un prix qui est inférieur au prix en l'absence de coûts de changement.

¹⁸ Dans cet article, les auteurs considèrent un nombre infini de périodes pendant lesquelles, à chaque période, de nouveaux consommateurs arrivent sur le marché et d'autres en sortent. La distinction entre « marché naissant ou en développement » et « marché mature » ne tient plus ici.

sur un marché sans coûts de changement (...). Les prix sont d'autant plus élevés que les entreprises ont une préférence pour le présent plus marquée. Au contraire, ils diminuent d'autant plus que les consommateurs ont une préférence forte pour le présent, que le taux de rotation des consommateurs est élevé ou encore que le taux de croissance du marché est élevé» [Begg et Klemperer 1992, p. 653].

3.1.1.2 Coûts de changement et barrières à l'entrée

En suivant Bain [1956], une barrière à l'entrée est « *un avantage des firmes en place dans une industrie sur des entrants potentiels, avantage qui se traduit par la mesure dans laquelle les entreprises en place peuvent élever leurs prix au-dessus du niveau concurrentiel sans susciter l'entrée de nouveaux concurrents dans l'industrie* ». Dans cette perspective, les coûts de changement constituent une barrière à l'entrée sur des marchés matures (sans flux de nouveaux consommateurs) où les entreprises en place peuvent augmenter leurs prix sans risque de voir leurs clients, verrouillés par les coûts de changement, céder aux propositions d'un éventuel nouvel entrant. Ce dernier, pour espérer capter une partie de la clientèle de la firme en place, doit prendre en charge les coûts de changement de ses clients, ce qui affecte la rentabilité attendue de l'entrée. Dans certaines circonstances, ce résultat peut être étendu à la phase d'émergence du marché. En effet, si l'on considère, avec Stigler [1968], qu'il y a une barrière à l'entrée lorsque l'on est en présence d'« *un coût de production qui doit être supporté par les firmes qui cherchent à entrer dans une industrie mais qui n'est pas subi pas les firmes déjà en place* », alors l'entrée d'un nouveau concurrent peut être entravée par la pratique de prix prédateurs par les firmes en place, qui profitent de la rente dégagée sur les clients acquis pour mener une politique tarifaire agressive auprès des nouveaux consommateurs, que le nouvel entrant ne peut suivre sans subir de perte.

Il y a ainsi une forte présomption que les coûts de changement constituent des barrières à l'entrée. En présence de coûts de changement, les entreprises sont donc relativement libres d'utiliser leur pouvoir de monopole. On est ainsi fondé à penser que favoriser l'irruption de nouveaux entrants sur le marché peut être bénéfique en restaurant une concurrence entre les entreprises.

Sur un marché en expansion ou lorsque de nouveaux consommateurs entrent sur un marché, faciliter l'entrée d'une entreprise concurrente pourrait en effet augmenter le bien-être social et contraindre les entreprises en place à pratiquer des prix plus faibles afin de préserver leur part de marché.

Plusieurs modèles [Klemperer 1987c, 1988, 1989 ; Begg et Klemperer 1992] analysent les effets de l'entrée d'un concurrent sur l'équilibre d'un marché avec coûts de changement. Généralement, la menace d'entrée (ou l'entrée) conduit à une guerre des prix. L'entrée incite l'entreprise en place à réduire les prix dans la période précédant l'entrée afin d'élargir sa part de marché et d'empêcher

l'arrivée du concurrent par une stratégie de prix-limite qui rend l'entrée non rentable. L'entreprise candidate, si elle décide néanmoins d'entrer, adopte également une stratégie de prix faibles qui lui permet de capter une partie du marché. Après l'entrée, les deux entreprises tirent profit de leur pouvoir de marché auprès des consommateurs fidèles et les prix augmentent substantiellement¹⁹. L'effet sur le bien-être de tels comportements dépend de manière cruciale de l'horizon du modèle.

Klemperer [1988] ne considère qu'une période. Il établit que sur un marché avec coûts de changement dans lequel les produits sont identiques, il y a toujours des niveaux de coûts de changement pour lesquels l'entrée d'un concurrent réduit le bien-être social, même si l'entrant bénéficie de coûts de production plus faibles. La plage de valeurs des coûts de changement qui conduit à une réduction du bien-être social s'étend avec le nombre d'entreprises entrantes. Dans ce modèle, l'accroissement de bien-être dû à l'augmentation de la production (et à la baisse des prix) peut être totalement compensé par la perte sociale générée par les consommateurs qui ont changé d'entreprises. C'est en particulier vrai si les coûts de changement sont élevés. Ainsi, *« bien que la production de la branche soit plus importante, que le prix de l'entreprise en place diminue, que celui de l'entreprise entrante lui soit même inférieur, un montant important du surplus social disparaît dans les coûts auxquels le consommateur doit faire face pour changer d'entreprise »*.

Klemperer [1989] raisonne sur un modèle à quatre périodes. Il montre qu'en présence de coûts de changement, l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché conduit à une guerre des prix avant et pendant l'entrée. Cette guerre des prix peut également être observée lors de l'entrée de nouveaux clients sur le marché. Elle est suivie par une augmentation significative des prix. La guerre des prix ne conduit pas à une amélioration du bien-être social. En effet, le bénéfice lié aux prix faibles des premières périodes est ainsi largement obéré par les prix élevés des périodes suivantes et par les coûts de changement payés par les consommateurs qui ont changé d'entreprise durant la période.

On peut néanmoins s'interroger sur l'effet, dans un modèle avec un nombre infini de périodes, de l'entrée de nouvelles entreprises à chaque période. En effet, la guerre des prix pourrait ainsi être entretenue et faire converger les prix vers des valeurs faibles. Dans le pire des cas, il est possible qu'en prenant en compte un nombre suffisamment grand de périodes, la perte sociale générée par les changements de consommateurs soit plus que compensée par le surplus social généré par des prix faibles et une production plus élevée. Dans le meilleur des cas, le marché pourrait même converger

¹⁹ Ces conclusions ne tiennent toutefois pas quand ces stratégies conduisent à des parts de marché par trop asymétriques. L'entreprise A la mieux implantée encourt le risque de s'exposer, en seconde période, à une guerre des prix féroce. Son concurrent B a, en effet, plus à gagner à capter la clientèle de A qu'à tirer parti de son pouvoir de monopole auprès de sa base réduite de consommateurs.

vers un état stable, ce qui réduirait d'autant l'incitation des clients à changer de fournisseurs et donc à faire face aux coûts de changement. Le gain social serait ainsi constitué des seuls éléments positifs.

Au total, il ressort de ces travaux qu'une intervention des pouvoirs publics cherchant à faciliter l'accès des entreprises au marché n'est donc pas nécessairement souhaitable dans un secteur qui ne peut fonctionner sans coûts de changement. La perte de bien-être résultant des coûts de changement constitue la pierre angulaire de l'analyse.

3.1.2 Les stratégies de prix et de produits

La théorie économique s'est également penchée sur les conséquences sur le bien-être d'un certain nombre de politiques d'entreprises qui sont souvent associées à l'exploitation d'une situation de verrouillage de la clientèle.

3.1.2.1 Discrimination par les prix

La discrimination par les prix (ou discrimination tarifaire) est une politique d'entreprise consistant à tenter de faire payer à chaque client (ou, plus souvent, chaque catégorie de clients) le prix maximum qu'il est disposé à payer. Elle est un complément fréquent des politiques de rétention, prospects et clients acquis se voyant proposer des conditions tarifaires différentes.

Phlips [1983] s'est livré à l'analyse des effets sur le bien-être des politiques de discrimination (sur des marchés sans coûts de changement). Il montre que la discrimination par les prix ne permet pas d'atteindre un optimum social lorsqu'elle conduit à la diminution du surplus de certains consommateurs ou lorsqu'elle s'accompagne d'une baisse du volume de la production. Cette conclusion peut s'entendre dans les cas, très théoriques, d'homogénéité des biens, des goûts, de la localisation... De manière synthétique, Schmalensee [1981] et de Varian [1985] montrent que l'accroissement de la production est une condition nécessaire à l'accroissement du bien-être. En particulier, il est avéré que, dans certaines situations - demandes linéaires indépendantes notamment -, une politique de discrimination par les prix peut contribuer au bien-être social dès que cette pratique permet à certaines catégories de clients de consommer, alors qu'avec un prix unique elles auraient été évincées du marché. Plus généralement, une tarification binôme²⁰ segmentant la population peut accroître strictement le bien-être de tous les

²⁰ Un tarif binôme T admet deux composantes, une partie fixe t qui s'apparente à un droit d'entrée, comme un abonnement, et une partie variable indexée sur le nombre (q) d'unités consommées. Il s'écrit $T = t + pq$. Les montants de la partie fixe t et du prix unitaire p peuvent être différents pour chaque segment de la population.

agents, acheteurs et vendeurs, en permettant le subventionnement des individus ayant le goût pour le bien le plus faible par ceux ayant une forte disposition à payer.

L'impact de la discrimination par les prix n'est donc pas dénué d'ambiguïté et peut, dans certains cas, contribuer à augmenter le bien-être social. Qu'en est-il en présence de coûts de changement ?

Le modèle de Chen [1997] compare, en termes de bien-être, la situation dans laquelle l'entreprise discrimine entre anciens clients et nouveaux clients et celle dans laquelle elle pratique un prix uniforme. Il établit que le bien-être social est moindre dans le cas de la discrimination que dans le cas d'un prix uniforme. Ce résultat est principalement dû au fait qu'en première période, tous les consommateurs sont servis, aucun segment de marché n'est évincé. Dans ce cas, on retrouve les effets habituels de la discrimination en présence de fonctions de demande linéaires : il n'y a pas d'augmentation du bien-être, si, en présence d'un prix uniforme, tous les segments de marché sont servis. L'effet négatif sur le bien-être est ici accentué par la perte sociale liée au paiement des coûts de changement pour les consommateurs qui seraient amenés à changer de fournisseur. Finalement, la perte nette pour la société est plus importante quand il y a discrimination par les prix. Il serait intéressant d'étudier l'effet de la discrimination quand les prix de réservation des consommateurs ne sont pas homogènes et quand une politique de prix uniforme évince certains consommateurs en première période. Si la discrimination permet au segment évincé par le prix uniforme de consommer, le bien-être social pourrait croître.

3.1.2.2 Les ventes liées

Une vente liée est la vente d'un bien assortie de l'obligation d'acheter également un autre bien. Les ventes liées peuvent prendre plusieurs formes. Les ventes en packages (ou bundles), qualifiées également de vente par assortiment [Adams et Yellen, 1976], consistent à associer plusieurs produits en proportions fixes, comme dans l'exemple du « pack –goûter » indivisible composé de gressins, de pâte à tartiner et d'un jus d'orange. Une seconde forme de ventes liées est celle de produits consommables. C'est le cas des imprimantes qui ne sont compatibles qu'avec les cartouches du fabricant, ou de l'entreprise Tetra Pack lorsqu'elle obligeait les firmes qui lui achetaient ses machines d'embouteillage à se fournir auprès d'elle pour les cartons d'emballage.

Les motivations à l'origine de cette pratique sont diverses. Elles peuvent résider dans le souci d'assurer un certain niveau de qualité, une plus grande efficacité de l'ensemble ainsi constitué : c'est le cas, par exemple, lorsqu'une voiture est vendue assemblée plutôt qu'en pièces détachées. Mais c'est aussi, et peut-être surtout, un moyen d'exploitation de la dépendance du client, de s'assurer de la récurrence de ses achats et d'accroître le montant de ses dépenses auprès de l'entreprise.

L'analyse économique considère que les ventes liées constituent une forme de discrimination par les prix :

- Sous certaines conditions²¹, les ventes par assortiment peuvent être le moyen d'obtenir un profit plus élevé que celui obtenu en vendant les produits séparément, pour une même somme globale.
- Les ventes liées de consommables, permettent de pratiquer une politique tarifaire discriminatoire en deux parties (une partie fixe qui correspond au prix de vente de l'appareil et une partie variable qui dépend des unités de consommables achetées). Ferguson montre que les ventes liées sont d'autant plus efficaces qu'elles concernent des biens complémentaires qui s'utilisent dans des rapports variables. En facturant différemment le prix de la machine et le prix unitaire des consommables en fonction du besoin de chaque consommateur, les ventes liées permettent de faire payer un prix plus élevé aux consommateurs qui valorisent le plus le bien. Sous certaines conditions²², elles permettent à l'entreprise d'augmenter son profit.

L'effet des ventes liées sur le bien-être social doit être analysé en distinguant selon que la situation de monopole de l'entreprise est le fait des ventes liées ou non. Si, en tout état de cause, l'entreprise est en situation de monopole, les ventes liées accroissent son pouvoir de monopole, et donc son profit, mais elles ne diminuent pas nécessairement le bien-être social, notamment si elles permettent à certains agents économiques de consommer et si la production est plus importante. Si le statut de monopole est le résultat de la vente liée, alors ce type de ventes est probablement économiquement inefficace. En effet, en retenant les consommateurs, les ventes liées créent artificiellement²³ des coûts de changement. Or, les modèles présentés précédemment convergent et tendent à établir que des marchés avec coûts de changement génèrent un bien-être social inférieur à celui du marché sans coûts de changement. Ainsi, à cause des coûts de changement qu'elles induisent, les ventes liées sont suspectées d'être anticoncurrentielles.

Par ailleurs, en dehors de cas très particuliers liés à l'existence d'un brevet, sur le plan juridique, les lois anti-trust considèrent que les ventes liées, quand elles ne sont pas économiquement fondées, peuvent

²¹ Ce sera le cas si les deux biens sont indépendants, produits par le même monopoleur, et si les consommateurs disposés à payer les biens sont dans des relations inverses : le consommateur A apprécie davantage le bien 1 que le consommateur B et l'inverse est vrai pour le bien 2. De même, si les prix de réservation des consommateurs pour les deux biens ne sont pas trop éloignés, la stratégie de vente par assortiment accroît le profit du monopoleur. En revanche, si le bien 1 est vendu sur un marché concurrentiel et le bien 2 par l'entreprise en situation de monopole, le monopoleur n'aura pas nécessairement intérêt à lier la vente des deux biens.

²² Il faut que les demandes pour les deux biens soient interdépendantes.

²³ Ce sera le cas si elles ne sont pas économiquement fondées.

empêcher les concurrents de vendre le produit, en augmentant les coûts d'entrée sur le marché [Whinston, 1990] : en liant la vente d'une machine à un contrat de maintenance et de réparation, l'entreprise oblige les entrants potentiels à investir également dans une infrastructure de réparation augmentant d'autant les coûts d'entrée sur le marché. Quand elles constituent une barrière à l'entrée de concurrents, elles nuisent à l'efficacité et sont condamnées en tant que telles par les tribunaux.

Les effets des ventes liées sur le bien-être social sont en général indéterminés et il est difficile de légiférer dans ce domaine, même si les jugements rendus semblent aller dans le sens d'une interdiction de ces pratiques.

3.1.2.3 Différenciation des produits et variétés

En présence de coûts de changement, l'incitation du consommateur à changer de fournisseur sera moins forte si les produits sont identiques que s'ils sont fonctionnellement différenciés. En effet selon Klemperer [1995], si les firmes différencient leurs produits, certains clients peuvent être tentés de faire face aux coûts de changement afin d'acheter le bien du concurrent de manière à accroître la variété ; ces clients choisissent de se fournir auprès de deux entreprises pour diversifier leurs achats. Une petite baisse de prix de l'un des biens peut inciter ces consommateurs à déplacer l'ensemble (ou la majorité) de leurs achats vers celle des entreprises qui est la moins chère. Si au contraire les entreprises offrent des produits identiques, à prix identiques, aucun consommateur n'a intérêt à s'approvisionner auprès des deux entreprises. Seul un écart de prix équivalent au montant des coûts de changement est susceptible d'inciter les clients à changer de fournisseur. Les prix peuvent donc être plus importants pour des produits identiques que pour des produits différenciés, à l'inverse de l'argument standard selon lequel la différenciation des produits réduit la concurrence par les prix. Quand les produits sont artificiellement différenciés par les coûts de changement, les entreprises n'ont pas intérêt à les différencier fonctionnellement.

