



# DES BOUQUETS POUR REpondre GLOBALEMENT AUX BESOINS DES CLIENTS

ELEMENTS POUR L'ANALYSE ECONOMIQUE  
D'UNE NOUVELLE FORME D'ORGANISATION DES MARCHES  
DANS LE REGIME DE CROISSANCE POST-FORDIEN

Philippe MOATI  
Martial RANVIER  
Rodolphe SURY

CAHIER DE RECHERCHE N° 230

NOVEMBRE 2006

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 01 , e-mail : [ezvan@credoc.fr](mailto:ezvan@credoc.fr)

## SOMMAIRE

<a href="#"><u>SYNTHÈSE</u></a> .....	1
<a href="#"><u>INTRODUCTION</u></a> .....	6
<a href="#"><u>1. QU'EST-CE QU'UN BOUQUET ?</u></a> .....	10
<a href="#"><u>1.1 Définition</u></a> .....	10
<a href="#"><u>1.2 La diffusion de l'offre de bouquet</u></a> .....	11
<a href="#"><u>1.2.1 Une diffusion tous azimuts</u></a> .....	11
<a href="#"><u>1.2.2 Pourquoi aujourd'hui ?</u></a> .....	13
<a href="#"><u>1.3 Éléments de typologie</u></a> .....	19
<a href="#"><u>1.3.1 Les trois dimensions du bouquet</u></a> .....	19
<a href="#"><u>1.4 La position du bouquet par rapport à des notions voisines</u></a> .....	28
<a href="#"><u>1.4.1 Les bundles</u></a> .....	28
<a href="#"><u>1.4.2 Les produits complexes</u></a> .....	30
<a href="#"><u>1.4.3 Les systèmes produits-services</u></a> .....	32
<a href="#"><u>1.4.4 Les "produits-systèmes complexes" (CoPS)</u></a> .....	33
<a href="#"><u>1.5 Analyse de cas</u></a> .....	35
<a href="#"><u>1.5.1 Les services aux entreprises (BtoB) : des formes de bouquets particulièrement abouties</u></a> .....	35
<a href="#"><u>1.5.2 Bouquets grande consommation de type horizontal</u></a> .....	43
<a href="#"><u>1.5.3 Bouquets grande consommation de type vertical</u></a> .....	56
<a href="#"><u>1.6 Esquisse de typologie</u></a> .....	67
<a href="#"><u>2. ANALYSE ÉCONOMIQUE DE L'OFFRE DE BOUQUET</u></a> .....	70
<a href="#"><u>2.1 Modularité et effets d'intégration</u></a> .....	71
<a href="#"><u>2.1.1 La modularité</u></a> .....	71
<a href="#"><u>2.1.2 Les effets d'intégration</u></a> .....	73
<a href="#"><u>2.2 Les conditions de compétitivité de l'offre de bouquet</u></a> .....	74
<a href="#"><u>2.2.1 Les économies monétaires</u></a> .....	74
<a href="#"><u>2.2.2 Les gains de performance</u></a> .....	80
<a href="#"><u>2.2.3 Une économie de ressources propres</u></a> .....	82
<a href="#"><u>2.2.4 Les gains dynamiques</u></a> .....	85
<a href="#"><u>2.2.5 Les contreparties négatives</u></a> .....	86
<a href="#"><u>2.2.6 Les conditions d'acceptabilité des offres de bouquets par les clients : les enseignements des études empiriques</u></a> .....	88
<a href="#"><u>2.2.7 Conclusion d'étape</u></a> .....	99

<b><u>2.3</u></b>	<b><u>La gouvernance de la production des bouquets</u></b> .....	<b>100</b>
2.3.1	<u>Le besoin de cohérence : les déterminants de l'intensité du besoin de maîtrise de la coordination</u> .....	104
2.3.2	<u>La recherche de la malléabilité : les déterminants de l'intensité des besoins de reconfiguration du bouquet</u> .....	106
2.3.3	<u>Les formes hybrides</u> .....	107
2.3.4	<u>Typologie des offreurs de bouquets</u> .....	110
2.3.5	<u>Les compétences distinctives des offreurs de bouquets</u> .....	118
<b><u>CONCLUSION</u></b>	.....	<b>124</b>
	<u>Les offreurs de bouquets : une réponse à une contradiction du nouveau régime de croissance</u> .....	124
	<u>Les prolongements possibles</u> .....	128
	<u>Esquisse d'une méthodologie à l'appui de la construction d'une offre de bouquet</u> .....	128
	<u>L'évaluation des effets sur le fonctionnement des marchés et sur le bien-être</u> .....	129
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	.....	<b>132</b>

## SYNTHESE

---

Un bouquet est une offre commerciale portant sur un ensemble de produits (biens ou/et services), dont chacun fait l'objet d'une demande distincte et est associé à un marché spécifique, et qui sont complémentaires dans la production d'effets utiles correspondant à une fonction particulière pour le destinataire.

L'offre de bouquet semble connaître un important développement. C'est dans le BtoB (échanges interentreprises) qu'elle a connu l'essor le plus précoce et le plus spectaculaire. Les monographies portant sur l'industrie automobile, l'aéronautique, les télécommunications ou les services aux entreprises témoignent d'une tendance à l'enrichissement des offres dans une logique de bouquet à partir de la fin des années 1980, le plus souvent sous l'impulsion de clients puissants. Le mouvement de recentrage des entreprises sur leur cœur de métier a également favorisé la formation d'offres de bouquets de la part des fournisseurs cherchant à prendre globalement en charge les fonctions externalisées (infogérance, gestion des utilités...).

Si elle est plus récente et sans doute moins avancée, la diffusion des bouquets est également observable sur les marchés BtoC (ventes aux particuliers). On l'observe en premier lieu dans les rangs d'un certain nombre de prestataires de services. Les secteurs de la banque et de l'assurance ont vu leurs frontières se brouiller avec le développement, à partir du début des années 1990, de la "bancassurance". La dérégulation du marché de l'énergie a suscité l'engagement d'une réflexion profonde de la part des acteurs de ce marché pour sortir de leur simple rôle de fournisseur d'énergie. EDF (*via* Objectif Travaux) et GDF (*via* Dolce Vita) sont en train de tenter de se positionner comme des offreurs de bouquets répondant aux attentes de leurs clients en matière d'optimisation de leur consommation d'énergie, de "confort" domestique. Les bouquets ont également fait une entrée en force dans le secteur du commerce, où un nombre croissant d'enseignes propose des assortiments conçus sur le registre de la complémentarité pour les clients. Ce sont sans doute les grandes surfaces de bricolage qui, dès les années 1970, ont été les premières à introduire à grande échelle cette logique de bouquet. L'offre de bouquet a connu une brusque accélération à partir de la seconde moitié des années 1990, sous l'influence d'enseignes telles que Nature et Découvertes, Fnac Junior, ou plus récemment, Du Bruit dans la Cuisine ou Mer et Espace. On l'observe jusque dans les rayons des hypermarchés avec l'introduction, par Carrefour en 1997, de l'organisation de l'offre par "univers" de consommation.

En dépit de son caractère très répandu, le bouquet ne constitue pas à ce jour un objet d'analyse en soi, et n'a pas fait l'objet d'approches théoriques spécifiques permettant d'en cerner les contours, les

propriétés, le potentiel de développement... En tirant parti de la littérature sur certaines formes particulières de bouquets (les bundles, les CoPS, les produits complexes...), cette recherche tente de jeter les bases d'une analyse économique de l'offre de bouquet. Cette analyse s'articule autour de quatre points.

## **I - Les raisons du développement des offres de bouquets**

La diffusion des offres de bouquets peut, dans une large mesure, s'interpréter comme la réponse stratégique apportée par certaines entreprises à l'évolution des régimes de concurrence sur les marchés. Le ralentissement du rythme de croissance de l'économie depuis la fin des 30 Glorieuses, sur toile de fond de dérégulation, de mondialisation accélérée et de transformation du comportement des consommateurs finals, est à l'origine d'une intensification de la pression concurrentielle sur de nombreux marchés. Les débouchés étant de moins en moins acquis, les entreprises ont dû porter une plus grande attention aux clients, à leurs comportements, à leurs attentes. Les bouquets seraient ainsi symptomatiques du nouveau régime de croissance dont une caractéristique essentielle réside dans l'importance de la demande dans le pilotage des marchés et la structuration du système productif. A un régime de croissance fordien, dominé par une logique d'offre et centré sur la notion de produit, succéderait un régime de croissance dans lequel règne la figure du client et où l'offre s'organise autour de l'élaboration de "solutions".

## **II - Les dimensions de l'offre de bouquet**

Un offre de bouquet se définit par :

- *Son objet* : la mission qu'il se donne, la nature et l'étendue des effets utiles qu'il est supposé produire pour le client. L'objet s'appréhende par la "fonction" visée par le bouquet, à laquelle est associé un "champ" entendu comme la manière plus ou moins large dont a été définie la fonction. Enfin, l'objet du bouquet fait également intervenir son "degré de complétude" qui correspond à l'intensité de la couverture du champ.

- *L'architecture du bouquet* renvoie à ses éléments constitutifs et à la manière dont ils s'articulent pour la production des effets utiles recherchés. Pour pouvoir satisfaire la fonction qui fonde son objet, le bouquet réunit des éléments assurant des fonctions partielles complémentaires. L'architecture consiste dans la liste de ces éléments ainsi que dans la distribution des rôles. Le cas échéant, elle comporte également les interfaces qui assurent la gestion des interdépendances entre les éléments. Sept dimensions permettent de préciser la spécificité de l'architecture d'un bouquet :

- l'"étendue" (le nombre d'éléments),

- le "degré de cohérence" de l'ensemble des éléments par rapport à l'objet du bouquet,
- le "principe de cohérence" (fonctionnel ou immatériel) qui lie les éléments du bouquet,
- le "degré de solidarité des éléments dans l'usage" qui correspond à l'intensité des interdépendances des éléments dans la production des effets utiles pour le client,
- le "degré de modularité dans l'usage" qui renvoie à la capacité du client à acquérir les éléments de manière séparée,
- la "nature des interfaces" qui régissent les interdépendances entre les éléments,
- et enfin le "degré d'intégration" qui désigne jusqu'à quel point l'offreur est engagé dans la production des effets utiles pour son client.

- *Les modalités de la relation entre l'offre et la demande* : elles consistent dans le degré d'"ouverture" du bouquet qui rend compte de l'intensité du lien commercial entre les éléments, dans la "densité de la relation entre l'offre et la demande" pouvant s'étendre d'une pure logique transactionnelle à une relation intense et épaisse, s'inscrivant dans la durée, et permettant notamment à l'offreur d'ajuster son offre à la spécificité de la demande. Enfin, parmi ces modalités, figurent les formes contractuelles qu'emprunte la relation, celle-ci pouvant être associée à une transaction commerciale classique "à l'acte", à une contractualisation "à l'accès" ou une contractualisation avec garantie de résultat.

### **III - Les conditions de compétitivité des offres de bouquets**

Quels sont les mécanismes économiques susceptibles de faire que le bouquet apparaisse pour des clients potentiels, comparativement aux voies alternatives, comme une manière moins onéreuse ou plus efficace de satisfaction d'un besoin nécessitant l'association de produits complémentaires ? L'analyse des conditions de compétitivité des offres de bouquets a été bâtie autour de deux notions clés :

- la modularité, qui permet de saisir la nature des liens qui unissent les éléments d'un ensemble composite sur le plan de la production ou sur celui de la conception,
- les effets d'intégration, qui désignent les leviers de différente nature qu'un offreur de bouquet est susceptible d'activer afin de créer de la valeur client.

Pour le dire brièvement, c'est lorsque l'ensemble des produits complémentaires ne forme pas un système parfaitement modulaire que le potentiel d'effet d'intégration est le plus élevé et que l'attractivité des offres de bouquets risque d'être le plus fort.

### **IV - La gouvernance de la production de bouquet**

L'offre de bouquet étant par définition hétéroclite, sa conception et sa production posent des problèmes spécifiques, à la fois sur le plan des ressources et des compétences à réunir et sur celui de la coordination des activités cognitives et productives. Ces considérations jouent un rôle déterminant dans la définition des frontières de l'activité de l'offreur de bouquet et de la division du travail qui s'établit entre lui et ses fournisseurs. Le choix du mode de gouvernance de la production du bouquet est le produit de la confrontation de deux forces contraires : l'hétérogénéité des ressources requises, mais aussi le besoin d'assurer au bouquet une grande "malléabilité", constituent une force centrifuge qui incite à l'externalisation ; l'intensité des besoins de coordination est une force centripète qui incite à l'internalisation. Cette intensité est négativement liée au degré de modularité de l'ensemble formé par les éléments du bouquet sur le plan de la conception et sur celui de la production. Ainsi, plus cette modularité est imparfaite, plus l'offreur de bouquet est incité à maîtriser la coordination, condition de l'activation d'un certain nombre de leviers d'effets d'intégration. La recherche simultanée de la cohérence et de la malléabilité, de la mobilisation d'une palette étendue de compétences spécialisées, mais en maîtrisant la coordination rendue nécessaire par l'imperfection de la modularité, incite les offreurs de bouquets à explorer des modes de gouvernance hybrides, entre l'internalisation et le recours au marché, fondés sur l'animation d'un réseau de partenaires indépendants.

Cette analyse des déterminants de la gouvernance de la production de bouquet a débouché sur la construction d'une typologie des offreurs à partir du croisement de la nature des interfaces liant les éléments du bouquet et du degré d'intégration de l'offre (jusqu'où l'offreur accompagne son client dans la production des effets utiles).

#### Une typologie des offreurs de bouquets

	Éléments standards	Interfaces dédiées	Éléments dédiés
Faible degré d'intégration	les infomédiaires	les assembleurs	les architectes
Fort degré d'intégration	Les maîtres d'œuvre		les intégrateurs

Source : CRÉDOC

#### Conclusion

Cette recherche vise à montrer comment les nouvelles formes de concurrence associées au régime de croissance post-fordien favorisent le développement d'un nouveau type d'offre, le bouquet, qui s'écarte de la notion de produit pour s'approcher de celle de solution d'un certain type de "problèmes" pour une clientèle cible. La mise en avant des bouquets conduit à l'élaboration d'offres composites qui, souvent,

mobilisent des éléments dont la conception et/ou la production reposent sur des blocs de savoir différents. L'offre de bouquet est ainsi susceptible d'entrer en conflit avec une autre dimension essentielle de la compétitivité, l'innovation permanente, qui incite les entreprises à bâtir des portefeuilles d'activités cohérents sur le plan cognitif. La résolution de cette tension, qui exige de jeter un pont entre l'espace des savoirs et celui des besoins, semble pouvoir emprunter deux voies partiellement complémentaires et concurrentes : le développement de la modularité s'appuyant sur la définition de standards largement acceptés et permettant aux clients l'auto-assemblage de bouquets par le recours au marché (cas de l'informatique) ; l'intervention des offreurs de bouquets qui, par l'exploitation des gisements d'effets d'intégration, sont capables de créer de la valeur pour les clients en effectuant la mise sur le marché d'offres composites, plus ou moins intégrées, et en assurant une coordination plus ou moins étroite de la conception et de la production des éléments constitutifs.

Cette recherche fournit également quelques jalons pour un travail futur d'élaboration d'une méthodologie d'assistance des entreprises à la construction d'offres de bouquets.

## INTRODUCTION

---

Un rasoir avec un lot de lames de rechange ; un ensemble informatique multimédia comprenant l'unité centrale, le moniteur, et l'imprimante ; une offre d'entretien et une assurance accompagnant la vente d'une automobile ; tout le matériel et toutes les fournitures pour organiser son déménagement ; la vente de tous les éléments d'une salle de bains aménagée sur mesure, livrés et installés au domicile du client ; un abonnement donnant accès à Internet, aux appels téléphoniques illimités et à la réception de plusieurs dizaines de chaînes de télévision ; une offre d'assurance habitation adossée à un crédit immobilier ; un service de vacances à la carte proposant un vol, la location d'une voiture et la réservation des hôtels pour chacune de ses étapes... Quel est le point commun à l'ensemble de ces offres commerciales ? Il est de proposer au client un ensemble de biens (ou de services) ordinairement vendus séparément, dans le but de lui simplifier la vie, de lui permettre de réaliser des économies, d'obtenir une réponse plus efficace à ses besoins ou attentes... Chacune de ces offres porte sur ce que nous proposons d'appeler un "bouquet". La métaphore semble de nature à souligner ce qui fait la spécificité de ce type d'offre : le caractère pluriel et hétérogène de son contenu<sup>1</sup>, mais aussi l'harmonie, la cohérence qui unit les éléments ainsi regroupés. Dans un bouquet, l'ensemble est supposé avoir plus de valeur que la somme des parties. Enfin, la qualité de la confection d'un bouquet fait intervenir de manière critique les compétences du fleuriste.

L'offre de bouquet semble connaître un important développement. Les exemples qui viennent d'être évoqués sont tous issus de la sphère du "BtoC", c'est-à-dire des marchés de consommation. S'ils sont sans doute moins visibles, les bouquets sont beaucoup plus présents encore dans le "BtoB", dans les relations interentreprises : sur de très nombreux marchés interindustriels, l'offre des fournisseurs s'étend de manière à répondre de manière plus complète à certaines catégories de besoins des entreprises clientes.

En dépit de son caractère très répandu, le bouquet ne constitue pas à ce jour un objet d'analyse en soi, n'a pas fait l'objet d'approches théoriques spécifiques permettant d'en cerner les contours, les propriétés, le potentiel de développement... La littérature en économie ou en gestion s'est en revanche attachée à l'analyse de certains types très particuliers de bouquets : les "bundles", les produits complexes ou, plus récemment, les "CoPS" (complex products and services)..., généralement en privilégiant un angle d'analyse particulier, partiel (l'impact sur le bien être, la dimension stratégique du

---

<sup>1</sup> Il existe, il est vrai, des bouquets de roses, d'autre de tulipes, de pivoines... ; toutefois, même les bouquets "monofleurs", sont généralement agrémentés de feuillages, d'un emballage contribuant à rehausser l'ensemble...

point de vue de l'offreur, les conditions de production...). Au-delà de leurs spécificités, il nous paraît utile de réunir différentes formes d'offres composites dans une même catégorie : le bouquet. Cette position ne réside pas dans le désir d'ajouter une nouvelle notion à une liste déjà bien longue, mais dans le souci d'inscrire le développement de l'ensemble des formes d'offres composites dans une même dynamique dont la cohérence se situe au niveau plus global des transformations du système économique, au cœur des propriétés du nouveau régime de croissance qui se substitue au capitalisme fordien. L'offre de bouquet nous semble en effet constituer une manifestation de l'émergence du régime de croissance post-fordien, et ceci au moins à deux titres :

1) Les bouquets témoignent du retournement de perspective que constitue le passage du fordisme au post-fordisme. Au risque de tomber dans la caricature par excès de simplification, on peut avancer que le fordisme était une économie de l'offre, obéissant à une logique allant de l'amont vers l'aval, alors que le régime de croissance post-fordien nous renvoie à une économie de demande, dans laquelle l'aval gouverne l'amont. Dans un contexte marqué par la saturation des besoins de base, de ralentissement structurel de la croissance de la demande finale dans les pays industrialisés, d'exacerbation de la concurrence sur fond de mondialisation..., les entreprises sont engagées à accorder une attention accrue à la satisfaction de leurs clients, à se montrer davantage à l'écoute de leurs besoins, à tenter de les fidéliser par l'établissement de relations d'un nouveau type.