Dans le même ordre d'idée, une firme qui n'offre qu'un seul type de bien met le client dans l'obligation de se priver des autres variétés ou l'incite à encourir des coûts de changement pour se les procurer. Afin d'éviter que le client ne s'adresse à plusieurs fournisseurs (et qu'il devienne donc plus sensible aux prix, ayant déjà « payé » les coûts de changement), les entreprises vont être incitées à se diversifier et à être « multi-produits ». Klemperer et Padilla [1995] montrent qu'en présence de coûts de changement, les entreprises proposent même un nombre de variétés trop important au regard du bien-être social.

En conséquence, en présence de coûts de changement, les firmes ont intérêt à privilégier une concurrence sur des produits identiques et à développer une variété de gammes semblable à celle de

leurs concurrents plutôt que de chercher à la « compléter » en proposant les variétés dont ils ne disposent pas.

Finalement, les coûts de changement tendent à réduire la différenciation et semblent favoriser une concurrence sur des produits identiques. Ils incitent les entreprises à proposer une (trop) grande variété de gammes, semblable à celle des concurrents. La présomption est donc forte que, du point de vue de la stratégie des produits, les coûts de changement réduisent le bien-être social.

3.2 Une vision étroitement associée à une conception des marchés fondée sur la transaction

La sous-section précédente a montré que la théorie économique standard incite à adopter une attitude soupçonneuse à l'égard des stratégies de rétention. Il est cependant important de préciser que ce résultat est étroitement dépendant du cadre d'hypothèse qui définit une conception particulière (« transactionnelle ») de ce qu'est un marché (3.2.1.), ainsi que des critères adoptés pour évaluer son « bon fonctionnement », c'est-à-dire sa contribution au bien-être collectif (3.2.2.).

3.2.1 Une conception « transactionnelle » des marchés

Commençons par souligner que la théorie standard contemporaine s'est beaucoup écartée des modèles ultra-simplifiés conçus pour la plupart au début du 20^{ème} siècle, qui nourrissent encore les manuels d'introduction à la microéconomie, et qui campent la concurrence pure et parfaite comme le modèle canonique, le mode optimal de fonctionnement des marchés dont il faudrait tenter de rapprocher les marchés réels.

L'enrichissement de la théorie économique standard s'est fait par le relâchement progressif des hypothèses restrictives du modèle de base, par la prise en compte de différentes catégories d'« imperfections » : la différenciation des produits, l'existence de rendements croissants, les asymétries d'information, la présence d'externalités... Cette prise en compte peut conduire à des appréciations plus nuancées des conditions d'efficacité des marchés²⁴ et, par là, de l'effet concurrentiel des stratégies de fidélisation. C'est ainsi, par exemple, que des stratégies de rétention consistant à attirer les clients par des conditions attractives puis à rentabiliser les clients captifs peuvent trouver une

²⁴ Par exemple, J. Vickers [1995] rappelle qu'il n'est pas si évident que la concurrence mène automatiquement à l'efficacité productive, dès lors que l'on complique le modèle de base et que l'on intègre des « imperfections » telles que les rendements croissants.

certaine forme de justification lorsque chaque client est à l'origine de l'engagement de coûts fixes pour l'entreprise. De même, la « captivité » des clients peut favoriser le développement d'externalités positives de réseau, là où la libre circulation des clients serait susceptible de conduire au maintien d'un nombre excessif de standards incompatibles. Ainsi, la position des économistes aujourd'hui²⁵ quant à l'attitude qu'il convient d'adopter vis-à-vis des pratiques commerciales fréquemment associées aux politiques de rétention (telles que les ventes liées ou la discrimination tarifaire) est généralement empreinte de grande prudence et considère que l'impact favorable ou défavorable de telle ou telle pratique ne peut être défini *in abstracto* mais dépend du contexte dans lequel elle est menée. Ce qui, en matière de droit de la concurrence, plaide en faveur de l'application de la règle de raison plutôt que d'une approche *per se*.

Toutefois, les approches modernes de la théorie économique standard continuent de s'inscrire généralement dans une conception du marché comme « lieu » où se confrontent des offres et des demandes portant sur des produits ayant une existence propre en dehors des protagonistes. De cette confrontation découle la formation d'un prix auquel s'effectue la transaction sur le droit de propriété du produit. Le système de prix constitue le seul mécanisme de coordination entre l'offre et la demande.

Il convient d'insister sur un certain nombre de points fondamentaux implicites dans la représentation du marché que propose la théorie économique standard²⁶.

L'hypothèse de nomenclature : le marché se définit par le produit. Le produit constitue le seul lien entre les offreurs et les demandeurs. Il existe un accord implicite entre eux sur la nature du produit échangé et sur ses qualités. Autrement dit, l'objet de l'échange préexiste à l'échange.

L'anonymat des protagonistes : les produits existent en dehors des acteurs. Même en régime de concurrence monopolistique, l'identité de la firme qui produit une variété particulière d'un certain produit est sans importance pour l'évaluation que les clients sont susceptibles d'en faire. C'est un peu comme si toute firme pouvait librement (et à la suite d'un calcul rationnel) piocher, dans un catalogue où figurent toutes les variétés possibles, la ou les variétés qu'elle mettra sur le marché. De même, les caractéristiques du produit (ou de la variété) sont indépendantes de l'identité de l'acheteur dans le sens

²⁵ Voir, par exemple, Carlton et Perloff [1994], Motta [2004], Combe [2005].

²⁶ Les développements récents de la théorie standard ont levé un certain nombre des hypothèses restrictives évoquées ici. Cependant, il s'agit généralement d'étudier localement les conséquences du relâchement de telle ou telle hypothèse (l'introduction de ce qui est nommé, de manière très significative, des « imperfections »), plutôt que d'une remise en cause frontale de la conception du marché qui est sous-jacente, qui conduirait inmanquablement à ébranler certains éléments du noyau dur de la théorie néoclassique, tels que les principes de rationalité substantielle et d'équilibre. Le modèle de la concurrence pure et parfaite demeure le modèle de référence sur le plan normatif.

où tous les acheteurs acquièrent, de manière que l'on pourrait qualifier de passive, rigoureusement le même produit (ou la même variété).

L'indépendance des préférences : les caractéristiques de la demande et, en particulier, les préférences des acheteurs sont pour l'essentiel considérées comme exogènes, fondées sur des considérations exclusivement utilitaristes, et exclues en tant que telles de l'analyse. Les préférences individuelles sont supposées préexister à l'échange et ne pas se modifier par l'entrée sur le marché, au contact des offreurs et des autres acheteurs.

L'absence de « relation » entre les protagonistes : la relation entre le vendeur et l'acheteur se borne à l'exécution de la transaction et celle-ci est effectuée sans qu'il soit besoin d'établir un contact interpersonnel. Le vendeur se contente de porter ses produits sur le marché, il « prend » ou « donne » le prix selon les structures de marché, et les acheteurs décident ou non d'acheter. Seul le prix coordonne les comportements des vendeurs et des acheteurs.

Le caractère ponctuel de la relation marchande : les marchés sont envisagés de manière statique. Les transactions réalisées à un moment donné sont supposées indépendantes de celles qui les ont précédées et de celles qui suivront. Les protagonistes sont sans mémoire et leur degré de connaissance du marché (qui est censée être parfaite) est constant au cours du temps.

L'absence d'incertitude dans la relation marchande : les acteurs peuvent être exposés à différents types de risques au cours de la transaction, mais il s'agit d'un risque probabilisable. Tous les acteurs s'accordant sur la nomenclature des états du monde possibles, la surprise est exclue, et l'incertitude est absente.

3.2.2 La prévalence du critère d'efficience de l'allocation des ressources

A cette représentation du marché sont associés des critères spécifiques présidant à l'évaluation de leur « bon fonctionnement ». Le critère qui domine l'évaluation du bon fonctionnement des marchés est celui de l'efficience de l'allocation des ressources. Un marché fonctionne d'autant mieux qu'il conduit à une allocation des ressources qui tend vers l'optimalité. L'allocation optimale des ressources est celle qui maximise le bien-être collectif. En l'absence d'externalités, celui-ci peut se définir comme la somme des « surplus » des offreurs et des demandeurs. Pour le vendeur, le surplus s'apparente à son profit (différence entre la recette et les coûts), alors que pour l'acheteur il consiste dans la différence entre le prix maximum qu'il était disposé à payer pour acquérir le produit (son « prix de réservation ») et le prix

effectivement payé²⁷. La notion d'optimalité parétienne de l'allocation des ressources²⁸ fait qu'*a priori* on ne s'intéresse pas à la manière dont se répartit ce bien-être. Ainsi, certaines pratiques d'entreprise susceptibles de provoquer la capture de tout ou partie du surplus des acheteurs pourraient ne pas être nuisibles au bien-être si la perte causée aux acheteurs se trouve compensée par un gain d'un niveau plus élevé pour les offreurs. C'est le cas en particulier des stratégies de discrimination tarifaire consistant à faire payer chaque client au niveau de son prix de réservation. Si cette situation peut heurter un quelconque principe d'équité ou de justice, une redistribution peut alors être envisagée. Pour le dire autrement, ce qui importe, c'est de trouver un mode de fonctionnement des marchés qui maximise la taille du gâteau. Si la répartition spontanée des parts ne paraît pas équitable, il sera toujours temps, hors du marché, d'introduire un dispositif de redistribution.

La maximisation du bien-être ainsi entendue suppose que les ressources productives (qui existent en quantité limitée) soient allouées de manière optimale, c'est-à-dire de façon à maximiser la production de richesses. Veiller au bon fonctionnement des marchés implique de faire en sorte que rien n'empêche le système de prix d'orienter les ressources vers les usages qui en maximisent le rendement. Dans un cadre statique très simplifié, ce rendement est maximisé lorsque les offreurs minimisent leurs coûts de production en produisant la quantité optimale. Si le monopole est condamnable, ce n'est pas tant parce qu'il pénalise ses clients par des prix élevés, mais parce que, en organisant la rareté pour élever le prix, le monopoleur fixe son volume de production à un niveau inférieur à celui qui conduirait à la minimisation des coûts. En créant une certaine captivité de la clientèle, les stratégies de rétention confèrent aux entreprises un pouvoir de monopole de nature à mener à un volume de production sous-optimal.

Si l'on relâche quelque peu les hypothèses du modèle de base, d'autres facteurs sont susceptibles d'influer sur la capacité du marché à assurer l'allocation optimale des ressources. Si l'on admet que les connaissances nécessaires à l'activité productive ne constituent pas un bien libre et que les entreprises sont inégalement efficaces dans leur capacité à transformer les ressources productives en richesses, alors il convient de s'assurer que les mécanismes concurrentiels assurent la suprématie des firmes les plus efficaces et condamnent celles qui le sont le moins. Les stratégies de rétention peuvent entraver ces mécanismes en dissuadant les clients de s'adresser à un concurrent plus productif ou en freinant

²⁷ La notion de surplus du consommateur avancée par les économistes est assez proche de celle de « valeur client » (customer value) utilisée par les spécialistes du marketing et qui renvoie à l'appréciation globale que le client fournit de l'utilité d'un produit, sur la base de ce qui est reçu (effets utiles de toutes natures) et de ce qui est donné (coûts, monétaires et non monétaires). La valeur client est ainsi directement liée au rapport utilité/prix. Voir Zeithmal [1988].

²⁸ On parle d'optimum de Pareto pour désigner les situations où le bien-être d'aucun acteur ne peut plus être augmenté sans réduire celui d'un autre.

l'entrée sur le marché de firmes disposant d'une plus grande efficacité productive. Cet argument pourrait être étendu à la question de la qualité des produits. Dans la même veine, les mécanismes concurrentiels sont supposés permettre de lutter contre l'*X*-inefficiency, c'est-à-dire le relâchement organisationnel responsable de ce qu'une entreprise atteigne un niveau de coût supérieur à celui que la technologie de production mobilisée autorise²⁹. Sous l'aiguillon de la concurrence, les firmes sont invitées à « serrer les boulons » et à « dégraisser ». Celles qui échouent dans cette tâche sont remplacées par d'autres plus efficaces. De nouveau, les stratégies de rétention sont susceptibles de nuire au bien-être collectif en permettant aux entreprises, protégées de la concurrence, d'accroître leur degré d'*X*-inefficiency.

Depuis Adam Smith, la théorie économique standard s'est attachée à montrer que le libre jeu des mécanismes de marché est de nature à assurer l'allocation optimale des ressources. Le principe de « libre concurrence » se trouve donc au cœur de cette conception des conditions de l'efficacité des marchés³⁰. D'où le soupçon instinctif qu'éveillent les stratégies de rétention.

Pourtant, cette représentation des marchés ne permet pas de rendre compte d'un certain nombre de caractéristiques des marchés contemporains qui tendent à en modifier la nature même et engagent à considérer autrement l'impact des stratégies de rétention.

4. RESITUER LES POLITIQUES DE RETENTION DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE RELATIONNELLE DES MARCHES

Le développement des stratégies de rétention peut être lu comme témoignant d'une sophistication des techniques du marketing qui, s'appuyant sur la révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), confère à des entreprises qui ont toujours cherché à se soustraire à la violence de la concurrence, de nouveaux instruments au service du renforcement de leur pouvoir de marché et de la création de rentes. Moins négativement, on peut aussi l'interpréter comme la manifestation de réactions défensives des entreprises à l'exacerbation de la concurrence et à la saturation des marchés. Enfin, il est possible de le rapprocher de changements structurels dans le

²⁹ Leibenstein [1973].

³⁰ La traduction juridique du principe de libre concurrence est le droit pour chaque compétiteur de choisir librement les moyens pour conquérir, conserver et développer sa clientèle, ainsi que l'impunité des actions entreprises en vertu de la règle de la « licéité du dommage concurrentiel » (Auguet [2000, p. 11]).

fonctionnement de l'économie capitaliste et sortir ainsi les stratégies de rétention du seul registre des comportements d'entreprises pour les rattacher aux caractéristiques du nouveau régime de croissance et à ses dispositifs de régulation.

Cette section est consacrée à l'interprétation de la diffusion des stratégies de rétention comme symptomatique de l'adaptation des firmes au renouvellement des formes de concurrence associé au développement du régime de croissance post-fordien. Cette mise en perspective permet de concevoir ces stratégies comme symptomatiques d'une transformation profonde de la nature même des marchés : au-delà de leur traditionnelle composante transactionnelle, ils revêtent de plus en plus une dimension relationnelle qui doit nous conduire à nous interroger sur le regard que nous portons sur l'effet des stratégies de rétention sur le bon fonctionnement des marchés.

4.1 Le « client » au cœur du nouveau régime de croissance

Un nouveau régime de croissance s'est progressivement constitué sur les ruines du fordisme. Si les économistes institutionnalistes s'accordent sur le fait qu'un régime de croissance post-fordien est en train de se mettre en place, le caractère inachevé de cette mise en place ainsi que le manque de recul historique favorisent la pluralité des grilles d'analyse visant à en rendre compte. Il n'est pas question de se livrer ici à une analyse approfondie du nouveau régime de croissance³¹. Par rapport à la question qui nous occupe, on soulignera qu'il se caractérise par la position centrale de la demande. En schématisant, le fordisme était une économie poussée par l'offre ; le post-fordisme est une économie tirée par la demande.