Ce retournement de perspective s'illustre notamment par le déplacement de l'objet des échanges du "produit" vers le "bouquet". Le produit est, comme son nom l'indique, le résultat (le produit...) de l'activité de production. Son élaboration et sa fabrication résultent de la mobilisation d'un certain nombre de connaissances et de techniques de production. C'est autour du produit que se structure le système productif et son découpage par branche. Autrement dit, c'est le critère de l'homogénéité des techniques de production qui dicte le portefeuille d'activités des entreprises et qui conduit à la délimitation des différents marchés, lesquels, en bout de chaîne, constituent les lieux d'écoulement de la production. La définition d'un bouquet ne repose pas sur des considérations industrielles : elle s'appuie sur l'identification de certains types de "problèmes" rencontrés par les clients ciblés auxquels l'offreur du bouquet entend apporter des éléments de solution. Le bouquet constitue un dépassement, par l'aval, de la notion de produit. Pourquoi un client se porte-t-il acquéreur d'un produit ? Parce qu'il anticipe que ce produit sera de nature à l'aider à résoudre un problème, à satisfaire un besoin. Généralement, un produit isolé n'est qu'un des inputs nécessaires à la production de la solution au problème. L'offre de bouquet vise donc directement (mais de manière plus ou moins extensive, plus ou moins intégrée) la solution, les produits n'étant plus alors conçus que comme les vecteurs de la solution, un moyen et non une fin. De ce point de vue, l'offre de bouquet participe de plain pied à la nature servicielle du nouveau

régime de croissance : elle vise la production d'effets utiles pour le client, ce qui implique – dans ses formes les plus évoluées, comme nous le verrons – la généralisation de la relation de service comme substitut à la transaction commerciale ordinaire, portant sur un produit unique, ponctuelle dans le temps, et anonyme.

2) Le développement des offres bouquets s'accompagne de la mise en place de formes d'organisation des activités économiques, caractéristiques elles aussi du nouveau régime de croissance. A un premier niveau, comme cela vient d'être suggéré, les bouquets mettent à mal le découpage du système productif par branche et contribuent activement au processus de "désectoriarisation-resectoriarisation" [Du Tertre, à paraître]. Les firmes sont incitées à réviser les fondements de leurs portefeuilles d'activités, et à s'interroger sur la nature de leur "cœur de métier". Si l'offre de bouquet est bâtie autour d'un principe de cohérence du point de vue du client, elle crée souvent une incohérence productive en conduisant à réunir des biens et des services soumis à des logiques industrielles très hétérogènes, voire relevant de bases de compétences très distinctes les unes des autres. L'offreur de bouquet se doit donc de résoudre une contradiction fondamentale entre deux forces contraires qui pèsent sur la définition de son portefeuille d'activités : le souci de "satisfaire" les clients, d'opérer un traitement intensif de la demande, par l'élaboration d'une offre de bouquet, et le besoin d'asseoir sa compétitivité sur la maîtrise d'une base de compétences homogènes lui permettant d'espérer réussir dans la course à l'innovation qui l'oppose à ses concurrents et qui l'engage à privilégier l'homogénéité cognitive de son portefeuille d'activités. Homogénéité commerciale et homogénéité cognitive n'ont que très peu de chances de coïncider. De nouvelles formes d'organisation, emblématiques du régime de croissance post-fordien, émergent de la nécessité de sortir de cette contradiction, en particulier les formes d'organisation en réseau qui favorisent l'articulation de compétences complémentaires en vue de la conception et de la production des éléments des bouquets.

Avancer dans l'analyse économique des bouquets constitue donc une piste pour mieux comprendre le capitalisme contemporain : ses formes de concurrence, les principes de fonctionnement des marchés, les stratégies des firmes et les formes d'organisation.

Ce rapport n'a pas la prétention de livrer une analyse aboutie et exhaustive de cet objet. Il doit davantage être considéré comme un "propos d'étape" dans le cheminement de la réflexion engagée par ses auteurs depuis plusieurs années<sup>2</sup>, ainsi que comme une invitation pour d'autres contributeurs à

---

<sup>2</sup> Voir notamment Moati et al. [1999] et Moati [2001a, 2002].

venir féconder ce champ de recherche. Il vise également à fournir les premiers jalons d'une démarche d'analyse susceptible d'aider les entreprises à s'engager dans une logique d'offre de bouquet.

## 1. QU'EST-CE QU'UN BOUQUET ?

---

### 1.1 Définition

---

Un bouquet est une offre commerciale portant sur un ensemble de produits (biens ou/et services), dont chacun fait l'objet d'une demande distincte et est associé à un marché spécifique, et qui sont complémentaires dans la production d'effets utiles correspondant à une fonction particulière pour le destinataire. La métaphore entend souligner deux caractéristiques essentielles du contenu de ce type d'offre commerciale : la diversité de son contenu et sa cohérence.

Une fonction est une unité de besoin, ce terme devant être entendu dans son sens le plus général. Nous nous intéresserons ici essentiellement à l'offre de bouquet par des entreprises à leurs clients, mais la notion peut aisément être étendue à l'ensemble des organisations (associations, agences gouvernementales...) proposant des prestations à un public.

Un bouquet est donc nécessairement une offre composite, dont l'originalité tient au fait qu'il traverse les frontières usuelles séparant les marchés des différents biens ou services qui le composent. La notion de bouquet est donc relative à un contexte historique, économique et social particulier. Ainsi, une voiture peut difficilement être considérée comme un bouquet, en dépit du fait qu'elle intègre des éléments aussi disparates que des sièges, des pneus, une garantie du constructeur..., tout simplement parce que ces composantes sont aujourd'hui considérées comme participant de la définition même du produit automobile, au point qu'il serait difficile d'imaginer qu'un constructeur puisse proposer à la vente des véhicules qui ne seraient équipés ni de sièges, ni de pneus.

En revanche, l'ensemble constitué par une automobile, un plan de financement, un contrat d'entretien, une assurance... forme un bouquet dans la mesure où il existe, pour chacun de ces éléments, un marché spécifique<sup>3</sup>. Une prestation d'assurance dommages ordinaire (le dédommagement du client en cas de survenance d'un sinistre) ne constitue pas un bouquet, en dépit d'une définition qui s'inscrit rigoureusement dans la perspective d'effets utiles ciblés pour les clients (la couverture d'un risque). Par contre, les prestations d'assurance "enrichies", telles qu'elles tendent aujourd'hui à se diffuser, qui ne consistent pas seulement à rembourser l'assuré des coûts subis, mais à effacer les conséquences d'un sinistre, forment un bouquet car, au-delà de l'organisation des flux monétaires, l'assureur mobilise une palette élargie de prestations de services, qui sont associées à des marchés spécifiques (réparation,

---

<sup>3</sup> Il existe, certes, un marché du pneu, mais qui est cantonné à la recharge.

mise à disposition de moyens permettant la poursuite de l'exercice de la fonction pendant le temps de règlement du sinistre (par exemple, prêt d'une voiture), assistance psychologique...).

La notion de bouquet pose deux catégories de problèmes qui justifient qu'on le considère comme objet d'analyse économique. Le premier problème porte sur les fondements de la compétitivité des bouquets. Puisque chacun des éléments constitutifs du bouquet est vendu sur un marché distinct, quels sont les facteurs susceptibles de dissuader le client potentiel d'acquiescer séparément et de manière autonome les différents produits nécessaires à la satisfaction de son besoin afin d'accéder à une offre de bouquet ? Le second problème renvoie aux conditions de production des bouquets. Le caractère hétérogène de leur contenu expose les offreurs à une double difficulté : la gestion de la complexité et la nécessité fréquente de devoir mobiliser des compétences reposant sur des blocs de savoirs potentiellement très distants les uns des autres. De ce point de vue, le bouquet pose des problèmes de cognition, de production et de coordination.

## **1.2 La diffusion de l'offre de bouquet**

---

L'offre de bouquet est sous-tendue par la prééminence de la logique commerciale dans la définition du périmètre de l'offre de la firme. Elle se situe donc en rupture avec la logique "industrielle" traditionnelle, dans laquelle c'est la nature des process exploités par l'entreprise qui fixe les limites de son offre, mais aussi avec la logique "cognitive" faisant dépendre le portefeuille d'activités de l'entreprise de la nature de son cœur de compétences.

Si les offres de bouquets ont sans doute toujours existé, il semble qu'elles bénéficient depuis peu d'un développement significatif, révélateur du nouveau visage que prend l'organisation des marchés dans le capitalisme contemporain.

### **1.2.1 Une diffusion tous azimuts**

Les offres de bouquets sont tout sauf nouvelles. Elles sont consubstantielles à l'activité de certains secteurs. L'offre des restaurants répond à la définition du bouquet. Les promoteurs immobiliers et, en amont, les maîtres d'œuvre dans le bâtiment, offrent des bouquets nécessitant pour leur construction la mobilisation des apports de différents corps d'état. Depuis longtemps déjà, les tour-opérateurs, dans le secteur du tourisme, se posent comme des offreurs de bouquets, procédant à l'association du transport, de l'hébergement, de la restauration, des animations... La pratique commerciale, très ancienne, du "bundling", consistant à associer des produits complémentaires au sein d'un même lot (le rasoir et ses lames), constitue une variante de l'offre de bouquet.

Il n'existe pas de données statistiques permettant de suivre la diffusion des offres de bouquets dans l'économie. Toutefois, l'observation des marchés, des stratégies de firmes, ainsi que l'analyse du contenu de la presse managériale, du discours des consultants et de la littérature académique en management stratégique, fournissent un certain nombre d'indices du développement de ce type d'offres et de leur complexification, en termes à la fois de champ, d'architecture et de mode de contractualisation.

C'est dans le BtoB (échanges interentreprises) que les offres de bouquets semblent avoir connu l'essor le plus précoce et le plus spectaculaire. Les monographies portant sur l'industrie automobile, l'aéronautique, les télécommunications ou les services aux entreprises témoignent d'une tendance à l'enrichissement des offres dans une logique de bouquet à partir de la fin des années 1980, le plus souvent sous l'impulsion de clients puissants imposant leurs conditions à leurs fournisseurs. A l'échelle des entreprises concernées, cette tendance s'est souvent inscrite dans un processus en deux temps. Le premier temps consiste, en partant du bien ou du service constituant le cœur traditionnel de l'offre, à enrichir la transaction en services de manière à faciliter pour le client la mise en œuvre de l'offre, à l'accompagner dans l'usage, à l'aider à en extraire les effets utiles attendus. Par exemple, plus de 10% du chiffre d'affaires de Dell sont désormais issus de services connexes à la vente de matériel informatique (livraison, installation, maintenance, formation, financement). Le second temps du processus d'engagement dans une logique d'offre de bouquet consiste à s'écarter du simple rôle de fournisseur de biens ou de services isolés pour tendre vers le statut d' "apporteur de solutions". L'accent ne porte plus tant sur le produit constituant le cœur de l'offre (fut-il assorti de services) que sur le problème du client que l'entreprise se propose d'aider à trouver une solution. Le cas souvent cité d'IBM, leader de la production d'ordinateurs dont l'offre s'est progressivement complexifiée et enrichie en services de manière à pouvoir traiter globalement les problèmes rencontrés par ses clients, est exemplaire des trajectoires que devaient suivre plus tard de grandes entreprises telles qu'Alstom ou Ericsson, ou encore les équipementiers de premier rang de l'industrie automobile.

Si elle est plus récente et, sans doute, moins avancée, la diffusion des bouquets est également observable sur les marchés BtoC (ventes aux particuliers). On l'observe en premier lieu dans les rangs d'un certain nombre de prestataires de services. Les secteurs de la banque et de l'assurance ont vu leurs frontières se brouiller avec le développement, à partir du début des années 1990, de la "bancassurance" consistant, pour des banques, à enrichir la palette des prestations proposées à leurs clients par l'adjonction de produits d'assurance-vie, puis d'assurance dommages. Initiative à laquelle le secteur de l'assurance devait rapidement répondre par le développement de "l'assurfinance" consistant à compléter l'offre de produits assurantiels par celle de produits bancaires, jusqu'à la gestion de

comptes courants. Initialement complémentaires, les offres, par exemple, du Crédit Agricole (*via* ses filiales Prédica et Pacifica) et d'Axa ont atteint aujourd'hui un très fort degré de chevauchement sur le marché des particuliers. La dérégulation du marché de l'énergie a suscité l'engagement d'une réflexion profonde de la part des acteurs de ce marché pour sortir de leur simple rôle de fournisseur d'énergie. EDF, au travers de sa marque Vivrelec, et GDF, *via* Dolce Vita, sont en train de tenter de se positionner comme des offreurs de bouquets répondant aux attentes de leurs clients en matière d'optimisation de leur consommation d'énergie, de "confort" domestique. Leurs bouquets s'étendent progressivement à des services de diagnostic, d'offre d'équipements, d'assistance à la rénovation du logement... Les bouquets ont également fait une entrée en force dans le secteur du commerce. Traditionnellement organisé selon une logique de "produit" où chaque sous-secteur du commerce correspond à une branche industrielle, un nombre croissant d'enseignes proposent des assortiments conçus sur le registre de la complémentarité pour les clients. Ce sont sans doute les grandes surfaces de bricolage qui, dès les années 1970, ont été les premières à introduire à grande échelle cette logique de bouquets dans le commerce en rassemblant "sous le même toit" des produits que l'on trouvait traditionnellement dans des circuits séparés du fait du caractère étanche des filières d'approvisionnement en amont. L'offre de bouquet a connu une brusque accélération à partir de la seconde moitié des années 1990, sous l'influence d'enseignes telles que Nature et Découvertes, Fnac Junior, ou plus récemment, Du Bruit dans la Cuisine ou Mer et Espace. On l'observe jusque dans les rayons des hypermarchés avec l'introduction, par Carrefour en 1997, de l'organisation de l'offre par "univers" de consommation.

### **1.2.2 Pourquoi aujourd'hui ?**

La diffusion des offres de bouquets peut, dans une large mesure, s'interpréter comme la réponse stratégique apportée par certaines entreprises à l'évolution des régimes de concurrence sur les marchés. En effet, le ralentissement – manifestation structurel – du rythme de croissance de l'économie depuis la fin des 30 Glorieuses, sur toile de fond de dérégulation, de mondialisation accélérée et de transformation du comportement des consommateurs finals, est à l'origine d'une intensification de la pression concurrentielle sur de nombreux marchés.

Dans ce contexte, les formes d'organisation et les positionnements stratégiques usuels du monde fordien ont clairement montré leurs limites, en particulier sur le plan de la rentabilité. Pour s'abriter d'une concurrence destructrice et préserver leurs marges, les entreprises ont développé de nouvelles options stratégiques, que Hax et Wilde [1999] ont tenté de représenter par un "triangle", dont les trois angles renvoient aux trois grandes options autour desquelles se bâtiraient les stratégies gagnantes d'aujourd'hui :

- "le meilleur produit" : cette option, la plus classique, consiste à tenter de surclasser les concurrents par une offre-produit plus compétitive, que ce soit sur le plan du prix ou sur celui de la différenciation.
- "le verrouillage du système" : il s'agit ici de s'assurer la maîtrise du marché en réussissant à imposer ses standards, à l'image de Microsoft avec Windows.
- "les solutions-clients" : cette option, qui consiste à développer une offre composite visant la satisfaction globale du client, correspond à l'offre d'un bouquet.

Mettons pour l'instant de côté les stratégies de verrouillage (mais l'on verra plus loin que l'offre de bouquet peut être l'un des supports d'une stratégie de verrouillage)<sup>4</sup>. Les options "meilleur produit" et "solution-client" nous semblent effectivement très significatives des nouvelles orientations stratégiques adoptées par les entreprises dans le contexte concurrentiel contemporain. La réussite de l'option "meilleur produit" est aujourd'hui conditionnée à la maîtrise de compétences technologiques pointues permettant de jouer la carte de l'innovation permanente de produits et/ou de process. Le renforcement des dépenses de R&D, la mise place d'organisations "apprenantes", la redéfinition du portefeuille d'activités par "recentrage sur le métier" conduisant à une spécialisation cognitive..., sont quelques-unes des manifestations les plus frappantes de la diffusion de cette option stratégique parmi les entreprises (Moati et Mouhoud [1994], Moati [2002]).

L'option "solution-client" reflète la prise de conscience de l'importance stratégique de la satisfaction et de la fidélisation des clients. Cette option renvoie à la diffusion de "l'orientation client" observée au début des années 1980. L'orientation client consiste à placer ce dernier au cœur de la réflexion sur la mission de l'entreprise, de la conception de l'offre, de la définition du portefeuille d'activités et de l'organisation interne. L'adoption de l'orientation client se traduit par le renforcement de l'influence du marketing sur le fonctionnement de l'entreprise. Mais le marketing lui-même change de nature : de "transactionnel", c'est-à-dire concentré sur la facilitation de la vente, il devient de plus en plus "relationnel", c'est-à-dire centré sur la qualité de la relation avec le client (Sheth et Parvatiyar [1995], Hunt et Lambe [2000], Crié [2002], O'Malley et Prothero [2004]...).

Le basculement d'une entreprise dans l'orientation client comporte d'importantes conséquences sur la définition du contenu de son offre. A un premier degré, l'objectif de satisfaction-fidélisation des clients conduit à l'enrichissement en services d'une offre qui demeure ancrée sur le produit : amélioration des conditions de garantie, mise en place d'une "hot line", proposition de contrats de maintenance... A un

---

<sup>4</sup> Comme on le verra, la question des standards n'est pas étrangère à l'économie de l'offre de bouquet.

deuxième degré, c'est toute l'offre qui bascule dans le registre de la relation de service, à travers la constitution d'un bouquet – plus ou moins intégré – comprenant l'ensemble des éléments nécessaires à la satisfaction d'une catégorie de besoins des clients<sup>5</sup>. Pour reprendre la formule imagée de Mathieu [2001], dans le premier degré, "*les services soutiennent le produit*", alors que dans le deuxième degré "*les services soutiennent le client*". Enfin, à un troisième degré, le bouquet lui-même tend à s'effacer comme objet de la transaction au profit de la vente d'une promesse de résultat, d'un engagement de performances par rapport à la fonction visée, qui implique la mobilisation des éléments du bouquet mais pas nécessairement que ceux-ci fassent en tant que tels l'objet de transactions marchandes.

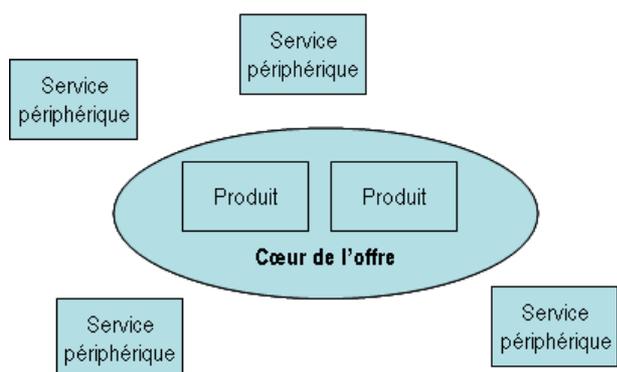
Les avantages escomptés par les entreprises d'une offre de bouquet et, plus généralement, d'une orientation client, sont nombreux.

En premier lieu, le caractère hétéroclite de l'offre de bouquet et le type de relation qui se noue généralement avec les clients constituent un levier spécifique de différenciation qui dépasse la différenciation associée à chacune des composantes de l'offre. Ce levier de différenciation s'avère particulièrement précieux lorsque le raccourcissement des délais d'imitation limite l'efficacité des stratégies de différenciation fondées exclusivement sur l'innovation et la mise en avant des attributs fonctionnels des produits. Ajoutons qu'un bouquet formant un produit "composite", il est généralement plus difficile de comparer les prix (à caractéristiques données) de deux bouquets concurrents que ceux de deux variétés d'un même produit. Cette difficulté pour le client à appréhender le prix "réel" des bouquets peut contribuer à desserrer quelque peu l'étau de la concurrence par le prix.

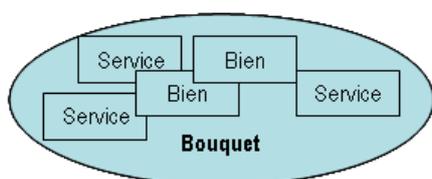
---

<sup>5</sup> "Il n'est plus suffisant pour une firme de définir sa "branche" à partir de son input traditionnel dans le processus de création de valeur de son client. La firme doit se hisser à un plus haut niveau d'abstraction et considérer tous les inputs. Elle doit définir sa position stratégique en rapport avec le processus de création de valeur de ses clients pris dans sa globalité." Wilkström et al. [1994, p. 30].