Les raisons de ce retournement fondamental sont sans doute à rechercher du côté de l'évolution des formes de la concurrence. A l'importance de l'appétit de consommation des Trente Glorieuses liée à la progression rapide des revenus des classes moyennes accédant à la consommation de masse, succède la saturation des besoins primaires. L'écoulement de la production est rendu plus difficile alors que ralentit la croissance des revenus et que les attentes des consommateurs se transforment. La contrainte de débouchés se trouve en outre renforcée par les progrès d'une mondialisation qui met à mal les rentes de situation et ouvre l'arène concurrentielle à un nombre croissant de concurrents aux profils des plus diversifiés.

³¹ Voir, notamment, Aglietta et Rebérioux [2004], Boyer [2004], Gadrey et Zarifian [2001], Paulré [2001]...

Dès lors, les entreprises semblent prendre conscience de l'importance des clients pour atteindre leurs objectifs de création de valeur. Traditionnellement centrée sur la fonction productive, l'activité des entreprises se tourne vers les marchés, conduisant souvent au renforcement (ou, tout simplement, à l'apparition) des directions du marketing au sein des organigrammes. De plus en plus, vendre implique une connaissance approfondie des attentes des clients, de recourir à des segmentations de plus en plus fines afin de répondre avec davantage de précision à des demandes qui s'individualisent. Vendre nécessite aussi de réveiller l'appétit de consommer au moyen de l'innovation. L'innovation est également une réponse à l'intensification de la concurrence, car elle favorise la formation de rentes par la différenciation (provisoire) qu'elle confère aux yeux des clients. Cette différenciation est également recherchée par la qualité des produits ainsi que par le ciblage des ressorts psychologiques de la consommation : par la marque, le design..., les entreprises s'efforcent d'ajouter une composante immatérielle à leur offre, susceptible de rencontrer les « besoins supérieurs » de consommateurs devenus « hypermodernes » et qui, de plus en plus, cherchent à travers leur consommation, non pas seulement l'accès à des fonctionnalités, mais la possibilité de nourrir leur imaginaire, d'exprimer leur adhésion à des valeurs, voire d'affirmer leur appartenance à des communautés et de contribuer à un processus de construction identitaire qui s'individualise. Dotés d'un niveau d'éducation en moyenne très supérieur à celui de leurs aînés, disposant des nouveaux moyens d'accès et de traitement de l'information associés à la diffusion des TIC, ils sont devenus des « consommacteurs », experts dans la capacité à mettre en concurrence, à tirer profit des opportunités..., des consommateurs de plus en plus volatils sur des marchés saturés de plus en plus disputés. Les entreprises prennent conscience du caractère extrêmement coûteux de politiques commerciales excessivement centrées sur le recrutement de clients prompts à passer à la concurrence. S'impose alors le caractère stratégique de la rétention.

Ainsi, depuis une vingtaine d'années, la figure du « client » a fait son entrée en force tant dans la littérature managériale que dans l'organisation de l'entreprise. De « centrée produit », celle-ci est devenue « orientée marché », avant de tendre vers l'« orientation client » à mesure que les pratiques marketing basculent d'une approche macroscopique (le « marché » ou les « segments de marché ») à une approche microscopique (le « one-to-one », c'est-à-dire le marketing individualisé) et d'une logique « transactionnelle » vers une logique « relationnelle ».

Le développement des stratégies de fidélisation s'inscrit naturellement dans ce contexte. La diffusion des NTIC (qui constitue un autre volet essentiel du nouveau régime de croissance) a bien sûr contribué activement à ce basculement en rendant possible la constitution de puissants systèmes d'information sur les clients. Aux traditionnelles études de marché, ne fournissant qu'une connaissance agrégée de la demande, s'ajoutent ainsi des dispositifs de connaissance individualisée des clients. La chute du coût

de traitement de l'information, ainsi que l'apparition de nouveaux médias (en particulier, Internet et le courrier électronique) favorisent la pratique d'une communication personnalisée de masse. Ces mêmes technologies, appliquées à l'univers de la production, ont facilité la conciliation de ce qui, pendant longtemps, semblait inconciliable : la productivité et la production de variété. Elles ont permis aux entreprises de prendre de mieux en mieux en compte la diversité des demandes des consommateurs, d'opérer une hyper-segmentation des marchés au point de tendre aujourd'hui vers un « sur-mesure de masse » permettant d'apporter la réponse la plus précise possible à la demande, non plus anticipée mais exprimée, de chaque client.

Ces évolutions ne concernent pas seulement les directions commerciales ou marketing. C'est l'organisation de l'entreprise dans son ensemble qui est supposée être révisée afin d'être en mesure de « repenser à l'endroit », d'être pilotée par la demande. Et, l'impulsion remontant de l'aval vers l'amont, les fournisseurs étant invités à prendre en compte les clients des clients, c'est l'architecture de l'ensemble du système productif qui se trouve affectée. Les lieux de pouvoir et de création de valeur se déplacent, le long des filières comme au sein même de chaque entreprise. Maîtriser la relation avec la clientèle, en disposant des compétences nécessaires à l'innovation, devient bien plus stratégique que l'accès aux matières premières ou le contrôle du capital. La clientèle - surtout lorsqu'elle est jugée « attachée » à l'entreprise – fait l'objet d'une « patrimonialisation »³² et devient une composante majeure des actifs immatériels qui donnent aujourd'hui leur véritable valeur aux entreprises. Au total, *« l'impératif de production, qui régnait sans partage tout au long de l'ère industrielle, est désormais de plus en plus considéré comme une fonction mineure d'une stratégie de marketing généralisée (...) Dans la nouvelle économie en réseaux, le marketing est roi, et le contrôle du consommateur devient l'objectif numéro un de l'activité économique »* [Rifkin, 2000, p. 135].

L'affirmation de ce régime de croissance tirée par l'aval, qui constitue donc la toile de fond de la diffusion des stratégies de rétention et du renouvellement de leur contenu, entraîne la transformation de la nature même des marchés. Les « marchés transactionnels » cèdent le pas aux « marchés relationnels ».

³² Auguet [2000].

4.2 De la transaction à la relation : le sens du marché dans le nouveau régime de croissance

Cette attention accrue que les entreprises portent à leurs clients comporte d'importantes conséquences sur la nature même des marchés. Ces conséquences portent à la fois sur ce qui constitue l'objet de l'échange et sur les modalités de la relation entre les vendeurs et les acheteurs. De même que nous avons présenté l'archétype du marché transactionnel à travers la représentation stylisée qu'en donne l'analyse économique standard, nous allons nous efforcer de bâtir un archétype du marché « relationnel ». Comme tout archétype, il s'agit bien évidemment d'une caricature. En forçant le trait, en allant bien au-delà de ce qui observable aujourd'hui sur la plupart des marchés réels, notre objectif est d'insister sur les différences fondamentales entre les deux types de marchés et sur la nécessité de réviser le référentiel à l'aune duquel sont évaluées les politiques de rétention.

4.2.1 La redéfinition de l'objet de l'échange

Avec le développement de « l'orientation client », c'est la nature même de ce qui est échangé qui connaît une redéfinition. Dans l'approche traditionnelle des marchés, le bien est au cœur de la rencontre des offreurs et des demandeurs, de laquelle découle le transfert d'un droit de propriété en contrepartie du paiement du prix. Le renforcement de la prise en compte du client amène l'entreprise à s'intéresser aux raisons qui poussent l'acheteur à se porter acquéreur de son produit, aux besoins ou aux types de « problèmes » auxquels ce produit est supposé répondre, aux conditions de son usage, à son impact sur son bien-être... L'acheteur peut être vu comme un producteur de solutions, cette activité requérant l'acquisition des inputs nécessaires ainsi que la mise en oeuvre de « techniques de production » consistant à combiner, à intégrer ces inputs en vue de l'obtention d'un résultat pertinent par rapport au problème. L'orientation client incite l'entreprise à dépasser le rôle de fournisseur d'inputs isolés pour endosser celui d'apporteur de solutions. Ceci implique un enrichissement de son offre en biens et services complémentaires pour l'obtention de la solution. L'objet de la transaction n'est donc plus un bien isolé mais un « bouquet » de biens et services, conçu de manière à apporter une réponse pertinente à la catégorie de problèmes ciblée. Le vendeur prend alors en charge, pour le compte de son client, la gestion des interfaces entre les différents éléments du bouquet afin d'en faciliter l'intégration, mais son offre peut également porter sur la fourniture d'un bouquet intégré offrant la solution « clé en main ». Le changement est donc double par rapport aux marchés classiques : l'objet de l'échange passe du produit à l'offre composite et à géométrie variable que constitue le bouquet, et l'offreur

s'intéresse désormais moins aux produits au tant que tels qu'aux effets utiles pour le client de la solution que permet de produire son offre.

Une conséquence de ce glissement est que la cession de droits de propriété est de moins en moins une condition nécessaire de la relation marchande. La logique de la propriété cède la place à celle de l'accès³³. Ce qui importe n'est pas de transmettre au client la propriété de tel ou tel bien ou même celle des éléments d'un bouquet, mais de lui permettre d'accéder à la « solution » que rend possible la mobilisation du bien ou du bouquet. Dès lors, l'échange peut ne plus porter sur le bien et le bouquet en tant que tels mais sur un droit d'accès aux solutions. En allant encore plus loin, l'échange peut ne pas porter sur un droit d'accès aux biens et services, simples moyens permettant d'obtenir la solution, mais sur la promesse d'un résultat, d'une « expérience ». En tout état de cause, du point de vue de l'offre, le produit s'efface au profit de la mise à disposition des compétences spécifiques nécessaires à la production efficace d'une solution pertinente [de Bandt, 2004].

4.2.2 La généralisation de la relation de service

Ce glissement dans la définition de l'objet de l'échange s'accompagne d'une modification de la nature de la relation entre le vendeur et l'acheteur. Fondamentalement, on quitte le registre de la simple transaction pour entrer dans celui de la « relation de service »³⁴. Trois caractéristiques de la relation de service méritent d'être rappelées : 1) la prestation de service étant généralement définie comme l'action d'un prestataire transformant les propriétés d'un support appartenant au bénéficiaire du service, la relation de service est naturellement orientée vers les effets utiles de la relation sur le client, la transaction n'étant en quelque sorte qu'un passage obligé ; 2) la production des effets utiles suppose la participation active du client, qui sort de son rôle de simple destinataire de l'objet échangé pour entrer dans une logique de co-production avec le fournisseur, ce terme pouvant être entendu au sens fort d'une participation du client à la production de l'objet de la prestation, ou au sens faible de sa participation à la conclusion d'un accord sur la nature des effets attendus de la prestation ou de sa

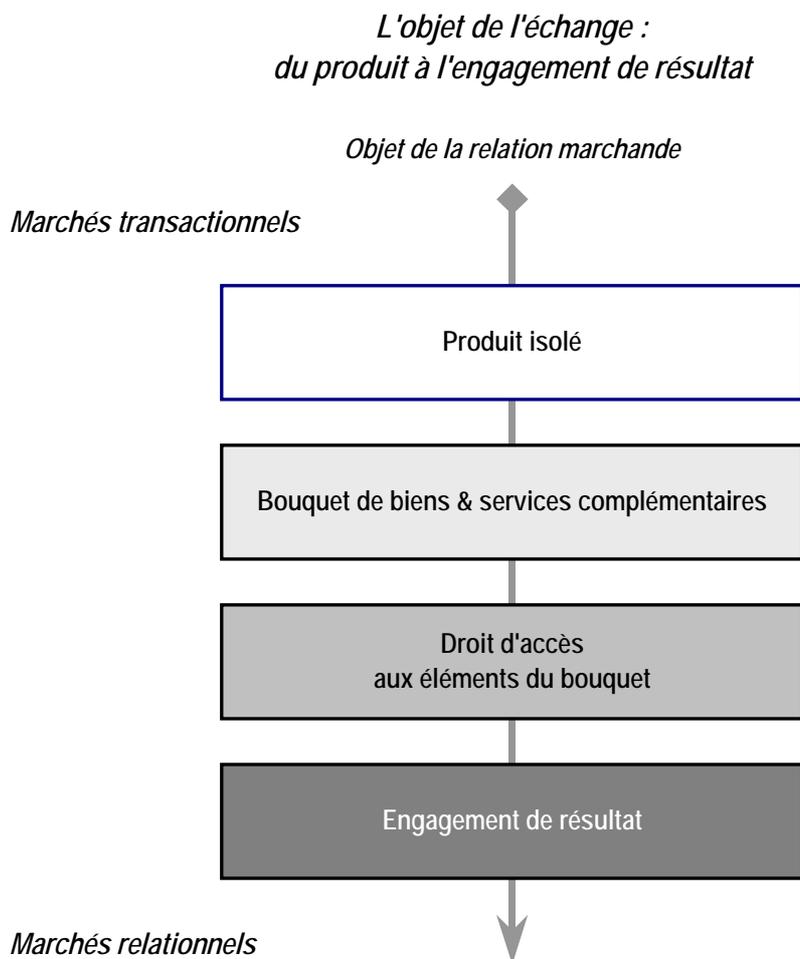
³³ Rifkin [2000].

³⁴ Voir notamment de Bandt et Gadrey [1994], Gadrey [1992], Gadrey et Zarifian [2001]. Soulignons que la « relation de service » transcende la distinction entre biens et services, dans la mesure où la production et la commercialisation de services peuvent répondre à une logique industrielle et que l'offre de biens peut s'inscrire dans une relation de services. Précisément, c'est davantage la nature des relations entre l'offre et la demande que l'objet de l'échange qui fonde la distinction entre la relation de marché ordinaire et la relation de service.

contribution à la production des effets utiles ; 3) la relation de service implique une relation directe (en face à face ou par l'intermédiaire d'objets techniques) entre le prestataire et le bénéficiaire³⁵.

Ces trois propriétés de la relation de service se trouvent au cœur du fonctionnement des marchés relationnels qui se distinguent donc par l'intensité des relations entre le vendeur et l'acheteur, supports d'interactions nourries. En outre, ces relations sont personnalisées. Les clients étant hétérogènes dans leurs besoins, leurs attentes, leurs compétences et leur autonomie dans la mise en œuvre des solutions..., plus le vendeur se soucie du résultat, de la qualité de l'expérience vécue par le client, plus il s'engage dans une logique d'individualisation de son offre, c'est-à-dire d'ajustement à la spécificité de chaque client.

On peut ainsi définir une échelle, partant de la vente de biens isolés pour aller jusqu'à l'engagement de résultats, qui offre une gradation entre les archétypes du « marché transactionnel » et du « marché relationnel ».



³⁵ Du Tertre [2002].

Illustration : le marché automobile

Archétype du marché transactionnel. *Le constructeur fabrique des véhicules à partir d'une représentation plus ou moins solidement fondée de ce que recherchent les clients potentiels. Il cède ensuite un droit de propriété sur chacun de ses véhicules à un prix de marché qui est supposé refléter en quelque sorte l'utilité moyenne du véhicule (ou des véhicules de la catégorie) pour l'ensemble des clients potentiels. Chaque client potentiel décide d'acheter ou non en comparant le prix au niveau d'utilité attendu de l'usage du véhicule. La relation cesse entre le constructeur et chacun de ses clients dès que la transaction est réalisée (dans cet archétype du marché transactionnel, rien n'oblige le constructeur à garantir son véhicule).*

Archétype du marché relationnel. *Le constructeur cible un problème de consommation à résoudre pour une certaine catégorie de consommateurs. Il retient la fonction de mobilité autonome. Il élabore un bouquet susceptible d'apporter une réponse pertinente à ce problème : il intègre ainsi un ou plusieurs moyens de locomotion (qui peuvent être des voitures, des motos, des vélos...), un service d'entretien, un service de dépannage et d'assistance... Il peut proposer à son client de devenir propriétaire d'un véhicule, de souscrire un contrat d'entretien..., mais dans l'esprit d'un marché relationnel - où prime la logique de l'accès à une solution efficace -, il proposera plutôt la mise à disposition d'un véhicule dont les caractéristiques pourront évoluer en fonction des variations des besoins du client et permettant d'élaborer, en direct et sur-mesure, une solution de mobilité en réponse à la spécificité de la configuration du besoin du moment. A charge du constructeur d'entretenir, d'assurer... les véhicules. Le client n'acquiert aucun droit de propriété ; il ne fait que s'acquitter d'un droit d'accès aux ressources nécessaires à la satisfaction de l'engagement de résultat (une solution de mobilité autonome pertinente et permanente) du constructeur.*

5. RECONSIDERER L'IMPACT DES POLITIQUES DE RETENTION SUR LE FONCTIONNEMENT DES MARCHES

L'appréciation qu'il convient de porter sur l'impact des politiques de rétention sur le bon fonctionnement des marchés n'est pas indépendante de la nature de ces derniers. Les conditions d'un fonctionnement efficient d'un marché relationnel s'écartent assez sensiblement de celles attachées à un marché

transactionnel. Sur cette base, loin d'être suspectes *a priori* d'effets anticoncurrentiels, les politiques de rétention peuvent constituer des conditions d'un fonctionnement efficient des marchés relationnels.

5.1 La redéfinition des conditions du bon fonctionnement des marchés : la problématique de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande

Si le critère très général de l'efficience de l'allocation des ressources reste pertinent pour l'évaluation des marchés relationnels, les éléments qui interfèrent avec cette efficience sont beaucoup plus complexes que dans la conception traditionnelle des marchés, et invitent à la prise en compte de conditions supplémentaires. Les marchés relationnels font émerger la problématique de la qualité de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande, totalement absente du marché transactionnel « pur et parfait ».

Dans l'archétype du marché transactionnel, nous l'avons rappelé, le produit est défini hors des acteurs et antérieurement à l'échange. La valeur d'usage de l'offre est pré-contenue dans le produit et dans les préférences des acheteurs. La valeur client ne dépend plus que du prix. La maximisation du bien-être ne repose alors que sur la qualité du processus d'allocation des ressources : de la part des acheteurs, le partage de leur budget entre les différents produits de manière à maximiser leur utilité (principe d'égalisation des utilités marginales) ; de la part des offreurs, l'optimisation de la combinaison de facteurs de production afin de minimiser les coûts et de maximiser le profit. Les caractéristiques des produits ne sont pas une variable active dont il s'agirait de maximiser la contribution au bien-être. Comme le soulignent Prahalad et Ramaswamy [2004], la valeur est créée hors du marché. Et, dans une certaine mesure, le fonctionnement efficient du marché n'est pas suffisant pour garantir la maximisation du bien-être dans la mesure où aucun mécanisme n'assure que la nature des produits est susceptible de maximiser l'utilité des acheteurs.

La distinction opérée par les spécialistes du marketing entre la valeur client perçue et la valeur client désirée est utile pour préciser notre propos. Alors que la valeur client perçue renvoie à l'évaluation d'une offre existante, la valeur client désirée correspond à l'ensemble des caractéristiques de l'offre que le consommateur souhaiterait pouvoir trouver sur le marché, en termes à la fois d'effets utiles et de conditions d'accès³⁶ [Flint et Woodruff, 2001]. Un écart entre la valeur perçue et la valeur désirée

³⁶ Cette notion de valeur client désirée est proche de celle de « variété idéale » dans la théorie du consommateur de Lancaster.

correspond à un manque à gagner en termes de bien-être du consommateur. En faisant des caractéristiques de l'offre une variable active, ce manque à gagner peut être réduit.

L'endogénéisation de l'objet de l'échange constitue précisément l'une des caractéristiques essentielles des marchés relationnels. Cependant, dès lors que la définition des caractéristiques des produits devient une variable active, se pose la question de savoir comment s'opère l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande (c'est-à-dire la rencontre de chaque client avec une configuration de l'offre propre à maximiser sa valeur client), ainsi que celle de l'efficacité des mécanismes qui président à cet ajustement. Sur les marchés transactionnels de biens différenciés (en régime de concurrence monopolistique), cette question est celle des conditions de l'appariement des clients (caractérisés par l'hétérogénéité de leurs préférences) et des différentes variétés du produit. L'invention du marketing a été, dans une large mesure, la conséquence du besoin de dispositifs favorisant la gestion efficace de cet appariement³⁷. Par les études de marché, en amont, les offreurs tentent d'appréhender une partie de l'hétérogénéité de la demande au niveau macroscopique des segments de marché. En aval, par la communication (mais aussi par le packaging, le merchandising...), les offreurs s'efforcent ensuite de « signaler » leur offre aux différentes catégories de clients cibles. Ce mécanisme d'ajustement entre l'offre et la demande *via* les techniques du marketing de masse ne suppose aucune relation directe entre les offreurs et les demandeurs.

La question de l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande est une composante essentielle du fonctionnement des marchés relationnels. Elle est pour ainsi dire leur principale raison d'être et se trouve à l'origine des spécificités de leurs modes de fonctionnement. Dans l'archétype de marché relationnel, l'objet de l'échange, qui consiste dans un bouquet porteur de solutions, n'est pas totalement défini *ex ante*. Il se construit au moins pour partie dans la relation. L'utilité, ou la valeur client, de l'offre pour l'acheteur est alors dépendante de la manière dont l'offre se constitue, de son aptitude à répondre avec précision à ses besoins, à prendre en compte de manière la plus exhaustive possible les différentes catégories d'effets utiles, à s'adapter aux variables de contexte qui conditionnent la nature de l'expérience vécue lors de l'usage de l'offre, ainsi que la qualité de sa propre participation à la création de valeur dans ses interactions avec le vendeur et son offre. La valeur se crée alors très largement dans le marché, dans la relation entre le vendeur et l'acheteur. Dans l'évaluation d'un marché relationnel, il convient donc de s'interroger sur l'efficacité des mécanismes qui président au processus

³⁷ Cochoy [1999].

de création de valeur³⁸. Ceci revient à s'intéresser tout d'abord à la capacité de ces mécanismes à se rapprocher de la maximisation de la valeur client par l'optimisation de la pertinence de l'offre en regard des caractéristiques de la demande. Ensuite, les relations offre-demande étant particulièrement empreintes d'incertitude sur les marchés relationnels, leur bon fonctionnement suppose le jeu de dispositifs permettant de ramener cette incertitude à un niveau raisonnable. Enfin, la maximisation de la valeur client suppose de considérer les conditions de coût de la mise en œuvre des offres et de gestion de la relation dont découle le prix d'accès pour le client.

5.1.1 La condition de l'optimisation de la pertinence de l'offre par rapport à la demande

La maximisation de la valeur client dépend du degré d'adaptation de l'offre à la spécificité des besoins, de la pertinence de l'offre par rapport à la demande. L'optimisation de cette pertinence suppose la prise en compte simultanée de l'ensemble des effets utiles, immédiats ou médiats, de la mise en œuvre de l'offre sur le client. L'offre étant, au moins pour partie, le résultat d'une co-production avec le client, la valeur client n'est pas indépendante de l'action de ce dernier et de la qualité de ses interactions avec le vendeur.

5.1.1.1 Le degré d'adaptation de l'offre à la spécificité des besoins

Puisque l'offre n'est pas constituée *ex ante*, l'efficacité d'un marché doit s'apprécier aussi sur la base de sa capacité à assurer une adaptation la plus étroite possible de l'offre aux besoins des clients.

L'adaptation de l'offre aux besoins n'a rien de spontané. Elle soulève trois difficultés associées au fonctionnement des marchés relationnels : 1) le déplacement du niveau pertinent de la définition de la demande, qui réside moins dans l'expression de préférences sur des caractéristiques de produits que sur des attentes de réponses à des « problèmes » à résoudre ; 2) le besoin d'adaptation de l'offre en fonction d'éléments de contexte ; et 3) la variabilité du contenu de la demande en fonction de l'identité des clients.

- Le déplacement du niveau pertinent de la définition de la demande

Comme le souligne Woodruff [1997], la valeur client d'une offre s'établit à trois niveaux qui forment une chaîne de relation moyens-fins : les caractéristiques de l'offre, qui sont supposées conduire par l'usage à certains types d'effets utiles qui, eux-mêmes, doivent permettre à l'acheteur d'atteindre des objectifs,

³⁸ Les marchés relationnels font donc glisser d'une pure problématique d'allocation de ressources (tirer le meilleur parti des ressources existantes) à une problématique de création de ressources (créer des offres qui maximisent le bien-être).

de résoudre des problèmes. Dans l'archétype du marché relationnel, les caractéristiques de l'offre ne sont pas données, mais construites avec le client sur la base des effets utiles recherchés et, plus encore, sur celle d'un objectif de réponse à une catégorie de problèmes pour le client. La maximisation de la valeur client dépend donc de la capacité de l'offre à percevoir la nature des problèmes ciblés, à en déduire un ensemble d'effets utiles pour le client, dont découle la spécification des caractéristiques de l'offre. L'efficacité d'un marché relationnel dépend donc de l'efficacité des dispositifs de connaissance de la demande par les offreurs, gage de l'adaptation de l'offre aux fondements de ce qui motive la demande. C'est sur la base de cette connaissance que seront conçues les associations de biens et services complémentaires destinés à constituer les bouquets les plus pertinents.

- La prise en compte du rôle des variables de contexte dans la définition de la valeur client

L'objectif d'adaptation fine des offres aux besoins est rendu compliqué par l'intervention de variables de contexte dans la définition du besoin. Ces variables de contexte alimentent une modularité du contenu de la demande qui peut appeler une différenciation des modes d'accès à l'offre et/ou la diversification de l'offre de bouquets par l'ajustement de ses éléments périphériques aux variables de contexte.

L'utilité d'un produit n'est pas totalement incluse dans ses caractéristiques propres, mais dépend d'éléments de contexte qui influent sur le contenu de la demande et sur les modalités d'accès et de mise en œuvre de l'offre. Les spécialistes du marketing utilisent la notion d'« expérience » pour rendre compte de cette approche élargie de l'utilité. L'expérience, selon B. Cova, renvoie à un vécu personnel, chargé émotionnellement et fondé sur l'interaction avec des stimuli que sont les produits ou les services³⁹. Elle « *s'enracine dans des systèmes de valuation complexes, ne se limitant pas à la comparaison rationnelle, mais déterminés par les sentiments et sensations éprouvés* »⁴⁰. L'expérience renvoie donc à des facteurs émotionnels liés au contexte dans lequel s'exerce l'acquisition et la mise en œuvre d'une offre et qui interfèrent dans la perception de la valeur client.

Considérons l'expérience associée à la dégustation d'un verre de bière. Pour un même client, l'utilité de ce produit (pour un niveau de soif donné) et, plus encore, le contenu qui est donné à la valeur (dont résulte le degré de pertinence de l'offre), sont fortement dépendants du moment et du lieu ainsi que de l'action de produits ou de services complémentaires (eux mêmes variables en fonction du contexte). Par exemple, ce qui détermine la valeur que j'attribue à la dégustation de ce verre de bière aura un contenu très différent selon que je me trouve à la terrasse d'un café avec des amis en vacances, ou bien chez

³⁹ Cova [2003], cité par Badot [2005].

⁴⁰ Evrad et Benavent [2002].

moi, assoiffé après une pénible séance de bricolage un dimanche d'été caniculaire. Autrement dit, la consommation d'un verre ne renvoie pas aux mêmes « problèmes ». Dans les deux cas, la valeur que j'associe à cette dégustation dépend de tout un ensemble de biens et services complémentaires, ou « périphériques », qui participent à mon expérience de consommation, ce que Prahalad et Ramaswamy [2004] désignent par le terme, difficilement traduisible, d'« experience enablers ». Dans le cas de la dégustation au café, on évoquera le débit de boissons lui-même bien sûr, la qualité de son aménagement, le confort des sièges et l'intérêt de la vue offerte par la terrasse, mais aussi le rituel qui s'y déroule⁴¹, les cacahuètes et la cigarette (si je suis fumeur) qui accompagneront la bière... Dans le cas de la dégustation à la maison, les facteurs périphériques de l'expérience seront sans doute moins déterminants, mais j'apprécierai particulièrement la facilité avec laquelle j'accède à ma boisson (facilité d'approvisionnement, de stockage, de conservation, facilité de l'ouverture) car l'attente, qui en tant que telle peut être source de valeur dans le cas du café, est ici un facteur de désutilité. Une offre est donc de nature à maximiser son potentiel de création de valeur pour le client lorsqu'elle se montre capable de s'adapter au contexte. C'est l'idée qui est sous-jacente au développement du « multi-channel », qui consiste à multiplier les modalités d'accès à une offre afin de l'optimiser en l'adaptant à la spécificité de différents environnements contextuels⁴². L'optimisation de la valeur client peut aussi passer par l'intégration d'éléments périphériques au sein du bouquet ou, tout au moins, la facilitation de l'articulation du bouquet avec les éléments périphériques⁴³.

- L'individualisation des demandes

Les marchés contemporains sont marqués par une individualisation croissante de la demande à laquelle répondent, du côté de l'offre, des stratégies de prolifération des variétés et l'émergence d'un paradigme du « sur-mesure de masse ». Face à des clients hétérogènes, aux besoins souvent fluctuants, l'ajustement fin du contenu de l'offre à la spécificité des besoins de chaque client est une

⁴¹ Si bien évoqué par le texte de cette publicité pour la bière Guinness : « *En Irlande et partout dans le monde, on va au pub pour célébrer le rituel de la Guinness à la pression. On admire le talent du serveur qui fait couler la bière dans ses pintes. On regarde la mousse crémeuse qui monte doucement. Il faut savoir patienter* » (cité par Cova [2004]).

⁴² Le multi-channel est pratiqué, par exemple, par la Fnac lorsque celle-ci permet à ses clients d'accéder à son offre au moyen des magasins ou de son site internet. Ces deux modes d'accès répondent à des contextes d'usage souvent très différents : logique de flânerie et de découverte dans le premier cas, logique de praticité dans le second. Les éléments périphériques de l'offre ont été conçus en conséquence : confort, « théâtralisation » de l'offre dans des magasins qui se veulent des « lieux de vie » ; ergonomie du site, maîtrise de la chaîne logistique pour optimiser les délais de livraison dans le cas de la vente en ligne. Un même client peut, bien évidemment, fréquenter alternativement les magasins et le site en fonction des variables de contexte.

⁴³ La publicité à laquelle il a été fait allusion plus haut pour la bière Guinness concernait en réalité la promotion d'une boîte de bière supposée permettre de retrouver à la maison le plaisir de la bière pression. Le texte de la publicité se terminait par : « *Ce rituel, vous pouvez désormais le retrouver à domicile: la Guinness Draught existe aussi en boîte* ».

condition d'optimisation de la création de valeur client. L'individualisation de l'offre se pose en termes particulièrement aigus sur les marchés relationnels, car le besoin n'est plus vu sous l'angle de l'expression d'une demande de telle ou telle caractéristique du produit, mais sous celui des problèmes à résoudre, par nature variables d'un client à l'autre, voire pour un même client en fonction du contexte.

L'individualisation de l'offre pose la question de la révélation des préférences des clients pris individuellement, qui peuvent difficilement être appréhendées au travers d'études de marché classiques adaptées à des marchés de masse. Outre le caractère microscopique de la connaissance de la demande que doit acquérir le vendeur, l'offre portant sur une réponse à un problème, ce dernier doit être capable de formuler un diagnostic sur la nature du problème. Pour peu que la mise en œuvre de la solution implique un déploiement de ressources dans la durée et englobe la prise en compte des effets médias (voir plus bas), la pertinence de la solution implique un système de rétroaction d'informations sur le contexte potentiellement changeant de la mise en œuvre de la solution, de ses effets sur le bénéficiaire, d'éventuels changements dans la nature du problème, l'occurrence d'aléas lors de la mise en œuvre... L'efficacité des marchés relationnels suppose de ce point de vue l'action de dispositifs efficaces de transmission d'information entre le vendeur et chacun de ses clients.