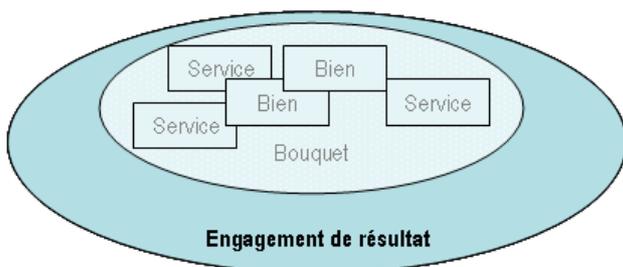
Les trois degrés de l'orientation-client du point de vue du portefeuille d'activités



**Degré 1 : La transaction « produit » enrichie en services**



**Degré 2 : L'offre d'un bouquet**



**Degré 3 : L'engagement de résultat**

Source : CRÉDOC

En deuxième lieu, l'offre de bouquet apparaît comme un levier efficace de création "intensive" de valeur sur des marchés saturés. Elle renvoie à la substitution d'une logique consistant à maximiser le volume d'affaires réalisé avec chaque client en étendant le périmètre de l'offre à celle consistant à multiplier le nombre de clients pour une offre donnée, autrement dit au passage d'une logique de "part de marché" à une logique de "part de client" (Peppers et Rogers [1993], Johnson et Grayson [2005]).

En troisième lieu, la formation de bouquets peut constituer une occasion d'ajouter au cœur de l'offre des éléments complémentaires générateurs d'une forte valeur ajoutée, notamment parce qu'associés à des marchés moins concurrentiels. Wise et Baumgarten [1999] rapprochent ainsi la diffusion de la logique des bouquets de la perte de rentabilité de l'activité de production au sens étroit et de la volonté des entreprises de se positionner sur des services à forte valeur ajoutée, lesquels – si l'on en croit ces auteurs – représenteraient dans de nombreux secteurs 10 à 30 fois la valeur associée à la vente de produits. Le redressement d'IBM doit beaucoup à son engagement croissant dans les services qui, pour

la première fois en 2001, ont apporté une contribution au revenu de la firme plus importante que celle du matériel et de la technologie, soumis à une concurrence de plus en plus vive. Non seulement l'offre de services complémentaires assure de nouvelles sources de revenus, mais elle serait à l'origine d'un effet de levier sur la rentabilité en générant de fortes marges tout en réclamant moins d'immobilisations que la fabrication des produits.

Enfin, dans les formes les plus élaborées de transaction autour de bouquets, notamment les formules avec engagement de résultat, la nature de l'offre assure des flux récurrents de revenus permettant de stabiliser l'activité malgré la turbulence de l'environnement. Davies [2003] mentionne le cas de la fourniture par Alstom d'un bouquet avec engagement de résultat à la compagnie exploitant le métro de Londres, dans lequel le coût de fabrication de la flotte de 70 trains s'élevait à environ 65 millions de livres, alors que la fourniture de services tout au long des 30 années du cycle devrait générer quelque 200 millions de livres de revenus.

L'offre de bouquet apparaît ainsi comme une des options stratégiques susceptibles de générer une forte rentabilité dans le contexte des formes de concurrence contemporaines. Toutefois, le passage d'une offre produit à une offre de bouquet est tout sauf aisé, comme le montrera l'analyse économique des conditions d'élaboration et de production des bouquets menée plus bas. Trois facteurs ont joué un rôle de facilitateur dans l'adoption d'une logique de bouquet :

- La pression des grands clients. Comme nous l'avons rappelé plus haut, c'est dans le BtoB que les bouquets sont le plus répandus et souvent sous les formes les plus abouties. C'est en grande partie en raison de la pression exercée par les grands clients (donneurs d'ordres industriels, mais aussi agences gouvernementales pour la production de certains services publics) que les fournisseurs se sont engagés dans une logique de bouquet. Cette pression est à rapprocher de la grande vague d'externalisation engagée depuis les années 1980, souvent sous la pression des marchés financiers, afin de délester l'entreprise des aspects les moins rentables et les plus risqués de son activité pour se recentrer sur les plus créateurs de valeur et pour lesquels elle se sent en mesure d'affirmer un avantage concurrentiel. Au passage, cette externalisation revient à réduire les engagements en capital et à variabiliser un certain nombre de coûts fixes. Toutefois, l'externalisation séparée d'un grand nombre d'activités finit par générer une redoutable complexité organisationnelle en raison du nombre et de la diversité des profils des fournisseurs et de la difficulté à coordonner des métiers potentiellement très hétérogènes. L'intensification de l'externalisation par les grands donneurs d'ordres s'est ainsi rapidement accompagnée de la recherche d'une réduction du nombre des fournisseurs directs et du passage de ceux-ci du rôle de fournisseurs de pièces ou de services isolés à celui de fournisseur de "modules" complets, déchargeant le donneur d'ordres, jusqu'à la conception, au profit d'une "solution

globale". Ce sont d'abord les opérations les plus périphériques par rapport au cœur de l'activité qui ont été externalisées auprès de fournisseurs de bouquets (typiquement, les activités supports et les commodités telles que l'informatique, la fourniture d'énergie, la logistique, la gestion des bâtiments...), avant de s'étendre à certaines composantes directes de la chaîne de valeur, plus proches du cœur de métier du donneur d'ordres.

- La diffusion des NTIC. Comme nous le verrons plus bas, la production et la vente de bouquets peut poser de redoutables problèmes de coordination, avec les fournisseurs comme avec les clients. Les NTIC offrent aujourd'hui de précieux outils pour gérer cette coordination : pour animer le réseau des fournisseurs, pour nourrir la densité de la relation avec les clients, pour évaluer la production des effets utiles et adapter l'offre si nécessaire...

- Les progrès réalisés en matière de modularité. Un bouquet est un système complexe en raison de la multiplicité et de l'hétérogénéité de ses composantes et de leur interdépendance dans l'usage. Nous venons d'évoquer le précieux soutien apporté par les NTIC à la gestion de cette complexité. La diffusion du concept de modularité dans les domaines de l'ingénierie et du management apporte en quelque sorte un "software" pour la prise en charge de cette complexité. Nous reviendrons plus en détail sur cette notion. D'ores et déjà, retenons que la modularité, en termes très généraux, est la propriété d'un système complexe d'être décomposable en sous-systèmes hiérarchisés d'un moindre degré de complexité. Dès la fin du XIXème siècle, l'essor de la production de masse s'est pour partie fondé sur l'exploitation d'une conception modulaire des produits complexes comme assemblage de pièces ou de sous-systèmes standardisés. Les techniques de modularisation de la production n'ont cessé de se perfectionner depuis et, plus récemment, ont été complétées par l'engagement d'une réflexion sur la modularité dans la conception et dans l'organisation. Le développement extraordinaire qu'a connu au cours des dernières décennies l'industrie informatique, en dépit de la complexité des produits, tient pour partie aux avancées décisives qui y ont été menées sur le plan de la modularité dans ses différentes dimensions, notamment au moyen de la définition de standards partagés. Un nombre croissant de secteurs se trouvent engagés dans l'expérimentation de différentes formes de modularité, alors que du côté de la recherche, les publications sur ce thème connaissent un développement rapide. Les entreprises disposent ainsi d'un corpus conceptuel, de doctrines et de retours d'expérience de plus en plus riches pour affronter les problèmes que pose le passage d'une logique de produit à celle, nécessairement plus complexe, de bouquet. Nous verrons cependant que, dans certains cas limites, les progrès réalisés en matière de modularité sont également de nature à remettre en cause la pertinence des offres de bouquets, en favorisant l'autoproduction de la solution par le client final.

Au total, la diffusion des offres de bouquets dans l'ensemble de l'économie constitue probablement l'une des spécificités majeures du capitalisme post-fordien. Il participe d'une des propriétés essentielles du nouveau régime de croissance : obéir à une logique aval-amont, là où le fordisme obéissait à la logique inverse. Dans un système économique tiré par la demande, la mise en avant des bouquets illustre l'importance croissante prise par la figure du client dans la définition de l'offre, ainsi que le glissement progressif des marchés d'une logique transactionnelle vers une logique relationnelle [Moati et Corcos, 2005].

### **1.3 Éléments de typologie**

---

La notion de bouquet renvoie à une grande diversité d'offres concrètes, qui ne sont pas équivalentes sur le plan des conditions de production et de mise sur le marché. Ce sous-chapitre est consacré à l'analyse détaillée des différentes facettes constitutives d'une offre de bouquet, du point de vue des clients<sup>6</sup>. Cette analyse nous permettra de situer plus précisément la notion de bouquet par rapport à des notions voisines telles que le "bundle" ou le produit-système complexe. Un certain nombre de cas seront ensuite passés à la "moulinette" de cette grille de lecture. Une esquisse de typologie des bouquets sera finalement tentée.

#### **1.3.1 Les trois dimensions du bouquet**

Les caractéristiques d'une offre de bouquet s'organisent autour de trois dimensions :

- son objet : quelles fonctions cible-t-il ? Quelle est la nature des effets utiles qu'il produit ?...
- son architecture : quels sont ses éléments constitutifs ? Quelles sont les modalités de leur articulation ?...
- les conditions de sa mise sur le marché : quelle est la nature des relations qu'entretiennent l'offre et la demande ? Quels sont les principes de contractualisation adoptés ?

Pour chacune de ces trois dimensions, nous allons tenter de définir les notions permettant de caractériser les différentes facettes du bouquet.

---

<sup>6</sup> Les caractéristiques de la production de l'offre de bouquet seront étudiées au cours du chapitre suivant.

### 1.3.1.1 L'objet

L'objet du bouquet renvoie au registre fonctionnel. Il désigne en quelque sorte sa raison d'être, la mission qu'il se donne, la nature et l'étendue des effets utiles qu'il est supposé produire pour le client. L'objet s'appréhende à l'aide de trois notions.

#### ■ *La fonction*

La fonction du bouquet correspond à la nature du besoin vis-à-vis duquel le bouquet entend apporter des éléments de réponse. Comme nous le préciserons plus bas, la fonction visée par le bouquet peut être de nature utilitaire ou de nature immatérielle.

Dans la définition théorique du bouquet, l'ensemble des éléments le composant sont complémentaires dans la satisfaction de la fonction. Ils forment donc un tout cohérent. Dans la réalité, il est possible d'observer des cas d'offres composites dans lesquelles les divers éléments renvoient à des fonctions différentes, sans être reliées dans une perspective supérieure (c'est-à-dire concourant à la satisfaction d'un besoin défini à un niveau supérieur). Ce type de composition, qui résulte le plus souvent d'une logique d'offre (par exemple, réunion de ce que le producteur sait faire), n'entre pas dans la définition pure du bouquet.

#### ■ *Le champ*

Le champ d'un bouquet correspond à la manière plus ou moins large dont a été définie la fonction. Il renvoie au caractère hiérarchique de la notion de fonction, la combinaison de plusieurs fonctions d'ordre inférieur pouvant conduire à la constitution d'une fonction d'ordre supérieur.

Un produit simple est souvent associé à une fonction élémentaire. Par la réunion de produits complémentaires, le bouquet est généralement associé à une fonction d'un niveau supérieur. Une fourchette sert à piquer les aliments dans l'assiette, mais le bouquet formé par l'ensemble des couverts a pour fonction de se saisir de tous les types d'aliments présents dans l'assiette, alors que le bouquet "vaisselle" réunit le matériel nécessaire à la prise d'un repas... Le bouquet "vaisselle" est caractérisé par un champ plus large que le bouquet "couverts". De la même façon, un bouquet "automobile" se caractérise par un champ plus étroit que celui d'un bouquet "mobilité". Le champ d'un bouquet renvoie donc au nombre de fonctions élémentaires complémentaires que le bouquet se propose d'aborder, ainsi qu'à l'étendue de la gamme des effets utiles qu'il est susceptible de produire pour le client.

#### ■ *Le degré de complétude*

Le degré de complétude d'un bouquet s'apprécie par l'intensité de la couverture du champ, par le degré de traitement de la fonction fondatrice du bouquet. Un bouquet "automobile" comprenant l'accès à un

véhicule en bon état de marche, à l'assurance, au carburant, au stationnement... est caractérisé par un degré de complétude plus important qu'un bouquet "automobile" se limitant à la vente d'un véhicule assortie d'un financement et d'un contrat d'entretien. Moins le degré de complétude du bouquet est élevé, moins le client est obligé, par acquisition d'éléments complémentaires auprès d'autres fournisseurs ou par autoproduction, de compléter l'offre incluse dans le bouquet pour atteindre la satisfaction du besoin associé à la fonction.

### **1.3.1.2 L'architecture**

L'architecture du bouquet renvoie à ses éléments constitutifs et à la manière dont ils s'articulent pour la production des effets utiles recherchés. Pour pouvoir satisfaire la fonction qui fonde son objet, le bouquet réunit des éléments qui assurent des fonctions partielles complémentaires. L'architecture consiste dans la liste de ces éléments ainsi que dans la distribution des rôles. Elle peut s'exprimer au travers d'une matrice croisant les éléments et les différentes fonctions élémentaires nécessaires à la satisfaction de la fonction fondatrice du bouquet. Le cas échéant, elle englobe également les interfaces qui assurent la gestion des interdépendances entre les éléments.

Nous proposons d'appréhender l'architecture d'un bouquet autour de sept dimensions.

#### **■ *L'étendue***

L'étendue d'un bouquet correspond au nombre de ses composantes. D'une manière générale, l'étendue est positivement associée au champ et au degré de complétude. L'appréciation de l'étendue d'un bouquet est plus ambiguë qu'il n'y paraît à première vue dans la mesure où elle n'est pas indépendante de la manière dont on définit les composantes, en particulier lorsque ces composantes sont décomposables en sous-systèmes ou en modules. Conformément à la définition générale du bouquet que nous avons adoptée, la "granulométrie" dans la définition des composantes doit être recherchée du côté des marchés, chaque composante devant donner lieu à un marché distinct. Ainsi, les sièges de la voiture ne sont pas une composante du bouquet "mobilité", alors que les systèmes GPS en sont une, tout au moins tant que leur intégration en série dans le véhicule n'entrera pas dans la définition conventionnelle du produit voiture. Notons que l'étendue d'un bouquet est indépendante des modes de contractualisation, qui peuvent contraindre les clients à l'acquisition de tout ou partie des éléments du bouquet de manière solidaire.

#### **■ *Le degré de cohérence***

Le degré de cohérence d'un bouquet dépend du degré d'homogénéité de ses éléments sur le plan fonctionnel : chacun des éléments réunis dans le bouquet apporte-t-il sa contribution à l'objet du

bouquet ? Sur le plan théorique, un bouquet doit être parfaitement cohérent. Dans la pratique, il est possible d'observer des bouquets dont la cohérence est imparfaite. C'est notamment le cas lorsque l'offreur d'un bouquet défini faire intervenir dans la définition de son contenu des considérations relatives à la production, comme cela peut être le cas lorsqu'une entreprise veut constituer une offre de bouquet en regroupant un certain nombre de produits issus d'un portefeuille d'activités bâti à partir d'une logique d'offre. L'imparfaite cohérence d'un bouquet peut aussi résulter du désir de son offreur de tirer bénéfice de son "audience" auprès de sa clientèle pour tenter de lui vendre des produits n'entretenant qu'un rapport distant avec l'objet du bouquet (c'est le cas, par exemple, lorsque Dell ajoute à son bouquet un téléviseur à écran plat).

### ■ *Le principe de cohérence*

Deux grands principes de cohérence peuvent être à la base de l'unité du bouquet, selon les types de besoins ciblés.

- Le principe de cohérence fonctionnelle est très certainement le plus courant (en particulier dans le BtoB). Le bouquet vise alors à faciliter la satisfaction d'une fonction définie étroitement sur le mode utilitaire. Les éléments du bouquet sont reliés par leur complémentarité technique dans l'usage : le client a besoin de mobiliser l'ensemble des éléments du bouquet pour atteindre la satisfaction du besoin. La voiture, l'assurance et l'entretien sont reliés par une complémentarité fonctionnelle, de même que le clou, le marteau et la planche vendus par les grandes surfaces de bricolage.

- Le principe de cohérence immatérielle ne peut en principe être observé que pour des bouquets destinés à une clientèle de particuliers (BtoC). Les éléments d'un bouquet à cohérence immatérielle n'entretiennent pas nécessairement de complémentarité fonctionnelle (ce qui implique que le client subit peu de contraintes d'utilisation simultanée des éléments et qu'il n'est généralement pas contraint à la consommation de l'ensemble des éléments du bouquet). La cohérence s'inscrit dans un registre symbolique, un système de valeurs, un univers imaginaire, un registre esthétique... Dans le secteur du commerce, Nature et Découvertes a été la première enseigne à réussir à fonder un réseau d'envergure autour de l'offre d'un bouquet à cohérence immatérielle (construit autour des valeurs immatérielles associées aux deux termes formant le nom de l'enseigne) : l'offre est composée d'un ensemble hétéroclite de produits, rarement complémentaires dans l'usage, mais dont l'association fait sens auprès des clients sensibles à ce registre immatériel (les autres n'y voient qu'un bric à brac vendu fort cher...). Les bouquets proposés par les griffes de luxe (qui peuvent s'étendre du vêtement jusqu'à la lunetterie, en passant par le parfum et la maroquinerie), s'ils ne sont pas exempts d'une certaine complémentarité fonctionnelle (l'équipement de la personne au sens large), s'inscrivent traditionnellement dans ce registre de la cohérence immatérielle, chaque griffe s'efforçant de développer un imaginaire, des

valeurs, un univers symbolique qui lui soient propres et auxquels certaines catégories de consommateurs sont susceptibles de s'identifier.

Les bouquets à cohérence immatérielle sont donc généralement multifonctionnels : le caractère hétéroclite dans l'usage de ses composantes fait qu'il apporte des éléments de réponse partiels à diverses fonctions utilitaires, alors que le bouquet dans son ensemble vise en premier lieu une fonction immatérielle telle que la construction identitaire, l'affirmation d'une appartenance communautaire, l'expression de l'adhésion à des valeurs... Il existe, bien sûr, des bouquets reposant simultanément sur les principes de cohérence fonctionnelle et immatérielle, comme l'atteste, par exemple, l'offre d'Apple autour de son I-Pod.

#### ■ *Le degré de solidarité dans l'usage*

Le degré de solidarité dans l'usage des éléments d'un bouquet est déterminé par le caractère séparable ou non des fonctions élémentaires assurées par chacun des éléments. La question est celle du sens que peut avoir, du point de vue du client, la fonction élémentaire assurée par un élément isolé lorsque celle-ci est exercée indépendamment des autres. Un moniteur, seul, n'est d'aucune utilité pour le client. Sa capacité à satisfaire un besoin ne s'envisage que lorsqu'il est combiné aux autres éléments du système informatique. Le système informatique forme donc un bouquet à fort degré de solidarité dans l'usage. A l'inverse, la tonte du jardin correspond à une fonction isolable du point de vue du client, car elle produit des effets utiles par elle-même. L'adjonction d'un service d'élagage des arbres enrichit l'offre par le traitement d'une autre fonction élémentaire, elle-même productrice d'effets utiles autonomes, mais complémentaire de la tonte dans l'optique d'un élargissement du champ fonctionnel consistant à considérer l'entretien du jardin. Autrement dit, plus l'offre de bouquet consiste à juxtaposer des fonctions répondant à des unités de besoin isolables mais complémentaires, plus est faible le degré de solidarité dans l'usage des éléments du bouquet.

Précisons que le degré de solidarité des éléments renvoie, tout au moins en première approche, à des considérations d'ordre technique et non aux politiques commerciales et tarifaires des offreurs. En revanche, le degré de solidarité entre les éléments du bouquet est, bien entendu, un facteur très important dans la définition de la politique commerciale de l'offreur du bouquet, un fort degré de solidarité favorisant par exemple l'offre de bouquets "fermés" (voir plus bas).