5.1.1.2 La prise en compte de l'ensemble des effets utiles

Une offre commerciale comporte en général un ensemble d'effets utiles pour l'acheteur que l'on pourrait qualifier de fondamentaux, qui constituent en quelque sorte la raison d'être de l'offre, et des effets utiles secondaires, dont la production peut être délibérée ou bien fortuite, et qui affectent positivement ou négativement la valeur client de l'offre. La maximisation de cette dernière suppose donc l'optimisation de l'ensemble des effets utiles.

La maximisation de la valeur client d'une offre peut, dans certaines circonstances, être favorisée par la recherche de la multifonctionnalité, c'est-à-dire une conception de l'offre telle qu'elle soit en mesure de répondre simultanément à différentes catégories de besoins ou de problèmes. La multifonctionnalité peut être entendue au sens strict d'une offre dotée d'une diversité de fonctionnalités (tel l'assistant personnel électronique doté de fonctions répondant à une problématique d'organisation de l'activité professionnelle, mais qui offre également des fonctionnalités de télécommunication (téléphone et courrier électronique), de guidage (GPS), voire des fonctionnalités récréatives (jeux vidéo, lecture de fichiers MP3)). La multifonctionnalité peut également être envisagée dans un sens plus large, l'offre s'inscrivant, pour le client, simultanément dans différents registres de consommation : la fonctionnalité d'une part, et les registres immatériels d'autre part, tels que l'esthétique, l'appartenance communautaire, l'ostentation, l'éthique...

Les spécialistes de la relation de service distinguent les effets induits de la relation sur le bénéficiaire selon leur caractère immédiat ou médiat. Les effets immédiats sont observables par le client au moment de la délivrance du service, alors que les effets médiats sont différés. Dans le cas de la consultation d'un médecin par un patient, le temps d'attente, le diagnostic ou l'ordonnance sont producteurs d'effets immédiats (l'irritation du patient qui a attendu, la réduction de l'incertitude sur son état de santé et la perspective d'une solution à son problème) alors que la guérison constitue (tout au moins l'espère-t-on...) l'effet médiat le plus manifeste de la consultation. Dans cet exemple, la relation est orientée vers l'effet médiat, les effets immédiats étant des effets induits.

Dans d'autres types de relations marchandes, c'est la situation inverse qui prévaut, comme dans les services récréatifs où l'objectif est de faire passer un bon moment au client, mais qui peuvent produire des effets médiats importants tels que des souvenirs. La maximisation de la valeur client suppose que l'offre ait été conçue de façon à prendre en compte les effets utiles de la manière la plus exhaustive possible, sans se limiter aux seuls effets immédiats. L'enjeu de la prise en compte des effets médiats est particulièrement important lorsque l'échange porte moins sur des produits que sur des solutions. Le degré d'efficacité d'un marché renvoie ainsi également à la capacité de prise en compte des effets différés de la mise en œuvre d'une solution pouvant motiver des actions de correction.

Une autre catégorie d'effets utiles renvoie au jeu d'externalités de réseau. Les externalités de réseau⁴⁴ ne sont pas absentes des marchés transactionnels. Elles sont d'ailleurs de nature à compliquer l'analyse des conséquences des politiques de rétention sur le bien-être. Dans l'archétype du marché relationnel, ces externalités de réseau vont au-delà des traditionnels rendements croissants d'adoption et autres effets clubs, lesquels se produisent en quelque sorte à l'insu du client. Les effets réseau dont il s'agit ici renvoient aux relations directes qui se nouent entre les clients d'une même offre, qui forment ainsi une « communauté ». Les interactions entre clients peuvent être source de valeur en offrant à chacun des moyens supplémentaires d'optimiser la mise en œuvre de l'offre par le transfert d'expériences. Elles peuvent être également à l'origine d'un gisement de valeur immatérielle supplémentaire associé au sentiment d'appartenance communautaire, aux expériences de sociabilité associées, à la contribution de cette appartenance à la construction identitaire des clients... L'efficacité d'un marché relationnel s'évaluera également à la capacité à rendre possible, à susciter, à soutenir le développement de cette dimension communautaire, lorsqu'elle est perçue comme créatrice de valeur

⁴⁴ C'est-à-dire le fait que l'utilité qu'un acheteur dérive de la consommation d'un bien est dépendante (positivement ou négativement) de la consommation du même bien par d'autres acheteurs.

pour les clients, au travers notamment de la mise à disposition d'infrastructures permettant la circulation d'informations entre les clients.

5.1.1.3 La qualité du processus de co-production

Comme le soulignent Prahalad et Ramaswamy, « *plutôt que d'être contenue dans les produits et les services offerts par l'entreprise, la valeur est désormais centrée sur les expériences des consommateurs. Ces expériences n'étant pas seulement influencées par l'entreprise, mais aussi par chaque client et la communauté des clients, la valeur est désormais co-crée par l'entreprise et ses clients* »⁴⁵. Il découle de cette logique de co-production que la maximisation de la valeur client de l'offre dépend pour partie du client lui-même et de la qualité de ses interactions avec l'offreur.

Une déficience du client dans la co-production peut réduire à néant l'utilité (non anticipée, mais constatée *ex post*) de l'offre. Un bon exemple est fourni par les difficultés d'usage de certains biens d'équipement ménager, qu'elles soient dues à un défaut d'ergonomie ou à une « déficience » de l'utilisateur. Ces difficultés, en nuisant à la pleine exploitation des fonctionnalités, réduisent le volume des effets utiles pour le client par rapport au potentiel contenu dans l'offre. L'acheteur se trouve ainsi souvent en position de devoir construire des « compétences » spécifiques afin d'extraire le maximum de valeur de l'offre. La rapidité et le coût auxquels s'acquiescent ces compétences sont ainsi des éléments à prendre en compte dans l'évaluation des marchés. La nature de la relation avec l'offreur exerce généralement une influence déterminante sur l'efficacité de ce processus d'acquisition de compétences comme l'illustre, par exemple, l'importance de la qualité des modes d'emploi. Au-delà des actions que l'offreur peut entreprendre pour optimiser la mise en œuvre de l'offre par le client (via l'amélioration de l'ergonomie ou en s'efforçant d'accroître son niveau de compétence⁴⁶), l'animation de la communauté des clients peut constituer un levier peu coûteux de mutualisation des apprentissages et d'assistance réciproque.

5.1.2 La condition de la réduction de l'incertitude

Les transactions réalisées sur les marchés relationnels sont génératrices d'une forte incertitude, en particulier pour l'acheteur. Cette incertitude découle des caractéristiques spécifiques de l'objet échangé. Elle résulte en premier lieu de la difficulté à évaluer la qualité des offres. L'accent qui est mis sur la

⁴⁵ Prahalad et Ramaswamy [2004, p. 137].

⁴⁶ La formation des clients, dans une logique de fidélisation, devient une pratique de plus en plus courante. Voir « Former ses clients pour les fidéliser », *L'Usine Nouvelle*, n° 2979, 29 septembre 2005, pp. 60-63.

solution à un problème implique que la pleine évaluation des effets utiles de l'offre ne sera possible qu'*ex post*, en particulier lorsque celle-ci comporte des effets médiats. La qualité de la solution peut être partiellement inférée à partir de celle des moyens mis en œuvre pour la produire. Toutefois cette démarche bute sur la nature composite de l'offre (un bouquet de biens et services) qui fait que sa qualité dépend tant de celle des composantes que de la pertinence et de la qualité de l'intégration. Le rôle souvent critique du personnel d'exécution au contact de la clientèle dans la qualité de l'intégration ajoute une dimension subjective susceptible de créer une certaine irrégularité dans la qualité de la prestation, augmentant l'incertitude pour les clients. Ensuite, la difficulté réside souvent dans l'évaluation des composantes elles-mêmes lorsque celles-ci sont de nature immatérielle ou qu'elles présentent un fort contenu en technologie⁴⁷. Enfin, l'acheteur participant à la production de la solution, la qualité de celle-ci dépend de sa propre implication et de la qualité des interactions dans la co-production, autant d'éléments difficiles à définir *ex ante*.

Au total, l'incertitude sur la qualité de l'offre est source d'asymétries d'information entre l'acheteur et le vendeur, qui ouvrent la porte aux comportements opportunistes de la part de ce dernier. En outre, la complexité de l'objet de la relation rend hasardeuses les contractualisations visant à tenter de protéger les parties des effets de cette incertitude. Les contrats sont nécessairement incomplets⁴⁸. L'offreur est, bien sûr, lui aussi confronté aux conséquences de cette situation, en particulier lorsque son offre consiste dans une promesse de résultat alors que l'achèvement de ce dernier dépend pour partie des comportements du client difficiles à observer (aléa de moralité).

Cette incertitude n'est pas absente des marchés transactionnels. Elle y est cependant plus limitée et peut être conjurée au moyen de dispositifs relativement simples (chartes de qualité, normes, labels...) dont la portée sur les marchés relationnels se trouve réduite en ce que l'échange porte moins sur les moyens que sur la production des effets utiles.

Depuis les travaux d'Akerlof, on sait qu'un excès d'incertitude peut conduire à une mauvaise allocation des ressources, voire compromettre l'existence même du marché. L'efficacité des mécanismes

⁴⁷ Evoquant le domaine des activités informationnelles, Jacques de Bandt écrit : « *L'offre ne se définit pas ici en termes de fonction ou de courbe d'offre, c'est-à-dire de quantités de produits clairement définis ou spécifiés à certains prix (...). Elle se définit en termes de compétences, c'est-à-dire en termes de capacités à mobiliser des connaissances (y compris tacites) en vue de répondre à des questions, ou à résoudre des problèmes, nouveaux et relativement complexes, dans un domaine particulier. (...) On se heurte ici à des problèmes difficiles d'information : compte tenu de la faible transparence liée à des difficultés de définition ou codification, les asymétries de l'information sont considérables et les risques de sélection adverse en particulier sont redoutables* » (de Bandt [2004, p. 112]).

⁴⁸ « *Sur un grand nombre de marchés aujourd'hui, l'échange ne porte plus sur des produits bien définis mais sur des complexes de droits et d'obligations, définis par des contrats (...) le plus souvent incomplets* » (Coriat et Weinstein [2004, p. 47]).

susceptibles de réduire cette situation d'incertitude constitue ainsi l'une des conditions de bon fonctionnement du marché à prendre en considération. La confiance, à la fois produit de la relation et dispositif régulateur de celle-ci, constitue probablement à cet égard un mécanisme particulièrement efficace.

5.1.3 La condition de la minimisation des coûts

Le critère de la minimisation des coûts nous renvoie à la problématique traditionnelle de l'efficacité de l'allocation des ressources. Alors que dans l'archétype du marché transactionnel, seuls les coûts de production sont pris en considération, les marchés relationnels attirent l'attention sur trois autres catégories de coûts : les coûts de transaction, les coûts d'individualisation, et les coûts d'intégration

5.1.3.1 Les coûts de production

La question de la minimisation des coûts de production fait partie des critères ordinaires de l'évaluation de l'efficacité des marchés. La spécificité des marchés relationnels conduit cependant à poser la question en des termes légèrement différents. L'efficacité du marché doit s'appréhender ici par rapport au critère de la minimisation des coûts de production de la *solution* et non du *produit*. Au-delà des considérations strictement productives (échelle de production, technologie, combinaison de facteurs...), la minimisation des coûts de production dépend également de la nature de la relation. Dans certaines circonstances, établir la relation sur le mode de l'accès à un résultat peut être source d'économies par rapport à une situation où la mise en œuvre de la solution s'accompagne de la cession de tout ou partie des inputs nécessaires à sa production. Par exemple, lorsqu'un offreur s'engage sur un résultat tout en restant propriétaire des moyens nécessaires à son obtention, sa rentabilité dépend du zèle qu'il mettra à optimiser ces moyens (économies de matières premières, optimisation de la maintenance des équipements...), là où une relation fondée sur la cession de la propriété de ces moyens peut pousser à leur utilisation à une échelle non optimale par un client-utilisateur moins expérimenté, ou à une surconsommation sous la pression de l'offreur désireux d'accroître son chiffre d'affaires. La forme de gouvernance de la relation (en particulier ce qui est prévu pour ce qui concerne le partage d'éventuelles économies) peut jouer un rôle important sur le niveau des coûts de production et son évolution.

5.1.3.2 Les coûts de transaction

La notion de coûts de transaction renvoie à l'ensemble des coûts d'usage du marché. Selon O. Williamson [1979], ils se composent principalement de coûts de recherche d'information, de coûts de négociation et de coûts générés par les dispositifs visant à contrôler le respect des engagements des

parties. La prise en compte des coûts de transaction constitue une voie très fructueuse d'enrichissement de l'analyse des marchés transactionnels. Pourtant, et en dépit de la contradiction qui semble résider dans les termes mêmes, la notion de coûts de transaction est particulièrement pertinente pour l'étude des marchés relationnels. Sur ces marchés, les coûts d'information associés à la révélation des préférences, à l'ajustement des offres au contexte et aux clients, à l'évaluation par les acheteurs d'offres par nature complexes et très largement immatérielles... sont très importants. Il en va de même pour les coûts de négociation et de contractualisation dans la mesure où la co-production implique un accord sur les caractéristiques de l'objet échangé ; ils le seront d'autant plus que l'offre d'une solution et, plus encore, d'un engagement de résultat, sont par nature extrêmement difficiles à spécifier *ex ante* de manière détaillée. Ces coûts de négociation et de contractualisation sont renforcés par les asymétries d'information. Les difficultés de contractualisation engendrent enfin naturellement de forts coûts de contrôle et de gestion des litiges.

La théorie des coûts de transaction prévoit que la présence de forts coûts de transaction est une incitation à l'internalisation de la transaction qui, dès lors, se trouve gouvernée par la coordination hiérarchique de l'entreprise. Dans le cas de marchés de consommation, l'internalisation renvoie à la prise en charge par le client lui-même de l'intégration des éléments nécessaires à l'obtention de la solution, ce qui ramène aux marchés transactionnels. Les coûts de transaction ne sont cependant pas seuls à intervenir dans le choix entre recourir à une offre intégrée ou autoproduire l'intégration. La question des économies d'intégration joue ici un rôle capital (voir plus bas).

5.1.3.3 Les coûts d'individualisation

On entend par coûts d'individualisation les coûts engendrés par l'adaptation de l'offre à la spécificité de la demande de chaque client. L'efficacité d'un marché s'apprécie également en fonction de sa capacité à assurer une configuration de l'offre la plus à même de maximiser les effets utiles pour chaque consommateur tout en assurant la meilleure maîtrise des coûts de production, de commercialisation... Dans les modèles de concurrence monopolistique, le nombre optimal de variétés mises sur le marché (dont dépend la capacité de l'offre à répondre plus ou moins finement aux préférences de chaque client) est une fonction positive du degré d'attachement des clients à leur « variété idéale » (la prime qu'ils sont prêts à payer pour acquérir la variété qui répond le plus exactement à la spécificité de leurs besoins) et une fonction négative du degré d'économies d'échelle dans la production. Le marché est efficient si le nombre de variétés proposées aux consommateurs est optimal eu égard au jeu respectif de ces deux forces contraires.

Cette vision est trop réductrice dans le cas d'un marché relationnel où intervient une logique de co-production qui est susceptible de réduire le conflit entre l'individualisation de l'offre et la maîtrise des coûts de production. La relation qui se met en place entre l'acheteur et le vendeur rend possible une production sur-mesure. Si celle-ci est susceptible d'accroître substantiellement les coûts par rapport à la situation de production d'un produit standardisé, elle peut aussi se révéler sensiblement moins coûteuse que la production d'un nombre élevé de variétés du même bien pour répondre à la diversité des demandes de clients « anonymes », en particulier par la réduction des stocks et des dépenses de commercialisation⁴⁹.