#### ■ *Le degré de modularité dans l'usage*

Du point de vue de l'acheteur<sup>7</sup>, la notion de modularité renvoie à la capacité dont il dispose d'autoproduire son bouquet par l'acquisition séparée et autonome des ses différents éléments. En vertu de la définition que nous avons donnée du bouquet, les offres de bouquets sont toujours en concurrence avec l'option d'autoproduction par les clients potentiels. Si l'on met de côté pour l'instant les contraintes que la politique commerciale de l'offreur d'un bouquet peut faire peser sur la capacité de ses clients à désolidariser les éléments du bouquet, la modularité d'un bouquet peut se trouver réduite par l'existence d'interactions fonctionnelles entre ces éléments prises en charge par des interfaces. Le degré de modularité dans l'usage reste fort lorsque ces interfaces sont des standards très largement adoptés par les offreurs des différents éléments, comme c'est le cas dans l'informatique. Le degré de modularité peut se trouver fortement réduit lorsque ces interfaces sont définies par l'offreur du bouquet, avec un champ de validité qui se limite à sa gamme de produits. La capacité du client à combiner les éléments du bouquet est alors cantonnée à l'intérieur de l'offre que lui propose son fournisseur.

La notion de modularité dans l'usage ne se confond donc pas avec celle de solidarité des éléments, même si les deux notions sont liées. L'unité centrale et l'écran de l'ordinateur sont solidaires dans l'usage, mais la standardisation de l'interface qui les lie rend l'ensemble qu'ils forment parfaitement modulaire : si l'utilisateur est contraint d'acquérir une unité centrale et un écran pour jouir des fonctionnalités de l'ordinateur, il n'est pas obligé d'acheter les deux éléments chez le même fournisseur. Cet exemple permet de souligner que le degré de modularité dans l'usage d'une offre de bouquet peut dépendre de l'adhésion à des institutions (au sens de règles), qui sont par définition extérieures à l'offreur et partagées par un certain nombre de ses concurrents effectifs ou potentiels. Ceci ouvre un espace pour une décision stratégique pour l'offreur de bouquet, qui consiste à décider s'il adhère aux standards ou s'il adopte des interfaces propriétaires.

### ■ *La nature des interfaces*

Lorsque les éléments interagissent sur le plan fonctionnel, c'est-à-dire lorsque l'on n'est pas en présence d'une bijection entre la liste des fonctions élémentaires et la liste des éléments, l'architecture du bouquet doit définir les interfaces permettant d'articuler les éléments. Autrement dit, les interfaces décrivent comment les éléments interagissent, la manière dont ils s'ajustent les uns aux autres afin d'assurer leur contribution à la fonction visée par le bouquet (Baldwin et Clark [2001]).

Ces interfaces peuvent être de nature technique (la prise USB qui relie l'imprimante à l'ordinateur), esthétique (unité de design entre les éléments), marketing (une même marque signale le

---

<sup>7</sup> Nous verrons que cette notion acquiert un sens différent du point de vue des conditions de production.

positionnement de l'ensemble des éléments sur un même niveau de gamme ou dans un même registre immatériel...).

Dans le cas de bouquets parfaitement modulaires dans l'usage, la question des interfaces est soit sans objet (indépendance fonctionnelle des éléments), soit prise en charge par des standards partagés. Dans les situations d'imparfaite modularité dans l'usage et d'absence de standards définissant les interfaces, l'offreur de bouquet doit intervenir dans la définition des interfaces.

#### ■ ***Le degré d'intégration***

Le degré d'intégration d'un bouquet exprime la part prise par son offreur dans la production des effets utiles recherchés pour le client. Plus le degré d'intégration est élevé, moins le client contribue à la production des effets utiles. Le degré d'intégration repose sur deux dimensions.

En premier lieu, le degré d'intégration renvoie à la manière dont l'offreur a procédé à l'ajustement des composantes du bouquet les unes aux autres, dans l'optique d'optimiser la production d'effets utiles pour le client. De ce point de vue, les bouquets proposés par des distributeurs multimarques, qui ne sont pas engagés dans la conception des produits qu'ils commercialisent, sont généralement dotés d'un faible degré d'intégration. Un fort degré d'intégration suppose l'existence d'interfaces assurant la compatibilité des éléments du bouquet, c'est-à-dire leur capacité à conjuguer leurs effets utiles pour le client, sans conflit, sans perte d'efficacité, voire en démultipliant leur efficacité respective. L'ajustement de la composition à la spécificité de chaque client ou catégorie de clients accroît également le degré d'intégration du bouquet.

En second lieu, le degré d'intégration du bouquet renvoie à l'intensité de l'intervention directe de l'offreur de bouquet, au-delà de la mise à disposition des éléments, dans la production des effets utiles, par l'assistance du client ou la participation directe à la mise en œuvre des éléments du bouquet. Les bouquets à degré d'intégration élevé peuvent ainsi présenter un fort contenu en services, comme dans les cas des bouquets "solution" fréquemment observés dans le BtoB.

#### **1.3.1.3 Les modalités de la relation entre l'offre et la demande**

La troisième dimension constitutive du bouquet porte sur la manière dont s'articulent l'offre et la demande. Trois aspects sont ici à prendre en compte.

#### ■ ***Le degré de fermeture***

Le degré de fermeture exprime l'intensité du lien commercial entre les éléments du bouquet. Un bouquet est "fermé" lorsque le client est contraint d'acquiescer (simultanément, ou de manière différée) l'ensemble des composantes du bouquet. Un bouquet est "ouvert" lorsque le client peut librement puiser

dans l'ensemble des composantes qui lui sont proposées, et choisir d'autoproduire certaines d'entre elles ou de les acquérir auprès d'autres fournisseurs. Le menu du restaurateur constitue un bouquet totalement fermé. Sa carte est un bouquet ouvert, même si sa faible modularité dans l'usage en fait un bouquet alimentaire moins ouvert que celui d'un supermarché.

Le degré de fermeture du bouquet dépend notamment du niveau de solidarité de ses éléments et de son degré de modularité. Un bouquet non modulaire, aux éléments solidaires, est nécessairement un bouquet fermé. Toutefois, le degré de fermeture d'un bouquet dépend également du contenu de la politique commerciale et tarifaire retenue par l'offreur. Alors que la tonte du gazon et l'élagage des arbres ne sont pas des éléments solidaires et forment un ensemble parfaitement modulaire, les conditions contractuelles de l'offreur peuvent contraindre le client à souscrire un forfait global, non "depackagable", pour l'entretien de son jardin.

#### ■ ***La densité de la relation entre l'offre et la demande***

La densité de la relation entre l'offre et la demande résulte à la fois 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..."* [Moati et Corcos, 2005, p. 57].

Le degré le plus faible de densité de la relation entre l'offre et la demande est associé à l'archétype du marché de concurrence pure et parfaite tel que décrit par l'analyse économique standard : l'offre et la demande se rencontrent de manière ponctuelle et anonyme autour de produits prédéfinis, existant hors de la relation. Dans Moati et Corcos [2005], nous avons proposé de qualifier ce type de marché, marqué par des relations limitées à la réalisation de la transaction, de "transactionnel". A l'extrême opposé, nous inspirant de l'opposition pratiquée par les spécialistes du marketing entre "marketing transactionnel" et "marketing relationnel", nous avons qualifié de "relationnels" les échanges s'établissant dans le cadre de relations denses entre l'offre et la demande et visant moins la transmission de droits de propriété sur des biens que la production d'effets utiles pour les clients.

Une offre de bouquet implique une relation offre-demande pourvue d'un minimum de densité, ne serait-ce que pour autoriser l'offreur à comprendre la nature du problème à résoudre, à concevoir les associations de composantes pertinentes. Un grand nombre de bouquets destinés à une clientèle de particuliers (notamment ceux proposés par des distributeurs) se contentent de cette densité *a minima*. A l'autre extrême, l'offre de certains bouquets suppose l'établissement de relations très denses entre l'offre et la demande, fournisseur et client coproduisant les effets utiles, ce qui suppose un échange

permanent d'informations sur les caractéristiques de l'offre et ses conditions d'usage par le client. La densité des relations qui lient, dans le BtoB, certains fournisseurs de bouquets à leur grands clients (pouvant conduire au détachement de personnels chez le client, à la participation du client à la R&D du fournisseur et vice et versa...) rend le terme de "marché" relativement impropre à rendre compte de la manière dont s'articulent l'offre et la demande.

Le degré de densité de la relation entre l'offre et la demande s'exprime dans les modalités de la contractualisation retenues.

### ■ ***La nature de la contractualisation***

Les offres de bouquets peuvent être associées à une grande diversité de modes de contractualisation entre le vendeur et le client. A une extrémité du spectre figure la transaction commerciale classique consistant dans le transfert de droits de propriété sur des biens ou dans la vente ponctuelle d'une prestation de services.

Toutefois, la logique d'une offre de bouquet étant orientée vers la production d'effets utiles pour le client, elle peut s'accompagner de modes de contractualisation à la fois plus complexes et moins ordinaires. Un contrat d'accès peut se substituer à une somme de contrats à l'acte. Le contrat d'accès consiste à offrir au client l'accès plus ou moins ouvert à un ensemble de ressources du fournisseur, nécessaires à la production des effets utiles. Le contenu effectif de la prestation n'est donc pas totalement spécifié *ex-ante*, mais se définit au cours de la relation en fonction de l'expression du besoin réel du client. Ce mode de contractualisation, dont le développement a été analysé par Rifkin [2000] comme une tendance de fond du capitalisme contemporain, est par exemple couramment pratiqué par les clubs de remise en forme ou par les fournisseurs d'accès à Internet : en contrepartie du paiement d'un droit d'accès forfaitaire, le client peut librement mobiliser les ressources qui sont mises à sa disposition pour produire les effets utiles correspondant à la spécificité de son besoin (par exemple, nombre et durée des visites, type d'activités pratiquées... dans le cas des clubs de remise en forme).

A l'autre extrémité du spectre, et en allant au bout de la logique de l'offre de bouquet, le contrat peut porter, non plus sur la cession ou l'accès aux inputs permettant la production des effets utiles, mais sur ces effets utiles eux-mêmes. Autrement dit, l'objet du contrat glisse alors des moyens vers la fin, le fournisseur s'engageant sur un résultat. Ce type de contractualisation, encore peu développé, semble connaître depuis peu un développement rapide. Les auto-écoles ou les centres de formation aux langues étrangères qui s'engagent à fournir leurs prestations jusqu'à l'obtention du résultat recherché par le client constituent des exemples simples de ce type de contractualisation. Mais des exemples plus sophistiqués commencent à se diffuser dans les relations interentreprises, avec la signature d'un

contrat de performance par lequel le fournisseur s'impose une obligation de résultat dont peu dépendre sa rémunération. Par exemple, certains fournisseurs de services énergétiques proposent, ou envisagent de proposer, des "contrats de performance énergétique" prévoyant l'engagement du fournisseur sur un certain niveau de réduction de la consommation d'énergie du client, en contrepartie de la prise en charge directe d'un certain nombre de fonctions relevant initialement de la responsabilité du client ou d'autres fournisseurs.

Les modes de contractualisation à l'accès ou avec engagement de résultat posent évidemment des problèmes complexes portant sur la mesure des effets utiles, le "bornage" des engagements permettant la construction d'un modèle économique viable pour le fournisseur, le contrôle du risque d'aléa de moralité ou de sélection adverse de la part des clients... C'est la raison pour laquelle ce type de contrat implique généralement une forte densité de relation entre l'offre et la demande.

Remarquons enfin que, plus on s'écarte de la simple transaction sur biens et services ("à l'acte") pour tendre vers une transaction centrée sur un engagement de résultat, plus la place du bouquet lui-même tend à s'effacer dans la relation entre l'offre et la demande au profit des effets utiles. Le bouquet, toutefois, reste crucial dans la production des effets utiles ; il continue de jouer ce rôle pour le client, même si, réduit au statut de "moyen", il tend à devenir transparent pour celui-ci. Les problèmes économiques que pose l'offre de bouquet du point de vue du fournisseur demeurent entiers.

## **1.4 La position du bouquet par rapport à des notions voisines**

---

Si le terme de bouquet est de plus en plus utilisé dans le discours et la presse managériaux, il n'a pas à ce jour été abordé par la littérature académique. Toutefois, la recherche en économie et en gestion a élaboré un certain nombre de notions proches, autour desquelles s'est bâti un corpus de connaissances utiles à l'analyse des bouquets, et vis-à-vis desquelles nous nous proposons dans cette section de positionner la notion de bouquet.

### **1.4.1 Les bundles**

Parmi les notions proches de ce que nous entendons au travers du terme de bouquet, le "bundle" est sans aucun doute celle qui a fait l'objet de la littérature la plus abondante.

Un bundle, ou plus précisément la pratique du bundling, consiste dans la vente de manière solidaire d'un "package" (ou "pack") de deux produits distincts ou plus. Le rasoir associé à une cartouche de lames de rechange, l'ordinateur vendu avec son moniteur et une imprimante, l'ensemble de services

bancaires constitué d'un compte courant, d'une carte de crédit, d'une autorisation de découvert... constituent des bundles.

Stremersch et Tellis [2002] proposent de distinguer le bundling de prix (price bundling) et le bundling de produits (product bundling). Le bundling de prix consiste dans la vente d'un lot de deux produits distincts, ou plus, assorti d'une réduction par rapport au prix de chacun des produits vendus séparément, mais sans intégration des produits. Les composantes du bundle sont en quelque sorte simplement superposées sans aucune forme d'interaction. En conséquence, le prix de réservation des clients pour le bundle est la somme des prix de réservation des produits considérés séparément. Dans un restaurant, le menu (*versus* la carte) est un exemple type d'un bundling de prix.

Le bundling de produits consiste dans l'intégration de biens distincts, quel que soit le prix de l'ensemble. La valeur ajoutée pour le client résulte alors des bénéfices – qui peuvent être de nature très variée (meilleures performances, complémentarité esthétique...) – résultant de l'intégration et qui font que le prix de réservation du bundle peut excéder celui associé à chacun de ses composants pris isolément.

Une première condition limite de définition du bundle réside dans la notion de produits distincts. Des produits sont considérés comme distincts lorsqu'une demande existe pour chacun des produits pris en dehors du bundle [Kobayashi, 2005]. Ainsi, le couple lacets+chaussures n'est pas considéré comme un bundle, ni l'association de la voiture et des pneumatiques. Nous avons adopté un critère similaire pour définir les éléments d'un bouquet.

La seconde condition limite correspond à la vente de manière solidaire. La littérature distingue ainsi les bundles purs, où les produits ne peuvent être achetés que de manière solidaire, et les bundles mixtes où tout ou partie des produits peuvent également être achetés séparément. La distinction entre bundles purs et bundles mixtes renvoie tant à des considérations empêchant la séparation physique des éléments (comme dans le cas des produits "multifonction" ou "combi", tels que le téléviseur avec lecteur de DVD intégré ou bien le four combinant micro-ondes et résistance) qu'à la politique commerciale de l'offreur (vente par lot).

Un bundle est manifestement un bouquet, à condition toutefois que 1) les produits réunis dans le bundle obéissent bien à une logique de complémentarité du point de vue du client (ceci est généralement le cas, sauf dans certaines opérations promotionnelles destinées, par exemple, à faire connaître un

nouveau produit en l'adossant à un produit existant consommé par la même cible de clientèle), et que 2) les composantes du bundle soient associées à des marchés spécifiques<sup>8</sup>.

Les caractéristiques du bundle en font généralement un bouquet spécifique marqué par :

- un champ étroit, centré sur des unités de besoin relativement circonscrites ;
- un degré de complétude faible, couplé à une étendue souvent modeste ;
- un degré d'intégration limité, la plupart des bundles se situant dans une logique de mise à disposition ;
- un important degré de fermeture (en tout cas pour ce qui est des bundles purs) ;
- une faible densité relationnelle entre l'offre et la demande ;
- une contractualisation à l'acte.

Il ressort donc que si le bundle constitue un cas particulier du bouquet, tous les bouquets ne sont pas des bundles.

#### **1.4.2 Les produits complexes**

Contrairement aux autres notions présentées dans cette section, celle de "produit complexe" n'est pas au centre d'une littérature spécifique et n'a pas donné lieu, à notre connaissance, à des développements théoriques ordonnés. En conséquence, il n'existe pas de définition univoque de ces termes [Persson et Ahlström, 2006].

Le degré de complexité d'un produit peut s'appréhender par le nombre de ses composants [Pugh, 1991], l'appel à différentes technologies ou la non-correspondance entre les composants physiques et les fonctions [Ulrich et Eppinger, 2000]. Nous nous bornerons ici, dans la mouvance de Fontagné [1984], à considérer un produit complexe (qu'il qualifie de produit-système) comme un système composé d'un nombre important d'éléments, souvent organisés en sous-systèmes. L'avion, l'automobile, l'unité centrale de l'ordinateur, sont des produits complexes types. L'automobile, avec ses quelque 4 000 composants, est plus complexe que l'ordinateur qui n'en compte qu'une cinquantaine [Sako, 2003].

L'unité du produit complexe s'oppose bien évidemment à la nature composite, par définition, du bouquet. Le produit complexe n'est donc pas un bouquet. Nous avons vu cependant que la frontière

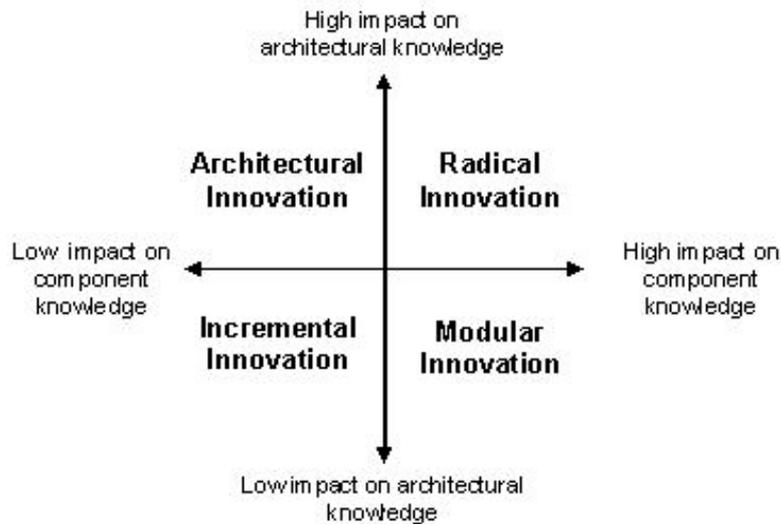
---

<sup>8</sup> Par exemple, le "pack 3 services" proposé par Orange durant l'automne 2006 consistant en réalité en l'offre de trois fonctions secondaires associées à un service de téléphonie (la présentation du nom, le signal d'appel, le transfert d'appel) ne constitue pas un bouquet, les composantes du pack étant totalement dépendantes de l'élément central de l'offre.

entre un produit complexe et un bouquet peut être floue et fluctuer avec l'évolution des conventions. Par exemple, les chaînes hi-fi de bas et milieu de gamme, qui faisaient l'objet d'offres de bouquets de la part de certains industriels, sont devenues des produits complexes. Le micro-ordinateur a souvent oscillé au cours de sa courte histoire entre une conception comme produit complexe (les premiers Macintosh) et comme bouquet. Si l'offre d'une lessive pour lave-vaisselle, de sel régénérant et d'un produit de rinçage constitue un bouquet, elle tend aujourd'hui, avec la généralisation des plaquettes "3 en 1" à se muer en produit complexe. En sens inverse, le produit complexe "machine à écrire" s'est transformé en un bouquet comprenant un ordinateur, un logiciel de traitement de texte et une imprimante. L'observation semble indiquer une tendance au développement des produits complexes multifonctionnels qui se substitueraient ainsi à des opportunités d'offres de bouquets. Une investigation empirique approfondie serait toutefois nécessaire pour conforter cette intuition.

La fragilité de la frontière entre bouquet et produit complexe nous incite à envisager le produit complexe comme un cas limite de bouquet, un bouquet "totalement fermé", non modulaire du point de vue du client et dont les éléments sont totalement solidaires dans l'usage.

L'intérêt de la notion de produit complexe pour l'analyse des bouquets réside dans la spécificité des conditions de production de ce produit. En effet, le produit complexe présente la particularité d'être "*décomposable en sous-systèmes exerçant une fonction spécifique et complémentaire et faisant l'objet d'échanges entre firmes et /ou nations. Les sous-systèmes en sont indépendants du point de vue de la production et interdépendants du point de vue de la commercialisation*" [Fontagné, 1991, pp. 108-109]. Pour reprendre les termes de Lassudrie-Duchêne [1982], les produits complexes sont composés d'éléments associés à des processus de production de nature différente mais soumis à une contrainte d'interdépendance par leur complémentarité fonctionnelle et la nécessité de leur assemblage en vue de l'obtention du bien final. Les produits complexes ouvrent donc des perspectives productives (en termes de division du travail, de coordination, d'étalement géographique de la production...) complexes, fort différentes de celles associées à la production de produits simples, issus de processus de production diachroniques. De leur côté, Henderson et Clark [1990] ont mis en évidence la spécificité des produits complexes par rapport à la question de l'innovation. Ils distinguent deux types de connaissances impliquées dans le développement des produits complexes : les connaissances relatives aux composantes et les connaissances relatives à l'architecture. Par le croisement de cette distinction avec l'intensité de la portée de l'innovation, les auteurs débouchent sur une typologie des innovations – devenue classique – qui est représentée par le graphique ci-dessous.



Source : Henderson et Clark [1990]

Nous verrons que la production des bouquets et l'activité d'innovation qui s'y rapporte posent des problèmes productifs et organisationnels d'une nature proche de ceux mis en évidence par la littérature au sujet des produits complexes.

### **1.4.3 Les systèmes produits-services**

La notion de systèmes produits-services a été élaborée dans le cadre d'un courant de réflexion, engagé à la fin des années 1980, sur les voies de réconciliation des impératifs économiques avec les objectifs du développement durable et qui débouche aujourd'hui sur la notion d' "économie de la fonctionnalité".

Goedkoop et al. [1999] définissent le système produits-services comme "*un ensemble de produits et de services de nature à satisfaire le besoin d'un utilisateur. Le système produits-services est fourni soit par une seule entreprise soit par une alliance d'entreprises. Il peut contenir des produits (ou un seul) avec des services additionnels. Il peut contenir un service et des produits additionnels. Et les produits et services peuvent être d'importance équivalente pour la satisfaction de la fonction*". (p. 18).

Les systèmes produits-services sont à la base d'une approche alternative de l'activité marchande, qui consiste non pas à vendre des biens et des services pour eux-mêmes, mais à fournir des effets utiles aux clients par la mobilisation des biens et services nécessaires. L'économie de la fonctionnalité se distingue ainsi de l'économie de la marchandise par le fait que c'est directement la satisfaction d'une "fonction" qui est visée, et pas, en tant que telle, la vente des moyens permettant d'atteindre cette satisfaction. Ainsi, "*dans une économie de la fonctionnalité, les consommateurs achètent de la mobilité*

*au lieu d'une voiture, des services de nettoyage au lieu des lessives, des films au lieu des vidéocassettes" [Mont, 2002, p. 340].*

L'économie de la fonctionnalité est potentiellement compatible avec les objectifs du développement durable. En effet, ce sont alors bien souvent les offreurs qui ont la charge de l'exploitation et de la maintenance de l'ensemble des biens et services nécessaires à la production des effets utiles (voir Bourg et Buclet [2005]). Leur rentabilité dépend alors de leur capacité à économiser les ressources, d'où leur incitation à intégrer les contraintes de fiabilité, de maintenance, d'économie de matière, de recyclabilité... dès la conception de leurs produits et dans leur mise en œuvre.

La notion de système produits-services entretient une grande proximité avec celle de bouquet. En particulier, toutes deux font explicitement référence aux effets utiles sur le client comme principe fondateur de la constitution de l'offre. Les systèmes produits-services entrent sans aucun doute dans la catégorie des bouquets. Ils constituent des bouquets présentant les caractéristiques spécifiques suivantes :

- un degré de complétude important ;
- un principe de cohérence fonctionnelle ;
- une forte solidarité des éléments et une faible modularité dans l'usage ;
- un très fort degré d'intégration ;
- un degré de fermeture généralement élevé ;
- une importante densité de la relation client-fournisseur ;
- une contractualisation complexe à l'accès pouvant comporter un engagement de résultat.

A l'inverse, il va de soi que tout bouquet n'est pas un système produits-services au sens entendu dans cette littérature.

#### **1.4.4 Les "produits-systèmes complexes" (CoPS)**

La notion de "produits-systèmes complexes" ("Complex Product Systems" ou CoPS), proposée par Rothwell [1992] et Hobday [1998, 2000] fait l'objet d'une importante activité de recherche depuis quelques années<sup>9</sup>.

Hobday définit les produits et systèmes complexes comme des biens d'équipement ou un système ou un sous-système de biens d'équipement, coûteux, à fort contenu en technologie et ajusté aux besoins

---

<sup>9</sup> Voir l'ouvrage de Davies et Hobday [2005].

spécifiques de chaque client. La production de ces CoPS réclame une importante activité de conception. Les moteurs d'avion, les voitures de formule 1, les stations spatiales, les usines chimiques... sont donnés comme exemples de produits et systèmes complexes.

Les CoPS forment une catégorie particulière de bouquets. Comme pour tout bouquet, la formation d'un CoPS résulte d'une orientation client, visant la production d'effets utiles pour ce dernier. Il s'agit de bouquets particulièrement élaborés présentant les caractéristiques suivantes :

- une fonction fondatrice de nature fonctionnelle. La cohérence du bouquet réside donc dans un principe fonctionnel ;
- le champ du bouquet est généralement important ainsi que le degré de complétude ;
- l'étendue du bouquet est importante car elle englobe souvent des équipements variés, leur mise en œuvre pour le compte du client, des services de conseil et d'assistance dans la définition du besoin, des services de maintenance, voire des solutions de financement [Davies, 2003] ;
- un important degré d'intégration ;
- un degré de fermeture généralement fort tenant à la fois à la solidarité des éléments dans l'usage et aux modalités contractuelles ;
- un rapport offre-demande obéissant au modèle du marché relationnel, avec une très forte densité de relation ;
- une contractualisation tournée vers l'accès et/ou l'engagement de résultat.

La définition des CoPS est beaucoup plus restrictive que celle des bouquets. Les promoteurs de cette notion l'opposent – sur le plan de l'organisation de la production, du rapport aux clients, de la dynamique de l'innovation – aux productions issues des industries de masse. Les offres destinées aux particuliers sont de ce fait explicitement exclues du champ. La littérature relative aux CoPS est cependant utile à notre propos dans la mesure où les CoPS, comme beaucoup de bouquets, confrontent les acteurs à la gestion de l'hétérogénéité technologique. Ce n'est pas tant la complexité physique du produit qui est en cause ici, mais le fait que la formation de l'offre implique l'appel à une architecture de technologies sophistiquées et hétérogènes, et fait émerger des mécanismes de coordination complexes, ce qui justifie l'élaboration d'une approche théorique spécifique des formes d'organisation et des dynamiques d'innovation à l'œuvre.

## **1.5 Analyse de cas**

---

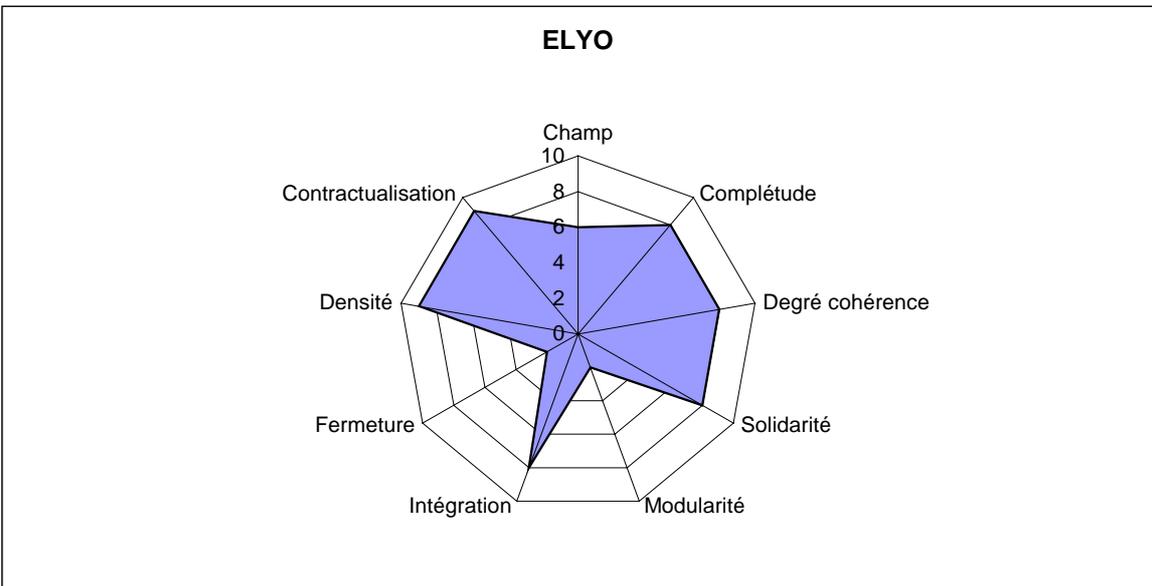
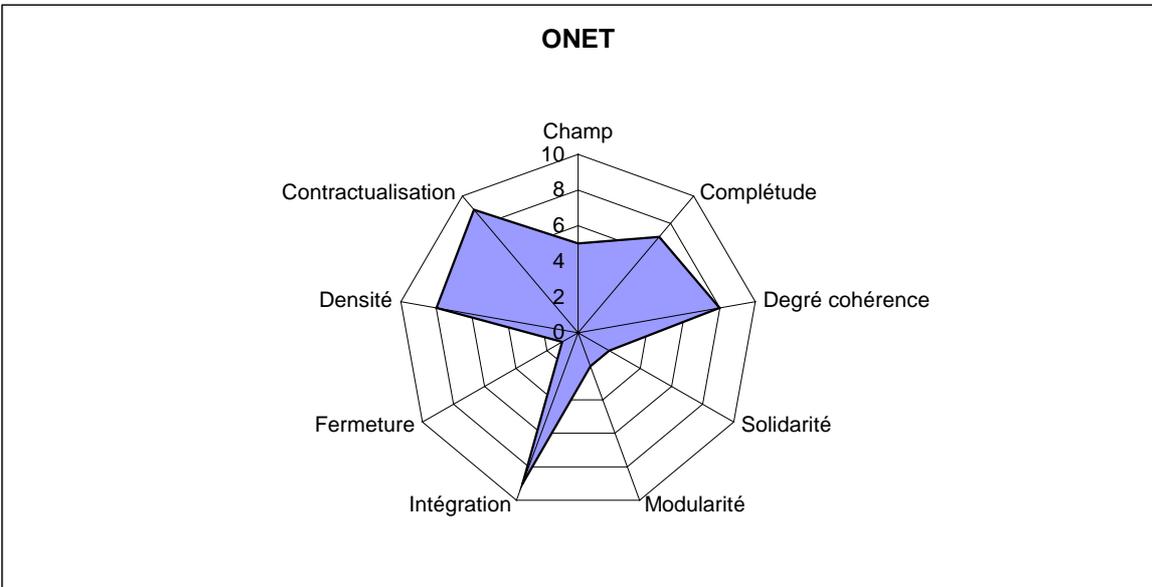
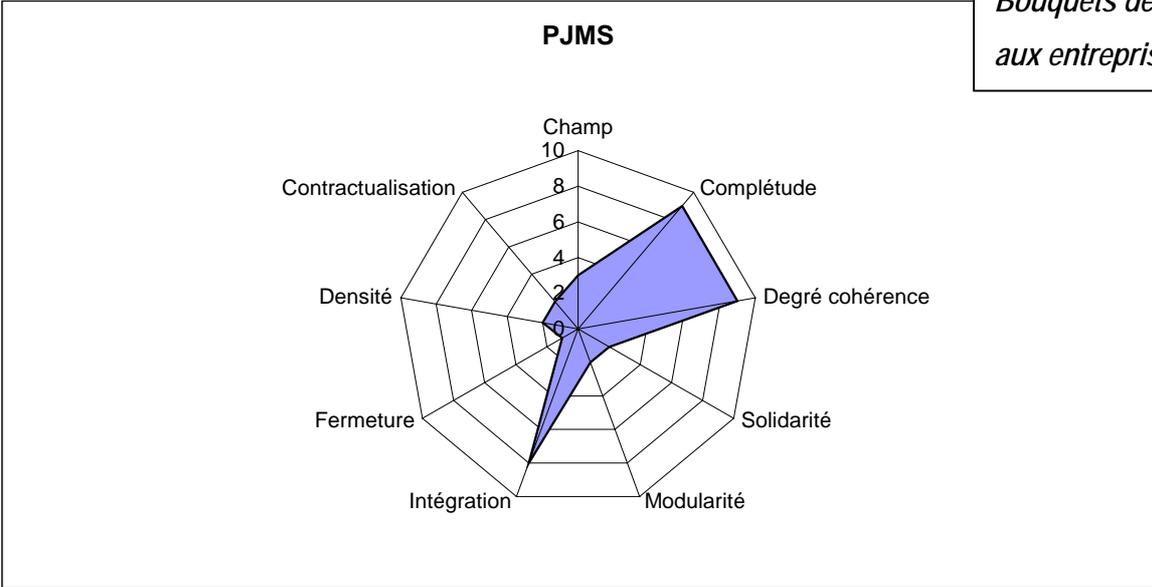
Cette section présente 11 bouquets classés en trois groupes : les bouquets de services aux entreprises (BtoB), les bouquets grande consommation de type horizontal et les bouquets grande consommation de type vertical. Ces cas ont été recueillis à partir d'une revue de presse et de l'observation empirique des pratiques commerciales. Pour en établir le profil et caractériser leurs différentes facettes, nous avons procédé à une visite des sites Internet des offreurs complétée par une revue de presse.

Dans les illustrations de bouquets qui suivent, les formes "molles" se caractérisent par une note proche de 0 et un radar proche du centre, tandis que les formes "dures" se caractérisent par une note proche de 10 et un radar proche de la circonférence.

### ***1.5.1 Les services aux entreprises (BtoB) : des formes de bouquets particulièrement abouties***

Cette sous-section présente trois exemples de bouquets (PagesJaunes Marketing Services, ONET et Elyo) qui se sont développés autour de la notion de gestion des utilités et qui cherchent donc à exploiter les stratégies de recentrage des entreprises industrielles sur leur métier de base. Pour répondre aux attentes de ses clients, chacune de ces entreprises s'est engagée, à un degré différent, dans la logique de bouquet. L'observation de ces trois cas, bien que non-exhaustive des situations existant dans le domaine des services aux entreprises, couvre un large spectre allant de la forme basique de bouquet, reposant sur la juxtaposition sur le plan horizontal de prestations diversifiées, à une forme élaborée de bouquet vertical, typique de "l'économie de la fonctionnalité".

**Bouquets de services  
aux entreprises (BtoB)**



### 1.5.1.1 PagesJaunes Marketing Services

PagesJaunes Marketing Services est une société de PagesJaunes Groupe, acteur majeur de la communication de proximité en France. Né du rapprochement de deux sociétés spécialisées dans la gestion de données – Wanadoo Data et e-sama, PagesJaunes Marketing Services (PJMS) a pour vocation de se positionner sur le marché du marketing relationnel. Le cœur de métier de l'entreprise porte sur l'analyse des bases de données clients en vue de leur exploitation en termes de stratégie marketing ou d'opérations de communication.

■ ***La volonté d'apporter une réponse globale en matière de gestion de la relation client...***

PJMS intègre tous les métiers de la relation client : conseils techniques et stratégiques, gestion de bases de données centralisées et accessibles en temps réel, traitement et exploitation de fichiers, logistique complète des actions marketing (campagne d'information, lancement de produit, suivi des clients, etc.).

Cet ensemble de prestations compose ce que l'entreprise nomme une "offre globale multicanal" de la relation client. Il s'agit d'un bouquet de services particulièrement complet qui permet une prise en charge totale de la relation client.

■ ***... à partir de la juxtaposition de plusieurs prestations...***

Chaque prestation proposée par PJMS relève d'un marché particulier et peut être acquise hors de ce bouquet. La grande étendue du bouquet signifie par conséquent que les prestations développées par PJMS ne sont pas exclusives à la firme.

Chacune d'entre elles contribue à traiter un aspect de la relation client et s'avère complémentaire avec les autres prestations composant le bouquet. Cette complémentarité confère un fort degré de cohérence fonctionnelle à l'offre multicanal. L'articulation entre les différentes prestations est garantie d'un point de vue technique par les systèmes informatiques de gestion des bases de données.

Les prestations ne sont cependant pas solidaires. Le faible degré de solidarité dans l'usage se traduit par le fait que chaque prestation, considérée isolément, peut produire des effets utiles pour les clients sans induire le recours à d'autres prestations de PJMS (par exemple, un client peut choisir d'avoir recours au conseil stratégique de PMJS sans lui confier la gestion de ses bases de données).

Les prestations proposées présentent un fort degré de modularité dans l'usage. Après avoir sollicité PJMS pour un conseil technique et marketing, un client peut, par exemple, décider de gérer lui-même ses bases de données et de faire appel à un concurrent pour la mise en œuvre et le suivi logistique de ses opérations de marketing direct.

Dans ce contexte, l'originalité de l'offre bouquet de PJMS consiste donc à proposer à ses clients une offre totalement intégrée de prestations accessibles de façon éclatée sur le marché. En prenant en charge la réalisation de l'ensemble des prestations, grâce à ses systèmes techniques de gestion des données et à ses infrastructures logistiques (centre d'appels, plate-forme logistique, centre de gestion des retours courriers, etc.), PJMS se donne les moyens de maîtriser l'ensemble d'un projet marketing pour le compte de son client.

■ ***...mais sans approfondir la logique de solution client***

Cet engagement à apporter une solution propre à chaque client se traduit, comme pour toute activité de conseil, par un minimum de densité dans la relation avec le client et par un ajustement du contenu de la prestation aux spécificités de la demande. Ce bouquet comporte donc une dimension relationnelle indéniable.

Pour autant, hormis pour les activités de conseil qui peuvent être considérées comme totalement dédiées à un client de par leur nature, les activités vendues par PJMS sont globalement assimilables à des prestations standards (envoi d'un mailing, gestion des retours clients sur des coupons réponses, etc.) dont les interfaces sont dédiées à chaque opération (par exemple, la base de données est exploitée en fonction de l'opération marketing choisie par le client). On peut ainsi considérer que la solution apportée par PJMS consiste à adapter des prestations techniques standards de gestion et d'exploitation de bases de données aux besoins spécifiques de ses clients.

La contractualisation de ce bouquet est de nature relativement classique puisqu'elle porte davantage sur la vente de prestations techniques que sur l'accès à des ressources propres, PJMS ne s'engageant pas, par ailleurs, sur les résultats des opérations marketing ou sur ceux de sa gestion de la base de données de ses clients.

■ ***Une offre diversifiée plutôt qu'un bouquet ?***

Au sens large, l'offre de PJMS s'apparente à un bouquet ouvert composé de services complémentaires pouvant être souscrits au fil du temps par un client qui verrait ses besoins en gestion marketing évoluer. Mais d'un point de vue plus strict, l'offre de PJMS se limite à un ensemble de services aux entreprises comprenant des prestations de conseil (technique et stratégique) et des prestations techniques (de gestion de base de données, de gestion de fichiers clients, de suivi logistique d'actions marketing). En définitive, l'offre multicanal de PJMS se présente comme un bouquet relativement basique et proche d'un bundle ouvert tel qu'il a été défini précédemment.