Il n'est pas toujours nécessaire de produire sur-mesure pour apporter une solution personnalisée aux clients. La personnalisation peut être assurée par la conception d'interfaces offre-demande mettant à la disposition du client un potentiel, un environnement avec lequel il peut interagir pour ajuster l'offre à ses besoins, eux-mêmes changeants. Ceci suppose une conception de l'offre veillant à lui assurer un fort potentiel de multifonctionnalité et de la munir d'interfaces ergonomiques permettant au client d'interagir efficacement.

5.1.3.4 Les coûts d'intégration

La notion de coûts d'intégration fait référence aux coûts occasionnés par l'assemblage – l'intégration – des biens et services complémentaires pour la production d'un bouquet, producteur d'une solution à un problème.

Le niveau de ces coûts d'intégration dépend du degré de modularité du bouquet. Les coûts d'intégration sont minimales dans le cas d'une modularité totale du bouquet, où la standardisation des interfaces fait que cette intégration se ramène à un simple assemblage. Une très forte modularité est une incitation à l'autoproduction des solutions par les clients, au travers de l'acquisition des biens et des services élémentaires sur autant de marchés transactionnels. L'intégration par le fournisseur suppose que celle-ci soit productrice de valeur, génératrice d'économies d'intégration : mobilisation de ressources spécifiques (équipements, connaissances) permettant de réduire le coût ou d'améliorer la qualité de l'intégration, mutualisation de coûts fixes, établissement d'interfaces assurant une compatibilité optimale des différentes composantes du bouquet sur les plans technique, esthétique... L'efficacité d'un marché relationnel s'évalue ainsi aussi à l'efficacité de la « division du travail » qui se met en place entre l'offreur et ses clients dans la gestion de l'intégration en vue d'en optimiser le coût et d'en maximiser l'efficacité.

⁴⁹ Voir l'illustration de ce point dans l'industrie automobile par Holweg et Pil [2004].

5.2 Les politiques de rétention comme facteur d'efficience des marchés relationnels

L'analyse qui vient d'être menée des conditions d'efficience des marchés relationnels conduit au résultat, quelque peu provoquant, que les politiques de rétention, loin d'être *a priori* condamnables, peuvent jouer un rôle déterminant dans l'efficience des marchés relationnels. Ceci découle de l'importance de la qualité de la relation comme facteur assurant l'efficience de la coordination entre l'offre et la demande.

5.2.1 La qualité de la relation comme facteur d'efficience des marchés relationnels

Il découle de l'analyse qui précède qu'une des conditions majeures de fonctionnement efficient des marchés relationnels réside dans la qualité de la relation entre les vendeurs et les acheteurs. On peut considérer, en effet, qu'un marché relationnel est d'autant plus efficient qu'il fournit aux offreurs les informations (et les incitations) nécessaires à la prise en compte la plus complète possible des effets utiles de leur offre pour les clients lors de sa conception et de sa mise en œuvre, et que l'information à la disposition des acheteurs leur permet d'optimiser les effets utiles de la mise en œuvre de l'offre. Comme le souligne J. de Bandt, en l'absence des mécanismes adaptés à cette fin, « *le processus de co-production peut ne déboucher sur rien du tout, c'est-à-dire sur aucun « produit », ou ne déboucher que sur un résultat ou produit insignifiant* »⁵⁰.

Deux caractères de la relation entre l'offre et la demande jouent un rôle déterminant dans la qualité de la relation et, par là, dans l'efficience du marché relationnel : sa densité et sa durée.

5.2.2 La densité de la relation

La qualité de la relation dépend fondamentalement de sa densité, c'est-à-dire de son intensité et de son épaisseur. L'intensité de la relation correspond à la quantité des informations échangées, à la fréquence et à l'interactivité de l'échange. L'épaisseur renvoie à la largeur du registre des informations échangées : information sur le besoin, sur les conditions d'usage, sur la satisfaction, sur les attentes connexes, échanges d'information avec d'autres clients...

⁵⁰ De Bandt [2004, p. 114].

La densité de la relation est une condition de la pertinence de l'ajustement de l'offre à la demande, en statique et en dynamique, de manière individualisée et au coût le plus juste. Rappelons qu'acheteur et vendeur sont le plus souvent co-producteurs de la solution à la fois parce que la pertinence de la solution nécessite que l'acheteur opère une sélection dans le bouquet du vendeur, et parce que celui-ci – avec ou sans le concours actif de l'acheteur – ajuste certaines composantes du bouquet à la spécificité du problème du client, ce qui requiert la collecte d'informations supplémentaires, permettant d'assurer un feed-back sur les effets utiles pour le client de la mise en œuvre de la solution... La densité de la relation est aussi une condition favorisant l'émergence de la confiance, condition essentielle à la transmission d'informations personnelles indispensables à l'ajustement de l'offre à la demande, au traitement de l'incertitude, et à la minimisation des coûts de transaction. La confiance qui se bâtit dans la relation est non seulement, pour reprendre les termes de Johnson et Grayson [2005], une « *confiance cognitive* » issue de l'accumulation d'informations sur le fournisseur et sur sa capacité à assurer une prestation de qualité, mais aussi une « *confiance affective* », produit de l'évaluation de l'expérience, de la densification de relations interpersonnelles, du partage entre le client et le prestataire de valeurs et de centres d'intérêt, du développement d'un sentiment d'appartenance communautaire...

L'établissement de relations denses peut s'opérer au travers de la mobilisation d'une diversité de moyens. Dans le domaine du tangible, on pense en particulier aux dispositifs techniques de types mégabases de données et outils de data mining, la mise en place d'interfaces assurant la circulation de l'information entre l'offreur et le client (ensemble des instruments de marketing direct, mais aussi remontées directes du front office) ainsi qu'entre les clients eux-mêmes (échange d'expériences, assistance mutuelle...). La nature de ces dispositifs techniques, la qualité de leur intégration, les compétences humaines qui sont mises en œuvre pour les exploiter... jouent un rôle capital dans la qualité des informations échangées et dans le coût de gestion de la relation. Dans un registre plus immatériel, la qualité des relations de personne à personne qui se tissent entre le personnel d'exécution de la solution en front office et le client se révèle souvent critique pour la qualité de la relation et de la coordination entre l'offre et la demande, ce qui induit des conséquences très importantes sur le pilotage des ressources humaines chez le vendeur. De même, l'identité du vendeur, sa réputation, les valeurs qu'il met en avant... l'ensemble de ces points s'exprimant souvent de manière compacte au travers de sa marque, peuvent jouer comme un signal de qualité de l'offre, de son adaptation aux spécificités des besoins de certaines catégories de clients, comme socle de la valeur immatérielle associée à l'offre, comme support de la formation d'une communauté de clients...

5.2.3 La durée de la relation

La nature de la relation qui se tisse entre l'offre et la demande sur un marché relationnel est marquée par sa durée. Cette durée est consubstantielle aux marchés relationnels portant sur des solutions qui se déploient dans le temps et qui impliquent un délai entre la mise en œuvre des éléments du bouquet et la production des effets utiles. La durée est également impliquée naturellement lorsque la relation est établie dans le but de répondre à un besoin récurrent (mais variable au cours du temps)⁵¹. Mais, de manière encore plus générale, la durée de la relation est la conséquence de deux caractères fondamentaux des marchés relationnels : l'apprentissage et la présence d'actifs spécifiques.

L'apprentissage concerne tant le client que le fournisseur. Le client découvre le détail des fonctionnalités de l'offre, il acquiert progressivement les compétences nécessaires à sa mise en œuvre et à son adaptation en fonction de ses propres données de contexte, il se familiarise également avec les procédures par lesquelles il entre en relation avec le fournisseur... Ce dernier apprend dans la relation la nature spécifique du problème du client, les éléments de contexte qui lui sont propres... Ces apprentissages sont gages de l'ajustement fin de l'offre à la spécificité de la demande, de la prise en compte la plus complète possible des effets utiles (et, notamment, des effets médiats), de l'ajustement de l'offre aux variations des éléments de contexte...

La durée dans la relation est également appelée par le besoin d'amortir les actifs spécifiques créés dans et pour la relation. Les apprentissages dont il vient d'être question constituent des actifs spécifiques. Ils sont coûteux à établir, nécessitent du temps pour leur amortissement. Du côté de l'acheteur, ceci crée un obstacle au changement dans la mesure où changer de fournisseur reviendrait à perdre une partie de l'apprentissage réalisé et à recommencer le processus d'apprentissage avec le nouveau fournisseur, avec tout ce que cela implique en termes d'incertitude, de mobilisation de ressources (notamment cognitives) et de perte de valeur client dans les premières phases de la relation. De côté du vendeur, au coût humain lié à l'apprentissage relationnel peut s'ajouter le besoin d'investir dans des dispositifs tangibles, notamment des « capteurs » permettant d'améliorer la connaissance du besoin par l'efficacité des boucles de rétroaction ou encore les actifs de toutes sortes mis à la disposition du client pour assurer la production du résultat et qui sont à l'origine de coût d'installation/désinstallation. On sait, en outre, que face à l'incertitude qui entoure la relation de service pour les clients, ceux-ci tendent à fonder leur évaluation de la qualité de l'offre au cours des toutes

⁵¹ Ce qui est le cas en général lorsque le marché porte sur une « fonction » comme, par exemple, la santé, la mobilité...

premières étapes de la relation, notamment au contact du personnel du prestataire⁵². L'enjeu stratégique associé à ces premières étapes (qui, souvent, se déroulent avant la contractualisation) justifie, de la part du vendeur, des engagements de ressources importants qui constituent des coûts irrécupérables. La durée est donc nécessaire à la rentabilisation des coûts subis par l'offreur pour engager la relation et ce, indépendamment des manœuvres stratégiques qui ont été évoquées dans la section 3. Elle est d'autant plus nécessaire que celui-ci, pour des raisons d'efficacité de sa politique commerciale, se trouve dans l'impossibilité de facturer le coût de ces actifs spécifiques au moment de l'ouverture de la relation. Évidemment, ce problème se pose avec une acuité particulière lorsque l'échange porte sur un accès à une solution sans cession de droits de propriété sur les ressources qui seront mobilisées par l'utilisateur pour la mise en œuvre de la solution. La mise à disposition gratuite des biens (voire leur up-grading en fonction des innovations) suppose de pouvoir se rémunérer sur le flux de prestations à valeur ajoutée qui sera fourni au client au cours du temps.

Puisque la durée est un élément essentiel de la relation acheteur-vendeur sur les marchés relationnels, ces derniers présentent naturellement un degré de fluidité très inférieur à ceux des marchés transactionnels, sans que cette faible fluidité soit nécessairement le signe d'un fonctionnement inefficace. Plus encore, si un certain nombre de considérations qui ont été évoquées plus haut conduisent souvent à une fidélité librement consentie de la part des clients, il peut être nécessaire pour les offreurs de renforcer ou de consolider cette fidélité par des dispositifs incitatifs, voire coercitifs. Dans les échanges inter-entreprises, où les marchés relationnels progressent particulièrement rapidement et où le pouvoir de négociation entre le fournisseur et le client est généralement moins déséquilibré que sur les marchés de grande consommation, les engagements de durée sont monnaie courante. Une entreprise comme Dalkia, spécialisée dans la gestion des « utilities » externalisées par les grandes entreprises, signe couramment des contrats engageant les parties sur des durées égales ou supérieures à 10 ans.

Les politiques de fidélisation – et les dispositifs de rétention qui leur sont associés – constituent ainsi une conséquence logique des conditions de bon fonctionnement des marchés relationnels. Cette analyse conduit donc à inverser radicalement le sens de la présomption : naturellement entachées du soupçon de caractère anti-concurrentiel sur des marchés transactionnels, les politiques de rétention sont *a priori* un facteur favorable à l'efficacité des marchés relationnels.

⁵² Dall'Olmo Riley et de Chernatony [2000].

6. EVALUER LA PORTEE DES POLITIQUES DE RETENTION

L'analyse qui précède invite à l'adoption d'une attitude nuancée à l'égard des politiques de rétention, car loin d'être systématiquement néfastes au bon fonctionnement des marchés, elles peuvent être une condition de ce bon fonctionnement. Il est donc nécessaire de se doter d'un cadre d'analyse pouvant servir de guide dans l'audit de politiques de rétention spécifiques. Il n'est pas dans les prétentions des lignes qui suivent d'aller au-delà de l'esquisse d'un tel cadre.

Nous commencerons par essayer de dégager des jalons permettant de distinguer la nature transactionnelle ou relationnelle du marché sur lequel intervient l'entreprise dont on se propose d'évaluer les politiques de rétention (6.1.). Il convient toutefois d'aller au-delà d'une approche simpliste qui consisterait à considérer *a priori* négativement toutes politiques de rétention menées sur un marché transactionnel alors que celles conduites sur un marché relationnel seraient systématiquement considérées avec bienveillance. La position de force dont bénéficient les offreurs sur les marchés relationnels peut constituer une forte incitation à enfermer le client dans la relation au-delà de ce qui est nécessaire et d'exploiter le pouvoir de marché issu de cette captivité. Nous présenterons ensuite une typologie permettant de distinguer, en fonction de la nature du marché, les politiques de rétention selon qu'elles peuvent être ou non considérées comme compatibles avec l'efficience des marchés (6.2.).

6.1 Distinguer les marchés transactionnels des marchés relationnels

Nous avons vu que *a priori* que l'on peut avoir à l'égard des politiques de rétention est très différent selon que celles-ci sont menées dans le cadre d'un marché traditionnel ou dans celui d'un marché relationnel. Il est donc important de pouvoir identifier la nature du marché associé aux politiques que l'on cherche à évaluer.

La distinction entre marché transactionnel et marché relationnel repose pour partie sur la nature même de l'activité. Si la distinction entre marché de biens et marché de services peut être utile, elle est notoirement insuffisante. Le caractère intangible du service, la co-production qui prévaut généralement... jouent en faveur d'une orientation relationnelle des marchés de services. Pourtant, la logique d'industrialisation que connaissent un certain nombre d'activités de services conduit à une prédominance de la logique transactionnelle. Le cas de la restauration rapide est sur ce point exemplaire, mais il semble clair également que la « révolution commerciale » intervenue dans les années 1960 avec l'arrivée de la grande distribution a largement contribué à faire basculer une part

importante du commerce (qui, comme son nom l'indique, est par nature relationnel) dans une logique transactionnelle. A l'inverse, la période contemporaine est marquée par le basculement d'un nombre croissant de marchés de biens dans une logique relationnelle, à mesure que les industriels optent pour l'« orientation client » et reconfigurent leur portefeuille d'activités dans une logique de bouquet.

L'approche sectorielle peut se révéler utile. La nature transactionnelle ou relationnelle du marché renvoie fondamentalement au contenu des modalités de la concurrence, très orientées en faveur de la différenciation-service et de la différenciation verticale dans le cas des marchés relationnels, davantage focalisées sur les prix et la différenciation horizontale sur les marchés transactionnels. L'analyse des conditions de base déterminant les modalités de la concurrence en vigueur dans un secteur est de nature à éclairer la nature du marché⁵³. Parmi les conditions de base, on s'intéressera en particulier à certaines caractéristiques du produit et aux registres sur lesquels se fondent les préférences des clients. Dall'Olmo Riley et de Chernatony [2000], qui s'intéressent au marketing relationnel dans le secteur des services, suggèrent que pour qu'un véritable marketing relationnel puisse se développer dans une activité, il est nécessaire que les deux parties, les entreprises et les clients, perçoivent un bénéfice à s'engager dans la relation. Du point de vue des clients, le niveau d'incertitude ressentie et le degré d'implication dans l'achat - deux conditions de base qui se situent à l'intersection des caractéristiques des produits et de celles des clients - seraient deux déterminants particulièrement importants de la volonté de s'engager dans une relation. Plus haut, nous avons avancé l'hypothèse selon laquelle la propension du client à s'engager dans une démarche relationnelle dépend de son appréciation des coûts de transaction et des bénéfices d'intégration (en tant que gisement d'économies monétaires, temporelles ou psychologiques ou de renforcement des effets utiles de leur pertinence). L'importance des coûts de transaction et des bénéfices d'intégration dépend de nombreux paramètres, dont certains relèvent de la nature des produits et d'autres des caractéristiques des processus de production. L'enquête réalisée par Noble et Phillips [2004] auprès d'un échantillon de clients américains non adhérents aux programmes de fidélisation apporte, en creux, un certain soutien à cette hypothèse. En effet, cette enquête met en évidence que l'ensemble des coûts que les clients doivent supporter pour engager et entretenir la relation (questionnaires à remplir, mise à jour des données, nécessité de porter une carte, de retenir un code...) sont, avec une évaluation peu favorable des bénéfices attendus de la relation, les principaux obstacles à la participation aux programmes de fidélisation.