### **1.5.1.2 Groupe ONET**

Historiquement, le groupe ONET est spécialisé dans les activités de nettoyage. L'offre du groupe s'adresse principalement à des grands groupes industriels nationaux ou internationaux. Outre des services communs à l'ensemble des entreprises (nettoyage, entretien second œuvre), le groupe a également développé des services dédiés à certains secteurs d'activité tels que les industries nucléaire et chimique pour offrir progressivement une prestation globale de gestion des utilités (facilities management). Rappelons que nous nous intéressons uniquement aux prestations "horizontales" proposées par ONET, qui constituent l'essentiel de l'activité de l'entreprise. Les activités liées à la conception, la fabrication et la gestion des sites industriels, qui figurent également parmi l'offre du groupe, ne sont pas prises en compte ici car elles font l'objet de l'étude de cas suivante.

#### **■ *Une offre de services centrée sur la solution client***

ONET a progressivement développé une offre globale de services en périphérie du cœur de métier de ses clients. Si l'on s'en tient au domaine de spécialisation de ONET (le nettoyage industriel) et à sa clientèle de grandes entreprises internationales, l'offre globale de services développée par le groupe apparaît relativement complète puisqu'elle couvre une large partie de ce que l'on appelle les utilités : entretien des espaces verts, gardiennage et sécurité, nettoyage, entretien des bâtiments, etc.

En y ajoutant des services de recrutement et d'intérim, ONET complète sa gamme de prestations mais souligne également son absence du marché des prestations administratives en général (gestion des fiches de paye, conseil juridique et social) ou encore du marché de l'infogérance.

#### **■ *Apporter une réponse globale à partir d'une offre diversifiée de services...***

Les services proposés par ONET renvoient à des marchés spécifiques et entrent donc en concurrence avec des prestataires spécialisés (en nettoyage, en logistique, en entretien des bâtiments ou encore en recrutement). Par ailleurs, la nature même de l'offre, consistant à décharger le client des activités périphériques par rapport à son cœur de métier, signifie que celui-ci est généralement à même de produire par lui-même la plupart de ces prestations. Ces caractéristiques de l'offre confèrent une large étendue au bouquet.

La complémentarité fonctionnelle des services mis en œuvre atteste du fort degré de cohérence de l'offre. L'organisation de la société ONET en quatre divisions dédiées à la propreté multiservices, aux technologies en milieux extrêmes, à la sécurité et à l'intérim atteste de l'indépendance des prestations entre elles et de leur faible degré de solidarité dans l'usage. Il revient à chaque client de confectionner son bouquet en fonction de ses propres besoins (nettoyage et entretien des espaces verts ou sécurité et logistique, etc.). Mais quelle que soit la composition du bouquet, les services seront mis en œuvre de

façon indépendante. Ainsi, l'entretien ou la surveillance et la sécurité d'un site industriel ne sont pas conditionnés par l'activité des logisticiens de ONET.

Par ailleurs, cet exemple montre que l'offre globale de ONET possède un fort degré de modularité dans l'usage de ses composantes puisque chaque client peut composer le bouquet qui lui convient en choisissant parmi l'ensemble des prestations dispensées par le groupe.

L'unité du bouquet est assurée par un interlocuteur unique qui prend en charge l'éventail des prestations choisies par le client. La nature de cette interface entre les composantes du bouquet est double : elle est à la fois d'ordre technique puisqu'elle repose sur la polyvalence de l'interlocuteur (présent au sein de chaque division du groupe), et d'ordre marketing puisque l'ensemble des prestations délivrées est regroupé sous la marque ONET.

Cette interface marketing s'accompagne d'un fort degré d'intégration des prestations sur le plan productif. Ainsi, la conception et la mise en œuvre des services sont entièrement à la charge de ONET. La réalisation des prestations est assurée par les sociétés filiales du groupe qui sont regroupées au sein des quatre divisions ou pôles de compétences mentionnées précédemment.

#### ■ *...en s'engageant auprès du client*

Le groupe ONET revendique une forte proximité de ses clients et la volonté d'être à l'écoute de leurs besoins. L'élaboration d'un contrat de gestion d'une installation technique complexe telle qu'un site nucléaire ou chimique nécessite en effet un échange d'informations très riche entre le prestataire et son client. Même si cet échange paraît plus restreint dans le cas des prestations multiservices de nettoyage industriel, d'entretien des espaces verts ou encore de gardiennage, il semble que la gestion des utilités relève avant tout d'un marché de nature relationnelle et requiert une certaine densité de la relation client / prestataire.

La volonté d'apporter une solution au besoin du client ne se limite pas, comme dans le cas précédent de PagesJaunes Marketing Services, à l'élaboration d'interfaces dédiées pour agencer au mieux les composantes relativement standards de l'offre. Pour sa part, ONET s'engage sur les résultats de ses prestations, ce qui constitue un mode de contractualisation original.

#### ■ *Une réponse aux attentes du marché*

L'offre du groupe ONET a été élaborée au fil du temps en réponse aux demandes exprimées par les clients de l'entreprise. Ainsi le bouquet multiservices rassemble des prestations qui sont venues compléter l'offre originelle du groupe pour constituer un pôle de compétences particulièrement cohérent

au regard du métier de base de l'entreprise. La solution bouquet constitue dans ce cas précis une réponse aux évolutions des attentes de la clientèle sur le marché des services aux entreprises.

La conception ouverte et modulaire du bouquet apparaît ainsi comme un mode de commercialisation particulièrement adapté à un marché dont l'offre et la demande sont relativement évolutives, à l'image du marché de la gestion des utilités.

### **1.5.1.3 Elyo**

Elyo, filiale du groupe Suez, conçoit, réalise, finance et exploite dans la durée, avec garantie de résultats, des solutions techniques en matière de services à l'énergie pour le compte d'entreprises, de collectivités locales, de gestionnaires de sites résidentiels. Les prestations de l'entreprise portent sur la gestion des réseaux locaux d'énergie, la gestion des énergies et des utilités nécessaires aux process industriels, la maintenance des équipements thermiques et techniques. L'ensemble de ces prestations constitue un bouquet de type "vertical".

L'offre de Elyo intègre également les activités multiservices, identiques à celles présentées dans le cas précédent de ONET (gardiennage, entretien espaces verts, accueil, etc.).

#### **■ *Prendre en charge la réalisation d'un projet industriel depuis sa conception jusqu'à l'exploitation du site***

La fonction visée par Elyo – assurer la réalisation d'un projet industriel depuis sa conception jusqu'à son exploitation – couvre un champ relativement large au regard des prestations pouvant être proposées à des entreprises dans l'absolu.

Cette offre présente par ailleurs un degré de complétude particulièrement élevé en matière de gestion des utilités, puisque l'entreprise est en mesure de concevoir et de gérer les activités multi-techniques qui recouvrent l'ensemble des prestations techniques de l'équipement des bâtiments pour les fluides et réseaux qui y sont distribués : chauffage, climatisation, eau, ventilation, air comprimé, gaz, électricité, réseaux de télécommunications...

■ ***Une chaîne de prestations étroitement liées les unes aux autres***

L'étendue du bouquet s'avère particulièrement large puisque chacune des fonctions qui composent l'offre de Elyo fait l'objet d'un marché spécifique. Il est ainsi possible pour tout client de recourir à des prestataires différents pour la conception, le financement, la réalisation et l'exploitation de ses sites industriels ou pour la gestion de ses systèmes d'énergie.

Pour autant, la diversité des domaines d'intervention de Elyo ne nuit absolument pas à l'unité du bouquet. Celui-ci présente un fort degré de cohérence et ses composantes s'avèrent parfaitement complémentaires sur le plan fonctionnel.

Cette complémentarité fonctionnelle s'accompagne d'un fort degré de solidarité dans l'usage des prestations lorsque l'on envisage la réalisation d'un projet énergétique dans sa totalité (conception, réalisation, exploitation). Dans ce cas, le fait qu'un prestataire unique assure la réalisation de l'ensemble des activités constitue un gage de sécurité pour le client qui confie à un seul maître d'œuvre la responsabilité de son projet et la charge de la coordination des différents intervenants.

Il en découle un degré d'intégration particulièrement élevé des prestations par Elyo qui atteste de l'implication de l'entreprise dans la recherche d'une solution pour son client. L'offre proposée présente néanmoins un fort degré de modularité puisqu'il revient au client de composer le bouquet de prestations répondant à ses besoins, depuis la conception jusqu'à l'exploitation d'un site industriel.

■ ***Une offre déjà fondamentalement orientée vers la satisfaction du client***

La mise en œuvre des prestations de Elyo nécessite une grande proximité avec le client car ce dernier doit être en mesure d'exprimer clairement son besoin afin de concevoir une solution performante et pertinente. Ainsi, contrairement aux deux exemples précédents, le bouquet se compose ici de prestations dédiées et sur mesure et non pas de prestations standards.

De plus, l'engagement de l'entreprise dans la recherche d'une solution pour son client va au-delà de la définition d'une prestation sur mesure puisque Elyo s'engage sur les résultats de ses installations en termes de performances énergétiques, économiques et environnementales.

■ ***Une forme de bouquet particulièrement aboutie autour de la recherche d'une solution technique***

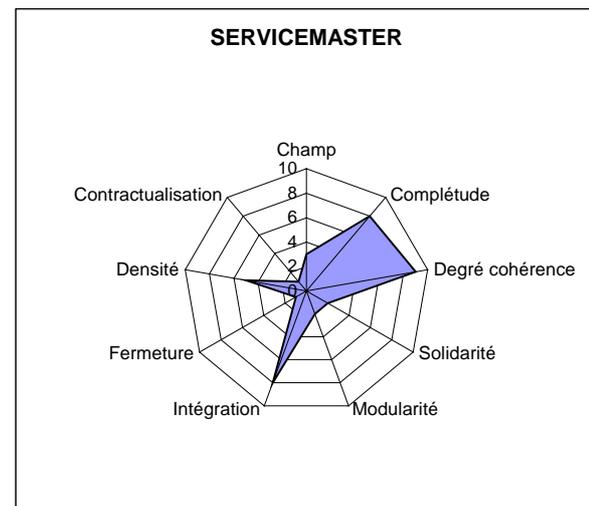
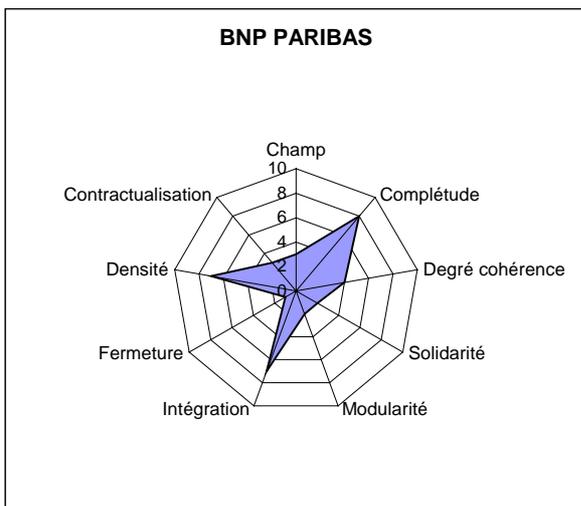
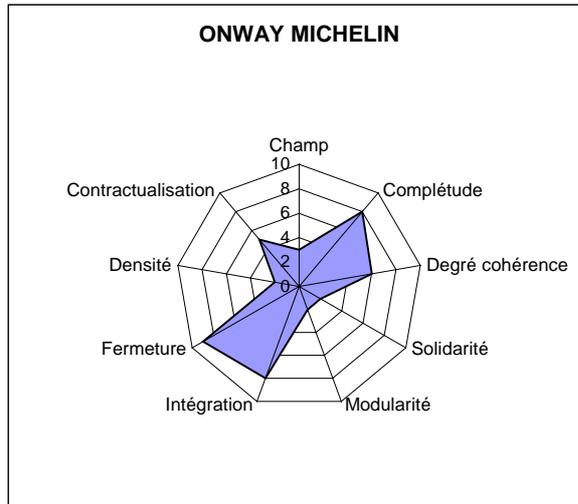
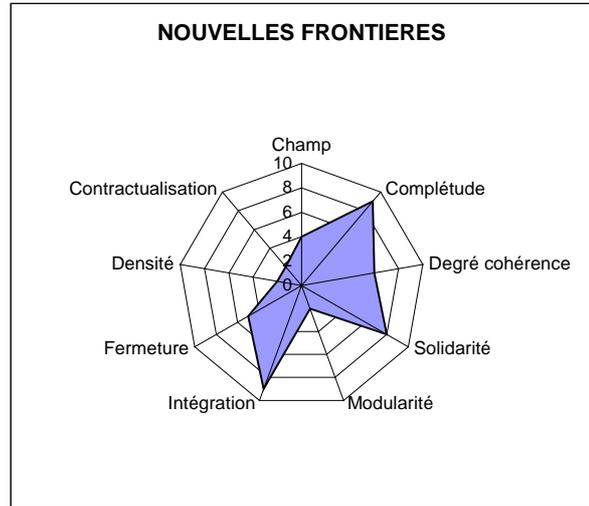
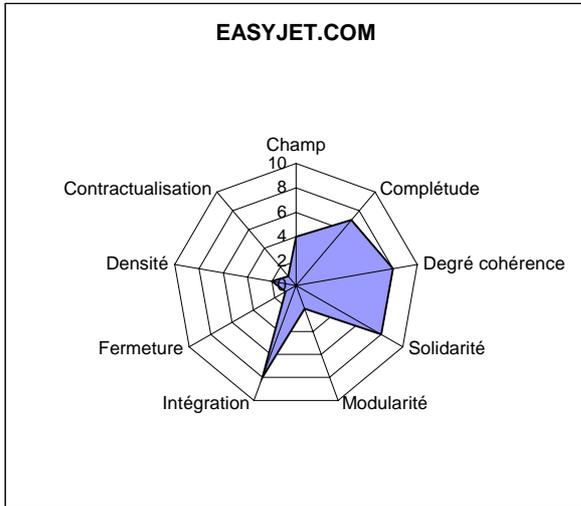
En intégrant l'ensemble des prestations nécessaires à la réalisation d'une solution technique, l'offre développée par Elyo propose une forme de bouquet typique de "l'économie de la fonctionnalité". Par ailleurs, les caractéristiques de ce bouquet (prestations dédiées au client, engagement sur les résultats, forte intégration des prestations, etc.) attestent que l'entreprise s'est engagée dans une forme "dure" de bouquet dans laquelle la recherche d'une solution s'élabore sur un marché de nature relationnelle.

Ces trois exemples constituent des formes particulièrement abouties de bouquets. Chacun d'entre eux se caractérise par une forte cohérence fonctionnelle, un haut degré de complétude, une relation dense avec le client et une forte intégration des prestations par leur offreur. Ces derniers présentent donc un profil relativement proche de celui de l'intégrateur. Mais si Elyo en est réellement un puisqu'il offre des prestations entièrement dédiées à ses clients, ONET (dans la perspective où nous l'avons présenté) et plus encore PagesJaunes Marketing Services s'apparentent davantage à des maîtres d'œuvre en raison de la nature relativement standard de leurs prestations.

### **1.5.2 Bouquets grande consommation de type horizontal**

Cette sous-section présente cinq cas de bouquets de services aux particuliers. Les deux premiers (EasyJet.com et Nouvelles Frontières) sont directement concurrents sur le marché du voyage, ce qui permet de mieux en apprécier les spécificités. Les deux suivants (OnWay Michelin et BNP Paribas), très éloignés de par leur fonction principale puisqu'il s'agit d'un bouquet proposé par un fabricant de pneumatiques et d'un bouquet bancaire, nous intéressent plus particulièrement par leur faible degré de cohérence. Enfin, le dernier cas (ServiceMaster) offre un exemple particulièrement abouti de bouquet grande consommation de type horizontal.

Bouquets grande consommation de type horizontal



### 1.5.2.1 EasyJet.com

Initialement centrée sur la vente en ligne de billets d'avion à bas prix sur les vols domestiques, européens et moyens courriers, l'offre de EasyJet s'étend dorénavant à l'ensemble des services permettant d'organiser en ligne son voyage : réservation de véhicule, de chambre d'hôtel, navette aéroport / centre ville, assurance voyage, parking aéroport.

#### ■ *Un bouquet qui tire directement profit des potentialités des TIC*

EasyJet.com propose donc une solution voyage permettant au consommateur d'organiser l'intégralité de son voyage à partir d'un site Internet unique. L'offre couvre l'ensemble des prestations traditionnellement associées à un voyage, à l'exception des activités de loisirs pouvant être pratiquées dans le cadre d'un séjour touristique ou de vacances. En outre, malgré le positionnement discount de EasyJet, il est possible de réserver des hôtels de catégories supérieures ou des hôtels situés en centre ville ou près de lieux touristiques majeurs. Ces caractéristiques confèrent un degré de complétude relativement élevé à l'offre du discount.

#### ■ *Une solution globale à portée de "clic"*

L'étendue du bouquet s'avère importante puisque chaque prestation accessible sur le site EasyJet.com relève d'un marché spécifique : le transport aérien, l'hôtellerie, la réservation de voiture, l'assurance.

Si les composantes du bouquet ne sont pas exclusives à EasyJet.com, leur association offre un degré de cohérence particulièrement élevé : chaque prestation contribue directement à élaborer la solution globale de voyage d'un point de vue fonctionnel. C'est sur le plan de la fonctionnalité que repose le principe de cohérence qui fonde l'unité du bouquet.

La complémentarité des fonctions s'accompagne ici d'un degré de solidarité dans l'usage particulièrement élevé. En effet, selon le type de séjour et la nature du client, les différentes prestations peuvent s'avérer fortement dépendantes les unes des autres. Ainsi, dans le cas d'un client présentant une aversion pour le risque, l'organisation d'un séjour cherchera à satisfaire l'ensemble des fonctions du bouquet : avoir la garantie d'une place de parking à l'aéroport de départ, contracter une assurance pour le voyage, etc. Mais, parmi ces différentes prestations, deux apparaissent plus particulièrement liées et donc solidaires dans l'usage : le vol et l'hébergement.

Par ailleurs, cet exemple illustre le fort degré de modularité du bouquet étant donné qu'il revient à chaque client de définir les composantes de son voyage en fonction de son besoin (location de voiture pour un besoin de mobilité, assurance pour un besoin de rassurance, etc.).

Cette relative dépendance des composantes se retrouve dans l'élaboration de l'offre elle-même. Le bouquet est pensé comme un complément au billet d'avion : les hôtels sont situés dans des zones voisines des aéroports desservis par la compagnie, les véhicules sont loués dans les agences aéroportuaires des partenaires. L'articulation de ces différentes prestations est alors assurée par des interfaces spatio-temporelles (dates et heures du voyage, lieux). Mais en regroupant ces différentes offres sous une marque déclinée à partir de la marque mère (Europcar easyJet, EasyJetHotels, EasyJetLounge), EasyJet semble également vouloir donner une interface marketing à ce bouquet.

Ce regroupement des prestations sous l'enseigne EasyJet rend compte du fort degré d'intégration du bouquet par son offreur. Grâce à son site Internet et aux prestations sélectionnées pour composer son bouquet, EasyJet.com propose une solution globale effective à son client dans la mesure où ce dernier peut trouver sur le site Internet une réponse à chacune des questions que pose la préparation de son voyage. Toutefois, ce fort degré d'intégration ne signifie pas que EasyJet assure la production de l'ensemble des prestations. Dans la pratique, à l'exception du transport aérien, les services sont totalement externalisés auprès de partenaires réalisant l'une des composantes du bouquet. Ces partenaires sont généralement des groupes d'envergure internationale spécialisés sur ce type de services : Europcar pour la location de voitures, Hotelopia (filiale de First Choice Holydays PIC) pour l'hôtellerie, Mondial Assistance pour l'assurance, NCP pour les parkings d'aéroports, Europcar ConneXions, ATS pour les navettes.

■ ***Une solution avant tout fonctionnelle qui n'engage pas l'entreprise dans une relation approfondie avec son client***

La délivrance du bouquet nécessite peu d'informations concernant le besoin du client (date et durée du séjour, durée de la location, etc.) ; la faible densité de la relation client / prestataire correspond à un marché transactionnel classique. Cet engagement limité dans la définition du besoin du client, et donc dans sa résolution, s'accompagne logiquement d'un mode de contractualisation à l'acte.

■ ***Quand la juxtaposition des produits forme un bouquet***

A partir de son cœur de métier – la vente de vols aériens discount en Europe – EasyJet a élaboré un bouquet relativement complet autour de la solution voyage. Cette offre présente au moins deux particularités par rapport aux cas précédents qui en font une forme relativement basique de bouquet. En premier lieu, EasyJet.com ne produit pas l'intégralité des prestations de son bouquet. Celui-ci a été construit en sélectionnant, auprès de prestataires extérieurs, les services qui complètent de façon parfaitement cohérente l'offre de base. L'intégration du bouquet repose alors sur la plate-forme Internet de l'offreur qui permet au client de composer son bouquet en quelques "clics". En second lieu,

EasyJet.com ne s'engage pas dans une relation approfondie avec ses clients et se maintient sur un marché transactionnel classique.

### **1.5.2.2 Nouvelles Frontières**

L'offre de Nouvelles Frontières comprend deux types de produits : d'une part, des produits liés aux voyages de vacances tels que le transport aérien, l'hébergement et les activités de loisirs sur place (randonnée, plongée, thalasso...) et, d'autre part, des activités de loisirs en France métropolitaine proposées sous la forme d'un cadeau original.

#### **■ Une offre complète en matière de voyage qui cherche à se diversifier...**

Concurrent direct du bouquet précédent, le bouquet Nouvelles Frontières est construit autour de la fonction principale du voyage et couvre donc un champ relativement étroit au regard de l'ensemble des prestations pouvant être fournies, dans l'absolu, à un consommateur.

Cette fonction est traitée de façon plus complète que dans le bouquet EasyJet.com puisque Nouvelles Frontières propose, outre les vols, la location de voiture et les séjours (vol+hébergement, hébergement, WE, semaine, location, hôtel), un ensemble d'activités de loisirs qui sont absentes de l'offre de son concurrent.

Plus récemment, Nouvelles Frontières a élargi son offre de prestations à des activités de loisirs destinées à être offertes sous la forme d'un cadeau original à un couple, une femme, un homme ou encore un enfant (Thalasso, relooking, enregistrement d'un disque en studio professionnel, saut à ski, pilotage de formule 1, décoration personnalisée, cours de cuisine italienne, etc.). Ces activités sont disponibles uniquement en France métropolitaine et n'intègrent pas nécessairement la dimension voyage.

#### **■ ...au risque de perdre sa cohérence et de brouiller son image auprès des consommateurs**

Le nombre de composantes du bouquet pouvant être acquises sur un marché propre s'avère relativement élevé, ce qui confère une large étendue au bouquet. En effet, qu'il s'agisse des vols, des solutions d'hébergement (hôtel, location), des séjours (semaine ou WE, pension complète ou demi pension) ou des activités (thalasso, randonnée, plongée, vélo, etc.) chaque prestation est accessible sur un marché distinct de celui du bouquet.

Si l'on s'en tient à la fonction voyage, le bouquet Nouvelles Frontières présente un degré de cohérence élevé. Cependant, l'introduction d'une offre de produits de loisirs en France (rubrique Cadeau du site de Nouvelles Frontières), qui s'articule difficilement avec l'offre de voyage, crée une dissonance dans la cohérence de l'offre globale du voyageur. Alors que l'unité du bouquet voyage est assurée grâce à la

forte complémentarité fonctionnelle de ses composantes, l'offre de produits loisirs ne satisfait pas à ce principe.

A l'instar du cas EasyJet.com, les prestations du bouquet voyage sont fortement liées entre elles et présentent un important degré de solidarité dans l'usage. Il paraît difficile en effet d'envisager un voyage longue distance sans coupler l'hébergement et le transport. Cette remarque vaut également pour toute activité de loisir envisagée lors d'un séjour à l'étranger. Ainsi, pour un client qui souhaiterait faire de la plongée dans les mers chaudes du globe, il s'avère indispensable d'envisager l'hébergement sur place ainsi que le transport.

Le bouquet possède également un degré de modularité relativement élevé. Dans l'absolu, toutes les prestations (vol, hébergement, loisirs) peuvent être consommées séparément. En effet, un client peut choisir un séjour Nouvelles Frontières et préférer acheter son vol auprès d'un autre prestataire ; inversement, il peut n'acheter que le vol chez Nouvelles Frontières et préférer une autre solution pour l'hébergement (chez l'habitant, réservation directe auprès d'un hôtel, camping...).

La forte modularité du bouquet se traduit par une grande indépendance fonctionnelle des éléments. La question de la nature des interfaces se réduit ici à des interfaces spatio-temporelles (qui consistent à coordonner dans le temps les transports et les séjours et à acheminer les bonnes personnes au bon endroit).

Les différentes composantes du bouquet s'articulent pour assurer de façon optimale la prestation de voyage : Nouvelles Frontières propose des vols à destination des lieux de séjour selon des créneaux horaires adaptés aux dates de réservation, la réservation des activités de loisirs permet au client de ne pas avoir à se soucier de l'organisation de ces activités une fois sur place, etc. Ainsi, le client qui est pris en charge pendant toute la durée de son voyage, depuis son départ à l'aéroport jusqu'à son retour, ne contribue que faiblement à la production des effets utiles de son voyage. Mais le tour-opérateur ne se contente pas de composer un bouquet cohérent sur le plan fonctionnel et d'assurer la coordination des prestations d'un point de vue spatio-temporel. Nouvelles Frontières a également intégré la production des principales prestations par l'intermédiaire de sa propre compagnie aérienne, d'une chaîne d'hôtels et de la mise en place d'animations sur les lieux de vacances. Le degré d'intégration du bouquet est par conséquent très élevé.

#### ■ *Une personnalisation minimale du produit*

Le bouquet Nouvelles Frontières présente un degré d'ouverture intermédiaire entre ouvert et fermé. En effet, s'il est possible d'acheter les activités séparément des séjours ou bien d'acheter un vol sans séjour et réciproquement, il est en revanche impossible d'acheter les vols et les séjours séparément

lorsque l'on choisit un voyage (par exemple : 8 jours / 7 nuits dans le Club Hôtel Lindita 5\* de Antalya Turquie en demi pension).

Les produits qui composent cette offre sont de nature standard. Les possibilités de personnaliser son voyage sont limitées au choix des activités, qui elles-mêmes sont peu développées. Par ailleurs, Nouvelles Frontières ne s'engage pas à satisfaire les attentes personnelles du client au-delà de la destination et de la période du séjour (garantie de dépaysement, expérience inoubliable, etc.). L'engagement du tour-opérateur porte sur la ponctualité des vols, la qualité des prestations hôtelières (leur conformité à la norme en vigueur) et sur la délivrance des prestations de loisirs. Par conséquent, le bouquet Nouvelles Frontières se caractérise par une faible densité de relation entre l'offre et la demande et par une relation marchande de type transactionnel.

Il en découle un mode de contractualisation essentiellement à l'acte. Chaque client achète un vol, un séjour, une activité à une date donnée pour une durée définie. Toutefois, Nouvelles Frontières a introduit, à l'instar de nombre de ses concurrents, des prestations à l'accès sur ses sites de vacances : restauration à volonté, accès libre à certaines installations de loisirs, etc.

■ ***L'offre cadeau, comme prémisse d'un élargissement du champ du bouquet ?***

Avec son bouquet voyage, Nouvelles Frontières offre un type de bouquet intermédiaire entre la forme basique proposée par son concurrent EasyJet.com et la forme plus élaborée de Elyo qui élabore une solution sur mesure pour son client. Par ailleurs, si l'introduction de l'offre de cadeau sur le thème des loisirs tend à brouiller l'image de l'offre traditionnelle du voyageur, on peut se demander si celui-ci ne cherche pas à repositionner son bouquet sur une nouvelle fonction, celle des loisirs en général, de façon à occuper un champ plus large que le marché du voyage.

### **1.5.2.3 Michelin OnWay**

Michelin est connu des consommateurs au travers de ses deux produits phares : les pneumatiques et les publications liées au tourisme (cartes routières, guides touristiques et son fameux guide gastronomique). Récemment, le manufacturier a lancé une offre commerciale qui jette un pont entre ces deux univers sous la forme d'un bouquet associant pneumatiques et services : pour l'achat de deux pneus neufs de sa gamme, Michelin propose de bénéficier de trois services gratuits à faire valoir en Europe (France métropolitaine, Allemagne, Suisse, Autriche). Ces services comportent une assistante technique en cas de crevaison, une garantie sur les deux pneus achetés en cas de détérioration et un service d'information routière.

■ ***De la vente de pneumatiques à l'assistance du conducteur***

Si ce bouquet, baptisé OnWay, affiche une grande ambition dans sa fonction et un champ particulièrement large, puisqu'il s'agit d'apporter au client "la maîtrise des imprévus de la route partout en Europe", on peut plus modestement, en s'en tenant au domaine de spécialité du manufacturier, définir la fonction principale comme la "solution pneu" pour un automobiliste ou un motard.

Dans cette perspective, le bouquet OnWay renvoie à un champ plus étroit (la solution pneu pour le particulier) et présente un degré de complétude élevé puisque les services d'assistance technique et de garantie couvrent à eux seuls l'essentiel des besoins d'un consommateur dans cette fonction.

■ ***Un bouquet sans réelle cohérence...***

Avec son service de dépannage en moins d'une heure partout en Europe en cas de crevaison, sa garantie sur les pneus en cas de détérioration et son service d'information routière, Michelin introduit une offre particulièrement attractive par rapport à ses concurrents directs tels que les garagistes, les dépanneurs, les produits d'assurance dommage, les systèmes GPS. L'existence de concurrents pour chacune des composantes du bouquet rend compte de l'étendue de ce bouquet.

Deux des trois services s'avèrent particulièrement complémentaires sur le plan fonctionnel de la vente de pneus neufs : l'assistance technique en cas de crevaison et la garantie sur les pneus. En revanche, le service d'information routière (itinéraire, localisation de restaurants ou d'hôtels), qui découle de l'exploitation de la base de données du Guide Michelin, se juxtapose aux autres prestations sans réellement contribuer à la solution pneu. Par conséquent, le bouquet dans sa forme actuelle se caractérise par un degré de cohérence intermédiaire.

Indépendantes les unes des autres, les prestations présentent un faible degré de solidarité dans l'usage. En effet, nul besoin de bénéficier des services de renseignements pour profiter de l'assistance technique en cas de crevaison ou de la garantie sur un pneu défectueux ou détérioré.

OnWay se caractérise également par un fort degré de modularité dans l'usage de ses composantes. Le bouquet est parfaitement modulaire pour celui qui souhaite changer lui-même sa roue crevée ou qui n'attend pas après les opérateurs Michelin pour lire une carte ou pour trouver un lieu où se restaurer.

Néanmoins, avec OnWay, Michelin propose une solution globale à ses clients qui n'ont dès lors plus à se préoccuper du remplacement de leur pneu neuf quel que soit le lieu où ils se trouvent en Europe. Tout bénéficiaire du contrat OnWay peut dès lors se reposer sur Michelin pour solutionner son problème de pneu ou plus largement pour gérer ses itinéraires routiers. Sur le plan de la production des prestations, Michelin a mis en place un centre d'appels (Contact center Michelin) qui réceptionne les appels et gère l'assistance pneumatique. Celle-ci est effectuée par les dépanneurs de la zone géographique où se trouve le client. Le remplacement des pneus endommagés doit être effectué par un

revendeur Michelin. Cette conception du bouquet fait état d'un degré d'intégration élevé des prestations par l'offreur.

■ *...mais qui se fonde sur une logique de solution pour le client*

Contrairement aux cas précédents, OnWay est un bouquet fermé dans la mesure où l'on ne peut dissocier les trois services gratuits liés à l'achat de deux pneumatiques neufs. En revanche, il appartient au client de faire valoir par son inscription auprès du manufacturier son adhésion à l'offre.

La réalisation des prestations ne nécessite qu'une faible densité de la relation entre le client et le prestataire. L'échange d'informations se limite globalement au lieu où se situe le bénéficiaire au moment où il souhaite profiter des services OnWay. Sur ce marché de nature transactionnelle, l'offre OnWay se caractérise par une contractualisation à l'accès. Pendant deux ans, le titulaire du contrat bénéficie de façon illimitée des trois services gratuits (sauf en cas de remplacement du pneu neuf).

■ *OnWay, un essai pour développer une offre de bouquet autour de la vente de pneumatiques ?*

L'offre OnWay semble animée de deux logiques différentes. D'une part, cette offre correspond à une véritable logique de solution pour la fonction d'achat et d'usage de pneumatiques. Dans cette perspective, les services d'assistance technique et de garantie s'avèrent particulièrement complets par rapport à la fonction visée et très attractifs au regard de ce que propose la concurrence. D'autre part, OnWay semble vouloir établir un pont entre les deux principaux domaines d'activité de Michelin, la vente de pneumatiques et celle de publications à caractère touristique. Mais en l'état actuel, cette juxtaposition de deux offres peu homogènes sur le plan fonctionnel nuit à l'unité du bouquet et à sa cohérence globale.

#### 1.5.2.4 BNP Paribas (clientèle des particuliers)

BNP Paribas, à l'instar des autres banques de détail, a développé une offre de services qui dépasse très largement le cadre des produits classiques de crédit, d'épargne et d'assurance-vie. L'enrichissement de l'offre procède de trois logiques différentes : l'accès facilité aux produits d'épargne détenus par le client (consultation des comptes et virements en ligne...), l'extension des modes d'usages des produits "classiques" (financement du permis de conduire, d'un ordinateur...), et le développement de produits et services non bancaires (assurance habitation, assurance scolaire, assistance juridique, services de déménagement...).

■ *Un bouquet sans objet ?*

Il s'avère difficile de cerner précisément la fonction principale d'une banque au regard des prestations qu'elle propose. S'agit-il d'apporter aux particuliers des solutions pour la gestion de leur argent ? Ou bien s'agit-il de couvrir l'ensemble de leurs besoins en matière d'investissement entendu au sens large (incluant donc les dépenses en assurance) ? Quoi qu'il en soit, par rapport à l'ensemble des services pouvant être proposés à des particuliers dans l'absolu, l'offre bancaire couvre un champ relativement restreint.

L'offre de produits bancaires est définie de façon à couvrir l'ensemble des besoins de financement des clients tout au long de leur vie. Ainsi, l'offre de produits est segmentée selon l'âge des clients, leur situation professionnelle et familiale. Ces caractéristiques sociodémographiques conditionnent fortement la nature des besoins en produits bancaires, ainsi que la capacité d'épargne et de remboursement. On distingue schématiquement les segments de clientèle suivants et les produits leur correspondant : familles installées (produits d'assurance, placements financiers, épargne des moins de 18 ans) ; jeunes actifs / étudiants (crédit automobile, crédit immobilier, prêt études...) ; seniors et retraités (assurance-vie / décès, épargne retraite, transmission de patrimoine). Ces segments peuvent être déclinés en fonction de la surface financière disponible afin de proposer les produits les mieux adaptés de la gamme. Cette segmentation de la clientèle et de ses besoins potentiels permet de construire une offre particulièrement complète au regard de la fonction générale (et originelle ?) de gestion de l'argent des particuliers. Le bouquet bancaire se caractérise donc par un degré de complétude élevé.

■ ***Un bouquet sans grande cohérence, né de la convergence de deux offres "cousines"...***

Si la majorité des services du bouquet est commercialisée de façon indépendante, l'enrichissement de l'offre bancaire s'est traduit par l'introduction de services en ligne non facturés (transfert d'écritures d'un compte à l'autre par exemple). De plus, certains services ne peuvent être dissociés d'un produit spécifique (par exemple les assurances propres à une carte de paiement ou à un compte-chèques). Par conséquent, toutes les prestations proposées ne renvoient pas à un marché spécifique, ce qui limite d'autant l'étendue du bouquet.

La cohérence fonctionnelle des produits de banque et d'assurance s'avère forte pour certains produits tels que les prêts immobiliers dont l'obtention est conditionnée à l'achat d'une assurance par les emprunteurs. Mais du point de vue du consommateur, la cohérence d'un bouquet proposant des produits d'assurance dommages (habitation, civile...) et des produits bancaires classiques (compte-chèques et compte épargne, prêts et produits d'épargne) s'avère moins évidente. Ces offres relèvent de deux univers distincts et leur complémentarité n'apparaît pas clairement : quel est le bénéfice pour un détenteur d'un compte courant de se voir proposer des produits d'assurance (auto, habitation...) par

son banquier ? En quoi une telle offre enrichit-elle la prestation bancaire liée à la gestion d'un compte courant ? L'offre bancaire actuelle qui intègre les produits d'assurance dommages (et réciproquement l'offre assurance qui intègre les produits bancaires) ne présente qu'un faible degré de cohérence.

La plupart des services proposés sont indépendants les uns des autres à l'exception des prêts conditionnés par l'obtention d'une assurance. Le degré de solidarité dans l'usage des composantes du bouquet est donc faible.

Le client peut à sa convenance puiser parmi les produits proposés. Au sens large, l'offre bancaire constitue un bouquet éclaté dont le compte-chèques représente le socle sur lequel viennent se greffer des produits complémentaires (dont les produits d'assurance) souscrits au fil du temps, en fonction des besoins du client. Le degré de modularité dans l'usage de ce bouquet est donc particulièrement élevé. En élargissant son offre aux produits d'assurance, la banque entend proposer une solution complète à la question de la gestion de l'argent des particuliers. Il revient alors au conseiller clientèle de prendre en charge les projets de financement et d'assurance de ses clients et d'apporter une réponse adéquate à chacun de leurs besoins. En théorie, le consommateur doit pouvoir trouver auprès de sa banque une solution à chacune des questions que lui pose la gestion de son argent. Le bouquet bancaire se définit donc par un degré d'intégration particulièrement élevé.

■ ***...et qui s'appuie sur un marketing relationnel très développé***

La commercialisation des produits bancaires s'appuie sur une relation client / prestataire très dense. Les banques ont développé avec la majorité de leurs clients une relation qui peut être qualifiée de "marketing relationnel de masse" : les clients se voient proposer des produits susceptibles de leur correspondre en fonction de critères sociodémographiques et financiers établis par des techniques de gestion de la relation client.

Le marketing bancaire est d'autant plus intensif que la plupart des clients restent fidèles à leur première banque et que les départs sont liés à des motifs bien précis (crédit immobilier plus avantageux chez la concurrence, déménagement, contentieux...). Cette fidélité a permis aux acteurs du secteur de développer un éventail d'offres et d'outils de gestion de la relation client très avancés.

La contractualisation des composantes du bouquet est de deux ordres. La vente des produits d'assurance ou de crédit relève d'une contractualisation à l'acte tandis que l'ouverture d'un compte courant donne accès à des moyens de paiement (chéquier, carte bancaire) ainsi qu'à des services "gratuits" en ligne (gestion du compte). Néanmoins, certaines banques tendent à facturer les prestations délivrées telles que la remise d'espèces au guichet ou encore la demande d'un relevé d'identité bancaire. La banque a donc recours à deux modes de contractualisation différents, parfois pour les

mêmes produits ou prestations (le retrait d'argent au guichet d'une autre banque peut être complètement gratuit ou bien payant à partir d'un nombre de retraits défini).