L'approche sectorielle de la nature du marché bute pourtant sur deux limites principales. En premier lieu, l'orientation client (qui est consubstantielle à la logique des marchés relationnels) relève au moins

⁵³ Pour une démarche d'analyse des déterminants des modalités de la concurrence sectorielle, voir Moati [1997].

autant du registre des choix stratégiques d'entreprise que de celui des modalités de la concurrence à l'échelle d'un secteur. Autrement dit, il est possible d'observer une hétérogénéité dans le degré d'orientation « transactionnel » ou « relationnel » des entreprises d'un même secteur, hétérogénéité imputable à des choix de positionnement différents, qui reposent eux-mêmes sur des représentations différentes des enjeux concurrentiels et/ou sur l'hétérogénéité des ressources dont disposent les entreprises pour nourrir leur positionnement stratégique⁵⁴. Ainsi, on peut envisager qu'il soit impossible de déterminer de façon générale que tel ou tel secteur obéit à une logique transactionnelle ou relationnelle et être amené à opérer une segmentation stratégique à l'intérieur du secteur. Par exemple, le secteur de l'assurance dommage aux particuliers semble être en train de se segmenter entre une composante qui s'inscrit progressivement dans le modèle du marché relationnel, alors qu'une autre composante demeure ancrée à un positionnement transactionnel (voire renforce cet ancrage).

En second lieu, la notion même de marché relationnel remet en cause la pertinence d'une entrée par les secteurs d'activité. La notion de secteur (ou de branche) est profondément associée à celle de produit ; sa construction théorique et son opérationnalisation par la construction de nomenclatures est un sous-produit direct de l'édification de l'archétype du marché transactionnel. Le marché relationnel étant organisé autour, non pas d'un produit, mais d'un problème auquel il s'agit d'apporter une solution, l'offre est le plus souvent constituée d'un bouquet de biens et services qui, dans une approche transactionnelle, auraient fait l'objet de marchés séparés. Les marchés relationnels remettent donc en cause les découpages sectoriels en jetant des ponts entre les produits de secteurs différents. Ceci comporte au moins deux conséquences qui viennent compliquer sensiblement l'analyse de terrain.

Tout d'abord, la nature du bouquet qu'il s'agit de mettre sur le marché afin de répondre à un certain type de problème ne s'impose pas de manière objective. Ce qui va conduire à l'élaboration de bouquets n'est pas l'expression directe d'une demande de la part des clients potentiels, mais la représentation subjective que chaque offreur se fait de la nature du problème et de la meilleure manière d'y répondre. En outre, à supposer donnée la nature du besoin, le contenu précis de ce besoin peut être très différent d'un client à l'autre et susciter des bouquets très divers dans leur composition. Cette composition dépend également, outre la manière dont chaque offreur perçoit le besoin et imagine des manières d'y répondre, de l'importance des économies d'intégration entre les composantes potentielles ainsi que des capacités des offreurs à réunir (directement ou indirectement) l'ensemble des compétences, probablement très hétérogènes, nécessaires à l'élaboration et à la production du bouquet. Autrement dit, il est probable que les offreurs tentant de répondre à un même besoin générique mettent sur le

⁵⁴ Moati [1998].

marché des bouquets différents, très imparfaitement substituables. A la limite, il est dans la nature des marchés relationnels que chaque offre soit à l'origine d'un marché spécifique tant son offre se distingue de celle de ses plus proches concurrents.

La deuxième conséquence de la mise avant des bouquets réside dans le brouillage des frontières des espaces de concurrence. Un bouquet, on l'a dit, réunit des biens et des services issus de secteurs différents. Si l'on continue d'appréhender les marchés par le produit, ceux-ci sont susceptibles de mettre en concurrence des offreurs qui partagent d'avoir mis le produit en question dans leur bouquet, mais ces bouquets peuvent être de nature très diverse et être centrés sur la réponse à des besoins différents. Par exemple, les produits d'assurance automobile sont désormais intégrés à des bouquets hétérogènes (et non directement substituables) portés par différentes catégories d'acteurs : bouquets complets de produits d'assurance dommage proposés par les assureurs, bouquets de « banquassurance », bouquets de mobilité proposés par les constructeurs automobiles, bouquets généralistes de commodités offerts par la grande distribution... Analyser la nature du marché en entrant pas le produit risque fort de déboucher sur le constat d'une forte hétérogénéité intrasectorielle (l'assurance automobile proposée par la grande distribution obéit au modèle du marché transactionnel, alors que celle offerte par les banques se rapproche davantage d'une logique de marché relationnel).

L'approche sectorielle, tout en restant utile, se révèle donc insuffisante pour appréhender la nature des marchés. On pourra lui préférer une démarche ascendante, qui consiste à partir d'une firme particulière pour tenter de constituer, par l'identification d'offres plus ou moins substituables, une arène concurrentielle *ad hoc* autour des solutions alternatives à une même catégorie de problèmes. La nature transactionnelle ou relationnelle du marché sera alors déduite de l'observation des caractéristiques de l'offre et de la nature des relations avec les clients. Soulignons que l'observation (au niveau du secteur comme à celui de l'entreprise) de la mise en œuvre de politiques de rétention, fussent-elles des politiques de fidélisation, n'est pas en soi suffisante pour conclure à la présence d'un marché relationnel. Par exemple, les programmes de fidélisation se sont multipliés dans la grande distribution alors que les marchés restent indéniablement de nature transactionnelle.

Voici, sans être exhaustif, quelques-unes des questions qu'il convient de se poser afin de déterminer la nature, transactionnel ou relationnel, d'un marché :

- L'entreprise est-elle « orientée client », pratique-t-elle le marketing relationnel ?
- Quel est le contenu du marketing relationnel mis en œuvre ? Octroi de simples avantages monétaires venant recomposer la fidélité, ou véritable instrument de co-construction d'une offre optimisant les effets utiles pour le client ?

- L'échange est-il ponctuel ou implique-t-il la persistance de la relation ?
- Les clients sont-ils en attente d'une relation épaisse ?
- L'objet de l'échange consiste-t-il dans un bien ou dans un bouquet visant à fournir au client les inputs permettant la résolution d'un problème ?
- L'échange consiste-t-il en un transfert de droits de propriété ou en l'ouverture d'un droit d'accès à des ressources, ou bien encore en l'assurance d'un résultat pour le client ?
- Quel est le degré d'ajustement de la prestation à la spécificité de la demande de chaque client ?
- Quelle est la densité informationnelle de la relation entre les offreurs et les demandeurs ?
- Pour ce qui est des bouquets, la vente liée tient-elle à des contraintes techniques et/ou génère-t-elle des économies d'intégration pour le client ou s'agit-il de simples tactiques de valorisation de la captivité du client ?

6.2 Distinguer les situations de « verrouillage nécessaire » des pratiques anti-concurrentielles

Supposons résolue la délicate question de l'identification de la nature du marché sur lequel intervient l'entreprise dont on se propose d'évaluer les politiques de rétention. L'analyse théorique conduit à une posture empreinte de soupçon lorsqu'un marché transactionnel a été diagnostiqué, alors que l'on sera plus disposé à considérer comme licites ces mêmes politiques lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un marché relationnel. La réalité est cependant plus complexe. D'une part, parce que les marchés réels présentent rarement la cohérence et la « pureté » des archétypes ; ils se situent souvent dans la zone grise de l'hybridation. D'autre part, parce que toute politique de rétention conduite dans le cadre d'un marché transactionnel n'est pas nécessairement répréhensible, alors qu'à l'inverse, certaines politiques de rétention menées au sein de marchés relationnels sont moins une conséquence du type de relation entre l'offre et la demande nécessaire au bon fonctionnement du marché que l'expression d'un pouvoir de marché. Nous allons tenter d'approfondir ce point à partir de la construction d'une typologie des politiques de rétention croisant la nature du marché et l'impact des politiques de rétention sur l'efficacité du marché.

6.2.1 Les politiques de rétention sur les marchés transactionnels ne portant pas atteinte à la fluidité du marché

Il s'agit principalement des politiques de rétention fondées sur la recherche de la satisfaction des clients. La satisfaction dépendant, rappelons-le, de la valeur client perçue, elle repose sur l'évaluation du rapport « utilité/coût » de l'offre pour les clients. Ces politiques peuvent donc être orientées en direction de l'augmentation de l'utilité (qualité, pertinence de la conception de l'offre...) et/ou de la réduction des prix. Elles consistent donc dans la recherche d'un avantage concurrentiel qui incite l'entreprise à améliorer son offre. Les instruments de fidélisation fondés sur l'octroi d'avantages monétaires aux clients fidèles peuvent entrer dans cette catégorie s'ils n'érigent pas d'obstacle à la défection du client lorsque la satisfaction de ce dernier tombe en dessous d'un seuil critique : bons de réduction à valoir sur le prochain achat, traitement privilégié des clients fidèles, politique de communication visant à obtenir l'attachement du client à la marque...

6.2.2 Les politiques de rétention sur les marchés relationnels ne portant pas atteinte à l'efficacité du marché

Notre analyse des marchés relationnels a débouché sur l'idée que, *in abstracto*, l'installation de la relation vendeur-acheteur dans la durée constitue une condition du bon fonctionnement du marché. Comme dans le cas précédent, cet attachement du client au vendeur peut simplement résulter du niveau de satisfaction. Il peut aussi être la conséquence de coûts de changement. Ces coûts de changement, vus du côté de l'acheteur, sont souvent inhérents à la relation de service : perte de l'investissement dans l'apprentissage de la relation et la mise en œuvre de l'offre, du capital de confiance, de l'investissement psychologique dans la relation... Ils peuvent aussi résulter d'obstacles à la sortie mis en œuvre délibérément par l'offreur pour assurer la rentabilisation des actifs spécifiques engagés dans la construction de la relation, et qui sont essentiels à la performance de la prestation. Tenter d'abolir ce type de coûts de changement afin d'accroître la fluidité des marchés pourrait conduire à en réduire l'efficacité par la réduction de la qualité et de la pertinence des offres et par l'augmentation des coûts.

6.2.3 Les politiques de rétention sur les marchés transactionnels nuisibles à l'efficacité du marché

Entrent dans cette catégorie les dispositifs mis en œuvre par les vendeurs avec l'objectif de créer des obstacles artificiels à la mobilité des clients sans effets sur le niveau de satisfaction, et qui correspondent à des situations d'exploitation d'un pouvoir de marché. On peut ranger ici les contrats accordant des avantages immédiats aux clients (ou, pire encore, les contrats qui n'en prévoient pas...) en contrepartie d'un engagement de durée et qui seraient de nature (par exemple, par le versement d'un droit de sortie) à entraver la défection de clients estimant pouvoir obtenir un gain de satisfaction en s'adressant à un autre offreur. Les politiques de ventes liées, qui tentent de profiter de l'attachement de la clientèle au cœur de l'offre de l'entreprise pour « forcer » (par obligation contractuelle, en raison d'une contrainte de compatibilité...) la vente de produits joints n'assurant pas l'optimisation de la valeur client, relèvent également de ce registre.

6.2.4 Les politiques de rétention sur les marchés relationnels nuisibles à l'efficacité du marché

Les politiques de rétention visées ici sont tout d'abord celles qui tentent d'ériger des coûts de changement pour les clients qui dépassent ce qui est requis pour l'établissement d'une relation efficace comme, par exemple, un engagement de durée qui excède l'horizon temporel de la rentabilisation des actifs spécifiques engagés par le fournisseur. Les pratiques qui sont en cause renvoient aussi, et peut-être surtout, à celles qui visent, non pas tant à enfermer le client dans la relation (puisque cet enfermement, jusqu'à un certain point, relève du fonctionnement normal du marché), mais à exploiter abusivement la situation de dépendance dans laquelle se trouve le client en raison de sa captivité de fait : non-optimisation de la valeur client par surfacturation des prestations ou dégradation de la qualité, vente forcée de produits liés... La facturation des temps d'attente pratiquée par les centres d'appel des fournisseurs d'accès à Internet, en particulier lorsque l'appel est motivé par une défaillance de l'offre, entre parfaitement dans ce registre.

Ce risque de pratique abusive est relativement élevé sur les marchés relationnels pour deux raisons. La première tient à l'étroitesse du périmètre du marché pertinent. Comme il a été dit plus haut, la spécificité des offres sur les marchés relationnels, les logiques de personnalisation, de co-construction de l'offre entre le client et le fournisseur, conduisent souvent à un rétrécissement de l'espace du marché : le passage d'un produit générique à des solutions co-construites mène à une fragmentation du marché, avec un faible degré de substituabilité entre les offres. On s'éloigne si considérablement de la vision

traditionnelle du marché que l'on est en droit de se demander si le terme « marché » est encore approprié tant celui-ci sous-entend en général une dimension collective, « *qu'il est possible d'agréger différentes transactions, et de les traiter comme des éléments d'un même ensemble* » [Coriat et Weinstein, 2004, p. 49]. Dans la forme extrême du marché relationnel, l'unité d'analyse se réduit aux échanges entre un offreur et un acheteur singuliers. Ce qui ne va pas sans remettre en cause certaines représentations des mécanismes concurrentiels... Ce rétrécissement du marché pertinent accroît naturellement le risque de détention d'une position dominante et des tentations d'abus de la part des entreprises qui en sont bénéficiaires. La deuxième raison du risque élevé de pratiques abusives tient à la situation de dépendance dans laquelle les clients se trouvent, quasi naturellement eu égard à la nature du marché, dépendance qui confère un pouvoir de marché aux entreprises, qu'elles peuvent se montrer promptes à exploiter au détriment du client. Ce risque est d'autant plus élevé que l'asymétrie d'information et de compétence entre l'offreur et l'acheteur est souvent à la base même de la formation d'un marché relationnel autour d'une solution, et que la nature composite de l'offre rend extrêmement délicate la comparaison des offres alternatives, en termes de contenu, de qualité, de pertinence et de prix réel.



Considérer le développement des politiques de rétention comme symptomatique d'un changement dans la nature des marchés invite à reconsidérer l'attitude *a priori* soupçonneuse que l'analyse économique tend à adopter à leur égard. Sur l'archétype du « marché relationnel », ces politiques de rétention et, plus généralement, l'attachement du client au vendeur, peuvent constituer une condition du bon fonctionnement du marché. Dans la pratique, pourtant, il n'est pas toujours aisé de distinguer les marchés relationnels des marchés transactionnels. De surcroît, les entreprises engagées sur des marchés relationnels peuvent abuser de la position de force que leur confère le verrouillage des clients. Ainsi, la reconnaissance de la nécessité de l'étroitesse du lien entre l'offre et la demande sur des formes de marché que l'on perçoit comme étant appelées à se banaliser, n'implique pas l'idée d'une absence de contrôle des pratiques des entreprises, même si le cadre méthodologique devant servir à l'évaluation de ces pratiques peut sans doute se trouver enrichi par la problématique des marchés relationnels. Au contraire, la dépendance du client à l'égard du fournisseur s'inscrivant quasi-naturellement dans la nature même du marché, la régulation des marchés relationnels s'impose pour

prémunir les clients des tentatives des fournisseurs d'abuser de leur pouvoir. Ce risque est particulièrement aigu sur les marchés de grande consommation où les consommateurs, placés de plus en plus souvent dans une relation bilatérale avec l'entreprise, souffrent du handicap cumulé de la taille, de l'asymétrie d'information et du déficit de compétence⁵⁵. Les approches de régulation traditionnelles, fondées sur la défense des mécanismes concurrentiels, pourraient être enrichies par d'autres approches fondées sur l'encadrement de la relation dans la durée qui s'instaure entre le vendeur et l'acheteur, par exemple au moyen de la mise en place de dispositifs « collectifs » d'évaluation permettant aux clients d'être moins dépendants des apprentissages relationnels (par exemple, à l'instar du système des bonus-malus dans l'assurance automobile ou des systèmes d'évaluation peer-to-peer des communautés d'utilisateurs qui se diffusent sur Internet).

CONCLUSION

La nature des marchés est en train de changer avec la transformation des formes de la concurrence que provoque l'entrée du capitalisme dans un régime de croissance post-fordien. Cette évolution crée le besoin d'adapter les critères et les méthodologies à partir desquels sont traditionnellement évalués le bon fonctionnement des marchés et le caractère licite ou illicite des pratiques d'entreprises au regard de l'intérêt général, et dont sont issus les dispositifs de régulation de la concurrence.

Le parti pris adopté dans ce travail a été de considérer que la diffusion rapide des politiques de fidélisation et, plus généralement, du marketing relationnel, qui donne une nouvelle actualité à la question des effets sur le bien-être des politiques de rétention de la clientèle, doit s'interpréter comme un symptôme de cette transformation de la nature des marchés. L'orientation client, combinée au passage d'une logique de produit à une logique de solution, le tout sous-tendu par la densification de la relation avec les clients (voire entre les clients eux-mêmes), conduit à l'émergence de ce que l'on a choisi d'appeler des « marchés relationnels ». Nous nous sommes livrés à l'analyse de l'archétype de

⁵⁵ « Dans l'économie industrielle, le caractère discontinu des transactions marchandes et le transfert de propriété entre vendeur et acheteur garantissaient au consommateur un degré important de contrôle sur chacune de ses décisions de consommation. A l'âge de l'accès, en revanche, le consommateur risque de perdre progressivement toute capacité de contrôle étant donné que n'importe quelle décision d'achat à court terme peut donner lieu à des relations commerciales à long terme avec des intermédiaires éprouvés, et que toute acquisition d'un bien débouche sur la consommation de toute une gamme de services qui couvrent pratiquement le moindre aspect de son existence. Happé par un réseau dense de relations commerciales continues, il risque de tomber sous la coupe de forces économiques qu'il ne comprend guère et sur lesquelles il ne dispose pratiquement plus d'aucun moyen de contrôle » (Rifkin, 2000, p. 136-137).

ces marchés relationnels, pendant de l'archétype des marchés « transactionnels » que fournit la théorie économique standard.

Alors que l'évaluation du bon fonctionnement des marchés transactionnels repose pour l'essentiel sur le critère de l'efficacité dans l'allocation des ressources, la nature des marchés relationnels invite à étendre l'évaluation au critère de la performance du processus de création de ressources qui aboutit à la mise en œuvre de solutions pertinentes et évolutives aux « problèmes » de chaque client, par la qualité des interactions entre l'offre et la demande. Nous avons montré que, si les politiques de rétention attirent naturellement le soupçon par rapport à la manière dont on appréhende traditionnellement les conditions d'un fonctionnement efficace des marchés (sous entendu, des marchés transactionnels), ces mêmes politiques pouvaient être la conséquence nécessaire du type de relation entre l'offre et la demande qui assure l'efficacité des marchés relationnels.

Cette conclusion iconoclaste doit être considérée avec beaucoup de précaution. La première raison est qu'une telle conclusion est induite de l'analyse (encore superficielle) des propriétés d'un archétype. Si la diffusion de la logique relationnelle est perceptible sur de très nombreux marchés, rares sont encore les cas réels se conformant à l'archétype. Cette remarque vaut en particulier pour les marchés de grande consommation où la démarche relationnelle bute sur le caractère massif de la clientèle. L'émergence des marchés relationnels semble beaucoup plus avancée dans le « BtoB », notamment sur les marchés de services aux entreprises, et dans les relations avec les grands donneurs d'ordres. L'amélioration des techniques de marketing, couplée à l'exploration des potentialités ouvertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, jouera un rôle critique de l'approfondissement de l'orientation relationnelle sur les marchés de grande consommation.

La deuxième raison qui invite à la prudence réside dans le fait qu'on ne peut établir une relation univoque entre l'orientation transactionnelle ou relationnelle des stratégies de marketing en usage dans une entreprise ou un secteur et la nature transactionnelle ou relationnelle du marché. L'ensemble des dispositifs et des techniques que recouvre le marketing relationnel peuvent en fait être le support de politiques de rétention visant à doter les entreprises d'un fort pouvoir de marché sur des marchés transactionnels. Pour le dire autrement, « l'habit ne fait pas le moine », et la pratique d'un marketing relationnel en soi ne garantit pas que le verrouillage de la relation clientèle soit naturellement appelé par la nature de l'échange. Même conduites au sein d'un marché relationnel, certains éléments des politiques de rétention peuvent exprimer, bien plus que la nécessité de stabiliser la relation, la volonté de l'offreur d'exploiter la captivité de fait de ses clients.

Ce travail exploratoire nécessite donc d'être approfondi, sur le plan de l'analyse théorique de la notion de marché relationnel, mais aussi au moyen de la collecte et de l'analyse de cas. De cet approfondissement devrait pouvoir émerger une méthodologie opérationnelle permettant un certain renouveau de l'évaluation des politiques de rétention de clientèle, tenant compte de l'évolution du contexte dans lequel elles sont menées.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS W., YELLEN J. [1976], "Commodity Bundling and the Burden of Monopoly", *Quarterly Journal of Economics*, n°90, pp. 475-498.
- AGLIETTA M., REBÉRIOUX A. [2004], *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- ARONSON E., MILLS J., (1959). "The effect of severity of initiation on liking for a group", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177-181.
- ARTHUR W.B. [1989], "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events", *Economic Journal*, 99, pp. 116-131.
- AUGUET Y. [2000], *Concurrence et clientèle. Contribution à l'étude critique du rôle des limitations de concurrence pour la protection de la clientèle*, L.G.D.J., Bibliothèque de droit privé, tome 315, Paris.
- BAIN J. S. [1956], *Barriers to New Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- BANDT de J., GADREY J. (eds) [1994], *Relations de service, marchés de services*, CNRS Editions, Paris.
- BANDT de J. [2004], "Quelles dynamiques dans le domaine des activités informationnelles", *Revue d'Economie Industrielle*, n°107, 3ème trim., pp. 105-125.
- BEGG A., KLEMPERER P. [1992], "Multi-period competition with switching costs" *Econometrica*, vol. 60, n° 3, p. 651-666.
- BENAVENT C., MEYER-WAARDEN L. [2004], "Programmes de fédérisation : stratégies et pratiques", document du travail, téléchargeable sur http://christophe.benavent.free.fr/article.php3?id_article=161.
- BOYER R. [2004], *Une théorie du capitalisme est-elle possible ?*, Odile Jacob, Paris.
- CARLTON D.W., PERLOFF J.M. [1994], *Modern Industrial Organization*, 2nd edition, Harper Collins College Publishers, New York.
- CHEN Y. [1997], "Paying consumers to switch", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 6, n°4, pp. 877-897.
- COCHOY F. [1999], *Une histoire du marketing*, La Découverte, Paris.
- COMBE E. [2005], *Economie et politique de la concurrence*, Dalloz, coll. Précis, Paris.
- CORIAT B., WEINSTEIN O. [2004], "Institutions, échanges et marchés", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 107, 3ème trim., pp. 37-62.

- COVA B. [2003], "Retour sur quatre concepts fondamentaux du marketing contemporain : anti- manuel de marketing", *Les Cahiers de la Recherche*, n° 03-155, ESCP-EAP, Paris.
- COVA B. [2004], "Chaque Guinness est une expérience unique", *Marketing*, n°1, automne, ESCP-EAP, p. 2.
- CYERT R.M., MARCH J.G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- DALL'OLMO RILEY F., CHERNATONY de L. [2000], "The Service Brand as Relationships Builder", *British Journal of Management*, vol. 11, pp. 137-150.
- DAWKINS J., REICHHELD F.F. [1990], "Customer retention as a competitive weapon", *Directors and Boards*.
- EVRAD Y., BENAVENT C. [2002], "Extension du domaine de l'expérience", Appel à communication pour le numéro spécial de *Décisions Marketing*, n° 28, oct.-dec.
- FESTINGER L. [1957], *A theory of Cognitive Dissonance*, CA, Stanford University Press.
- FLINT D. J., WOODRUFF R. B. [2001], "The Initiators of Changes in Customers' Desired Value", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, pp. 321- 337.
- FORAY D. [1989], "Les modèles de compétition technologique. Une revue de la littérature", *Revue d'Economie Industrielle*, n°48, 2ème trim., pp.16-34.
- GADREY J. [1992], *L'économie des services*, La Découverte, collection « Repères », Paris.
- GADREY J., ZARIFIAN P. [2001], *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Editions Liaisons, Paris.
- GUNDLACH G.T., MURPHY P.E. [1993], "Ethical And Legal Foundations Of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 35-46.
- HARMON-JONES E., MILLS J. (eds) [1999], *Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology*.
- HIRSCHMAN A. O. [1970], *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HOLWEG M., PIL F.K. [2004], *Second Century. Reconnecting Customer and Value Chain Through Build-to-Order: Moving Beyond Mass and Lean Production in the Auto Industry*, MIT Press, Boston.
- JOHNSON D., GRAYSON K. [2005], "Cognitive and Affective Trust in Service Relationships", *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 500-507.
- JONES M., MOTHERSBAUGH D., BEATTY S. [2000], "Switching barriers and repurchase intentions in service", *Journal of Retailing*, vol. 76, n° 2, pp. 259-274.
- JONES M., MOTHERSBAUGH D., BEATTY S. [2002], "Why Customers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing their Differential Strategic Outcomes", *Journal of Business Research*, n°55, pp. 441-450.
- JONES T.O., SASSER W.E. [1995], "Why Satisfied Customer Defect ?" *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 89-99.
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. [1973], "On the psychology of prediction", *Psychological Review*, 80, pp. 237-251.

- KAHNEMAN D., TVERSKY A. [1979], "Prospect theory: An analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47, pp. 313-327.
- KAHNEMAN D., SLOVIC P., TVERSKY A. [1982], *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge University Press.
- KLEMPERER P. [1987a], "Markets with consumer switching costs", *Quarterly Journal of Economics*, 102, pp.375-394.
- KLEMPERER P. [1987b], "The competitiveness of Markets with switching costs", *Rand Journal of Economics*, 18, pp.138-150.
- KLEMPERER P. [1987c], "Entry deterrence in markets with consumer switching costs", *Economic Journal* (supplement), 97, pp. 99-117.
- KLEMPERER P. [1988], "Welfare effects of entry into markets with switching costs", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 37, Dec., pp. 159-165.
- KLEMPERER P. [1989], "Price wars caused by switching costs", *Review of Economic Studies*, 56, pp. 405-420.
- KLEMPERER P. [1995], "Competition when consumers have switching costs: An overview", *Review of Economic Studies*, 62, pp. 515-539.
- KLEMPERER P., PADILLA A.J. [1995], "Do firm's product lines include too many varieties?", Oxford University, Working Paper.
- LAMBIN J.J. [1998], *Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation marché*, 4ème édition, Ediscience international, Paris.
- LECLERC F., LITTLE J. D. C. [1997], "Can Advertising Copy Make FSI Coupons More Effective?", *Journal of Marketing Research*, 34, pp. 473-84.
- LEIBENSTEIN H. [1973], "Competition and X-Efficiency : Reply", *Journal of Political Economics*, vol. 81, n°3, June, pp.765-777.
- MEYER-WAARDEN L. [2004], *La fidélisation client. Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel*, Vuibert/FNEGE, Paris.
- MOATI P. [1997], "Méthode d'étude sectorielle", *Cahier de recherche CRÉDOC*, vol. 3, n°109, novembre.
- MOATI P. [1998], "Méthode d'étude sectorielle", *Cahier de recherche CRÉDOC*, vol. 4, n°118, sept.
- MOATI P. [2005], "Commerce électronique : quels modèles d'approche des consommateurs", in P. Moati (ed.) *Nouvelles technologies et modes de vie. Aliénation ou hypermodernité ?* Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 2005, pp. 145-170.
- MORGAN R., HUNT S. [1994], "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n°3, pp. 20-38.
- MOTTA M. [2004], *Competition Policy. Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- NALEBUFF B., BRANDENBURGER A. [1998], *La co-opétition*, Village Mondial Ed.
- NOBLE S.M., PHILLIPS J. [2004], "Relationship Hindrance: Why Would Consumers not Want a Relationship with a Retailer", *Journal of Retailing*, vol. 80, pp. 289-303.

- OLIVER R.L., SWAN J.E. [1989], "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, vol. 53, April, pp. 21-35.
- PAE J.H., HYUN J.S. [2005], "Technology Advancement Strategy on Patronage Decisions: The Role of Switching Costs in High-Technology Markets", *Omega*, à paraître.
- PAULRÉ B. [2001], "Le capitalisme cognitif. Un nouveau programme de recherche", in Azais Ch., Corsani A., Dieuaide P. (eds), *Vers un capitalisme cognitif. Entre mutations du travail et territoires*, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, Paris, pp. 7-21.
- PEPPERS D., ROGERS M. [1993], *The One to One Future. Building Relationships One Customer at a Time*, Doubleday, New York.
- PHILIPS L. [1983], *The Economics of Price Discrimination*, Cambridge, Cambridge University Press.
- PRAHALAD C. K., RAMASWAMY V. [2004], *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.
- REICHHELD F. [1996], *The loyalty effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Harvard Business School Press.
- RIFKIN J. [2000], *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, La Découverte, Paris.
- RUST R.T., ZEITHAML V.A., LEMON K.N. [2000], *Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York.
- SCHMALENSEE S. [1981], "Output and Welfare Implications of Monopolistic Third Degree Price Discrimination", *American Economic Review*, 71, pp. 213-285.
- SIMON H. A. [1979], "Rational Decision Making in Business Organizations", *American Economic Review*, 69, pp. 493-513.
- STIGLER, G. [1968], "The Organization of Industry," Chicago, University of Chicago Press.
- TAYLOR S.A., BAKER T.L. [1994], "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions", *Journal of Retailing*, vol. 70, n°2, pp. 163- 178.
- TERTRE du C. [2002], "Activités immatérielles et relationnelles : quels nouveaux enjeux de régulation pour les secteurs et les territoires ?", *Géographie Économie Société*, vol. 4, n° 2, août, pp. 181- 204.
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. [1974], "Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, 185, pp. 1124-1131.
- VARIAN H. [1985], "Price discrimination and social welfare", *American Economic Review*, 75, pp.870-875.
- VICKERS, J. [1995], "Concepts of Competition", *Oxford Economic Paper*, vol. 47, n°1, pp. 1-23.
- WEBSTER F.E. [2005], "Votre entreprise est-elle centrée sur le marché ?", *Les Echos.fr*, L'art de l'entreprise globale, http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_7_5.htm.
- WHINSTON M. D. [1990], "Tying, Foreclosure and Exclusion", *American Economic Review*, vol. 80, pp. 837-859.
- WILLIAMSON O. E. [1979], "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law & Economics*, University of Chicago Press, vol. 22(2), pp. 233-61.

- WOODRUFF R. B. [1997], "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n°2, pp. 139- 153.
- YANG Z., PETERSON R.T. [2004], "Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs", *Psychology & Marketing*, vol. 21, n° 10, Oct., pp. 799-822.
- ZEITHAML V. A. [1988], "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means- End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 2-22.