■ ***Un bouquet "fourre-tout" qui répond avant tout à des impératifs industriels ?***

L'offre actuelle de bancassurance résulte d'un élargissement du champ d'intervention de la banque traditionnelle à l'assurance (et réciproquement de l'assurance traditionnelle à l'activité bancaire). Il en résulte la juxtaposition de deux offres, initialement distinctes, au sein d'un bouquet ouvert que l'on pourrait qualifier de "fourre-tout" en raison de son manque de cohérence fonctionnelle. Ce bouquet présente donc des similitudes avec, d'une part, l'offre de Nouvelles Frontières qui tente semble-t-il d'élargir son champ d'intervention au-delà de son cœur de métier de voyageur et, d'autre part, avec Michelin qui tente au sein de son offre OnWay d'établir un pont entre ses deux activités principales (les pneumatiques et les publications touristiques). A l'instar de ces deux cas, le bouquet bancaire pâtit d'un manque d'unité. On peut dès lors légitimement s'interroger sur l'intérêt qu'aurait la banque à clarifier sa fonction principale – quels services doit-elle ou peut-elle rendre aux particuliers ? – afin d'améliorer la pertinence de son offre commerciale.

#### **1.5.2.5 ServiceMaster (USA)**

ServiceMaster est une société américaine de services aux particuliers et aux entreprises présente dans 14 pays (dont en Europe) grâce à un réseau de 5 500 agences et franchises.

Le bouquet de services destiné aux particuliers comprend quatre principaux segments : l'entretien des jardins et espaces verts, les services de ménage, la maintenance de la maison (assurance, plomberie, climatisation, etc.) et la dératisation (termites et autres nuisibles).

■ ***Une prise en main complète de l'entretien de la maison***

La fonction visée par ServiceMaster consiste donc à prendre en charge l'entretien des logements des particuliers. Ce bouquet présente un degré de complétude élevé. Les prestations mises en œuvre couvrent une large partie des besoins des propriétaires dans le domaine de l'entretien de la maison. Ainsi, l'offre de ServiceMaster comprend aussi bien l'entretien courant de la maison (ménage, maintenance des installations de chauffage, de climatisation, etc.) que les réparations exceptionnelles (pour dégât des eaux ou tempête par exemple) ou l'entretien du jardin. ServiceMaster propose également des assurances pour l'habitation et des services de dératisation.

■ ***Une combinaison de prestations parfaitement complémentaires***

L'étendue du bouquet est importante ; la plupart des prestations, si ce n'est toutes, relève d'un marché spécifique. Le client peut en théorie se procurer chacun des services (nettoyage d'un tapis, tonte du gazon, diagnostic d'animaux nuisibles, service de plomberie, etc.) sur le marché sans passer par le bouquet ServiceMaster.

D'un point de vue fonctionnel, le bouquet ServiceMaster possède un degré de cohérence élevé. Les prestations sont parfaitement complémentaires et contribuent directement à la réalisation de la fonction visée.

L'unité du bouquet repose sur la complémentarité technique des prestations et par conséquent sur le principe de cohérence fonctionnelle. Cette complémentarité technique vaut aussi bien entre les quatre segments du bouquet (espaces verts, nettoyage, dératisation et entretien de la maison) qu'au sein de chaque segment (pelouse et élagage, ménage complet ou partiel, rénovation des meubles et entretien des appareils ménagers, etc.).

Cependant, chaque prestation peut être envisagée indépendamment des autres (l'entretien du jardin ne dépend en rien de la maintenance des installations de chauffage), marquant ainsi la très faible solidarité dans l'usage des différentes fonctions de ce bouquet.

Le degré de modularité dans l'usage des composantes est élevé. Le consommateur peut choisir de ne consommer que certains modules (la maintenance des appareils ménagers et des installations de chauffage par exemple) pour mieux se consacrer lui-même à certaines autres activités comprises dans le bouquet (l'entretien de son jardin...).

Le bouquet se caractérise par un degré d'intégration élevé dans la mesure où ServiceMaster propose une prise en charge globale de l'entretien de la maison pour le compte de son propriétaire. Ce dernier peut alors se désengager totalement de ces activités. Par ailleurs, grâce à ses différentes marques (TruGreen Chem Lawn, Terminix), ServiceMaster réalise lui-même une partie de ces prestations. L'entreprise s'appuie également sur un réseau de franchises et de partenaires locaux, sélectionnés pour leur qualité et leur notoriété professionnelle. Le réseau de l'entreprise est donc constitué pour partie de partenaires extérieurs au groupe (Sears pour l'équipement de la maison, American Home Shield Corporation pour l'assurance habitation...).

■ ***Soucieuse de la satisfaction de ses clients, l'entreprise ne s'engage pas pour autant sur les résultats***

Par son slogan "*Schedule any home service and leave the work to us*", ServiceMaster affirme sa volonté de se positionner sur un marché de type relationnel. Le client définit son besoin – ce qui exige une certaine densité de la relation entre client et prestataire intermédiaire au regard des prestations

proposées – et l'entreprise s'engage à y répondre. Cependant, les prestations restent de nature standardisée et l'engagement de l'entreprise à satisfaire son client est peu formalisé dans la pratique, ce qui laisse percevoir une situation marchande intermédiaire entre le marché transactionnel classique et un véritable marché relationnel.

Pour ces mêmes raisons, il semble que la contractualisation privilégie l'achat d'un acte (tonte d'une pelouse, assurance habitation, entretien d'un tapis, lavage de vitres, etc.) plutôt qu'un accès à des moyens spécifiques (service permanent d'entretien de la maison) ou un résultat (la propreté de la maison, du jardin, le bon fonctionnement des équipements de la maison).

#### ■ *Tirer profit d'une offre diversifiée et cohérente*

A l'origine, ServiceMaster était une société spécialisée dans la dératisation. Au fil du temps et au gré de son développement, l'entreprise a intégré de nouvelles activités de façon à compléter son offre de services jusqu'à offrir une prestation globale pour l'entretien de la maison des particuliers. L'élaboration de ce bouquet présente donc de fortes similitudes avec le bouquet ONET décrit précédemment qui est en quelque sorte son pendant sur le marché des services aux entreprises.

En rassemblant ses prestations sous un bouquet ouvert horizontal, ServiceMaster entend tirer profit de la diversité de ses activités (commercialiser chacune sur un marché spécifique) en s'appuyant notamment sur leur parfaite cohérence fonctionnelle.

Ces cinq cas présentent des exemples de bouquets plus ou moins aboutis dans leur construction.

Toutefois, tous se caractérisent par un degré élevé d'intégration des prestations et par des prestations standards avec des interfaces dédiées. Ils présentent donc un profil commun de maître d'œuvre, ce qui en fait un groupe homogène du point de vue du profil des offreurs. Par ailleurs, le faible degré de cohérence de certains de ces bouquets a soulevé l'importance de la définition de la fonction visée pour élaborer une offre pertinente et légitime du point de vue du consommateur.

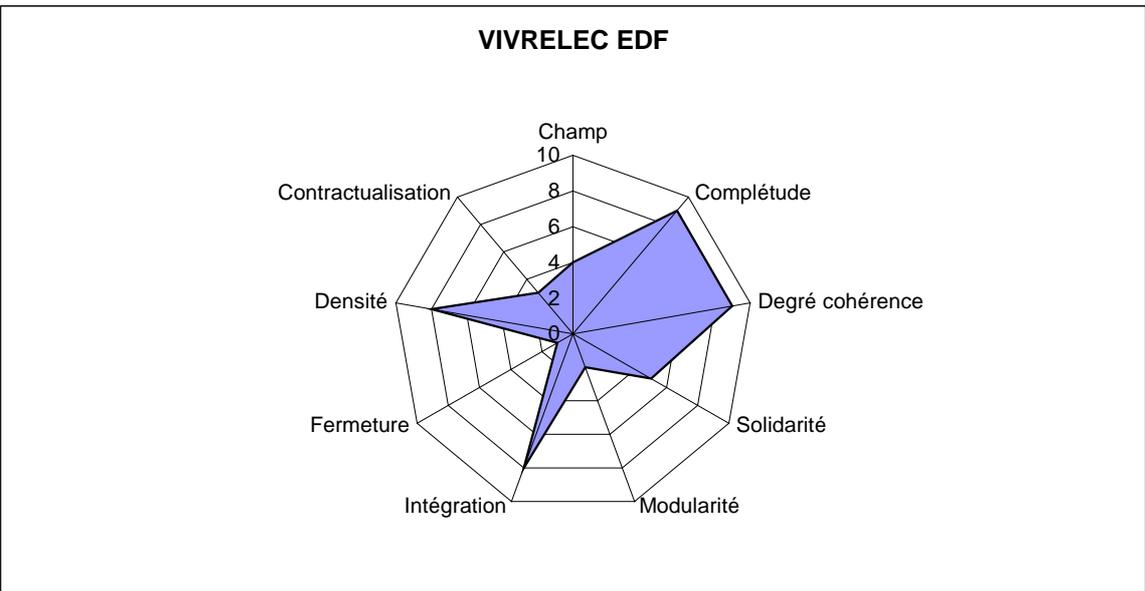
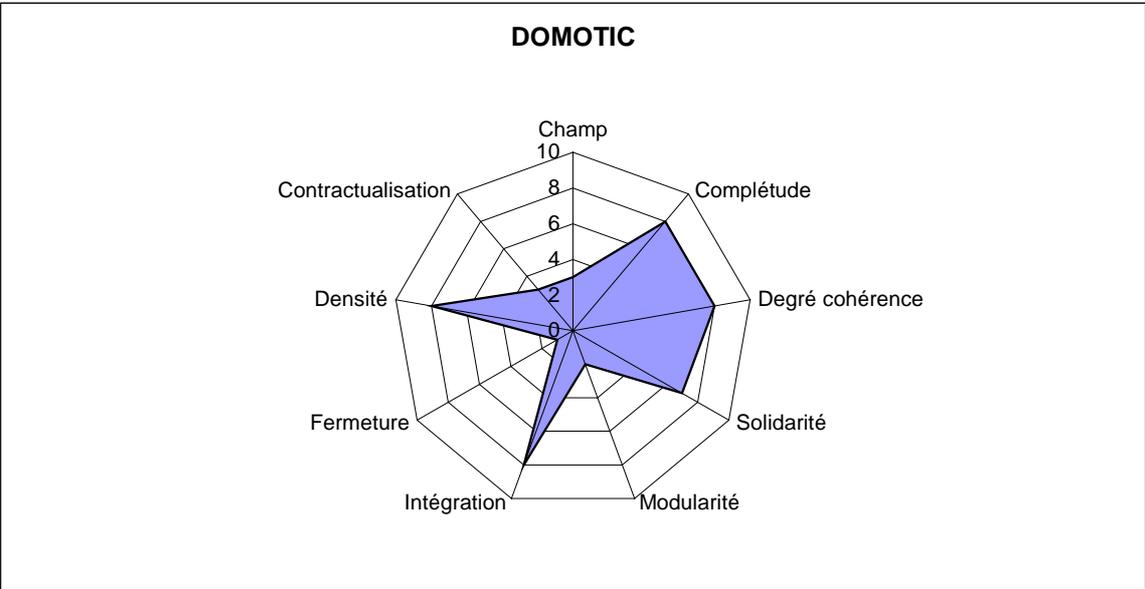
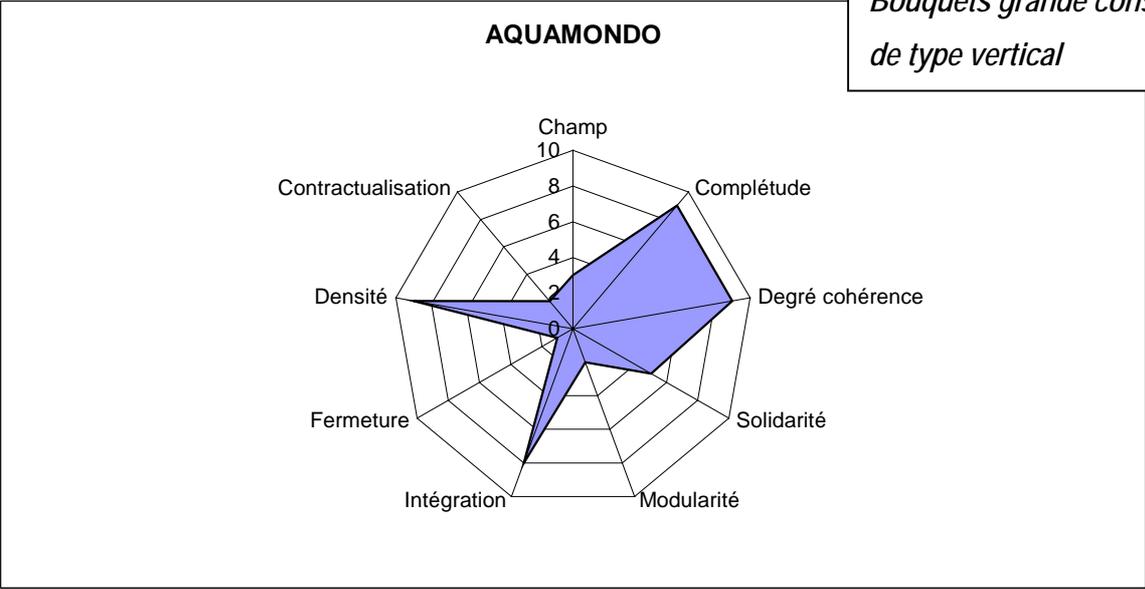
Enfin, on constate également que dans leur forme horizontale, l'élaboration des bouquets ne nécessite pas une relation approfondie avec le client, les échanges d'informations nécessaires à la prestation se révélant relativement limités tant en nombre qu'en intensité.

### **1.5.3 Bouquets grande consommation de type vertical**

Les trois bouquets présentés dans cette sous-section (Aquamondo, Domotic et Vivrélec EDF) ont en commun de rassembler des prestations complémentaires qui se succèdent pour permettre la réalisation

globale du projet du client. Ces bouquets ont également en commun de proposer des services liés à l'aménagement de l'habitat.

*Bouquets grande consommation  
de type vertical*



### **1.5.3.1 Aquamondo**

Aquamondo est une nouvelle enseigne du Groupe Saint-Gobain (1<sup>er</sup> distributeur européen de matériaux de construction). Elle se définit elle-même comme le premier spécialiste 100% salle de bains qui propose l'offre de produits la plus complète du marché et un format de vente novateur.

Conçue comme un "showroom" permanent dédié à l'univers de la salle de bains, Aquamondo est ouvert 7 jours / 7. Outre un large choix de produits et de salles de bains exposés dans des magasins de plus de 2 000 m<sup>2</sup>, l'enseigne a mis en place une offre globale de services qui comprend les conseils (plan 3D, documentation, échantillons, financement) pour accompagner le client tout au long de son projet, jusqu'à l'installation et le financement.

Aquamondo propose également une boutique de décoration ainsi que les outils de bricolage nécessaires à l'installation de la salle de bains.

#### **■ *La solution salle de bains pour "assurer votre tranquillité"***

Aquamondo a pour objectif de "conjuguer rêves de bien-être et offres de qualité" grâce à une offre globale de produits et de services liés au monde de la salle de bains. Plus concrètement, si l'on s'en tient au domaine de spécialité de l'entreprise, on peut considérer que la fonction de base de ce bouquet vise à apporter une solution globale à l'achat d'une salle de bains.

Le degré de complétude de cette offre est élevé puisqu'elle comprend l'achat des produits en libre-service mais également l'ensemble des prestations de conseil et de services nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet de rénovation ou de création d'une salle de bains. Ces prestations sont réunies au sein du Pack Aqua qui comprend la conception du projet, son financement (via Cetelem) et l'installation.

L'offre s'avère d'autant plus complète qu'elle repose sur une segmentation des besoins de la clientèle en fonction des étapes de la vie (célibat, vie en couple, enfant en bas âge, famille et senior). A chacune de ces cibles correspond une sélection de produits adaptés et un univers de salle de bains aux fonctions spécifiques. Pour les clients qui souhaitent uniquement acheter des produits de salle de bains, Aquamondo leur propose plus de 10 000 références de produits dont 4 000 immédiatement disponibles en magasin. La richesse annoncée de la gamme de produits ainsi que le caractère complet des prestations de conseil et de services permet au client de s'en remettre totalement aux professionnels de l'enseigne pour réaliser leur projet.

■ ***Quand le distributeur se fait maître d'œuvre***

Aucune prestation proposée par Aquamondo n'est spécifique à l'enseigne. Produits, conseils, services de financement ou d'installation peuvent être délivrés par des concurrents directs du secteur de la distribution (Leroy Merlin par exemple) ou par des spécialistes (entreprise de bâtiment, organisme de financement, architecte conseil), ce qui confère une grande étendue à ce bouquet.

Les composantes de l'offre Aquamondo sont fortement homogènes sur le plan fonctionnel, et ce bouquet présente, au même titre que les précédents, un degré de cohérence particulièrement élevé.

Le Pack Aqua joue sur la solidarité des éléments dans l'usage. Pour un client qui souhaite s'équiper d'une salle de bains, il s'avère incontournable de définir son projet précisément : la nature de son besoin réel, son budget, etc. Pour autant, toutes les composantes du bouquet ne sont pas solidaires dans la mesure où un client peut choisir de recourir au conseil technique de l'entreprise et lui confier la supervision de l'installation, sans pour autant avoir besoin d'un plan de financement. Le degré de solidarité dans l'usage s'affaiblit si l'on prend en compte dans le bouquet Aquamondo la vente de produits en libre-service. Dès lors, pour certains clients, l'achat de produits en libre-service dans le magasin ou dans la boutique déco suffira à satisfaire leur attente indépendamment des prestations comprises dans le Pack Aqua.

L'offre Aquamondo présente un fort degré de modularité. Le client peut se fournir en produits de salle de bains après avoir élaboré son projet seul ou avec l'aide d'un architecte conseil, ou bien il peut préférer faire appel à un installateur non agréé par Aquamondo ou encore financer son projet via un organisme financier extérieur.

Aquamondo se positionne comme maître d'œuvre du projet du client. Le conseiller projet prend en charge la coordination des travaux et le suivi de leur réalisation auprès des installateurs partenaires. L'interface est donc à la fois technique et spatio-temporelle étant donné que le conseiller projet doit avoir une connaissance suffisante du déroulement des chantiers, d'une part, et qu'il lui revient d'en gérer le déroulement, d'autre part. Aquamondo a ainsi élaboré un produit qui permet à chaque client qui le souhaite de se décharger de la réalisation d'un tel projet en le confiant à un conseiller projet de l'enseigne. En ce qui concerne la production des prestations elles-mêmes, Aquamondo intègre les activités de distribution des produits (sélection, exposition dans les show-rooms, mise à disposition des clients), ainsi que les activités de conseil et de suivi du déroulement du projet du client. L'installation est sous-traitée auprès d'entreprises partenaires du second œuvre du bâtiment et auprès de Cetelem pour le financement des projets. Au final, le bouquet se caractérise par un degré d'intégration élevé.

■ ***Une solution à l'acte mais pas encore à l'accès***

Le Pack Aqua ne comporte aucun engagement de la part du client à souscrire chacune des prestations de conseil, de financement et d'installation. Ce bouquet totalement ouvert constitue un produit d'appel pour l'enseigne, en mettant en avant la "tranquillité" que procure au client à la prise en charge de la réalisation de son projet par un tiers.

La réalisation du projet d'un client nécessite une relation particulièrement dense entre celui-ci et le conseiller Aquamondo. L'échange d'informations est riche pour pouvoir concrétiser dans les meilleures conditions le "rêve" du client. Avec son Pack Aqua, Aquamondo se situe donc sur un marché de nature relationnelle. En revanche, l'offre de produits de salle de bains en libre-service relève du marché transactionnel classique.

Le Pack Aqua correspond à la réalisation d'un projet de salle de bains précis. En ce sens, il renvoie à une contractualisation à l'acte. Une fois la salle de bains réalisée, le client n'a plus accès aux prestations Aquamondo. L'enseigne s'engage à apporter une solution globale sur un projet personnel mais ne s'engage pas envers une solution à la fonction salle de bains, ce qui impliquerait une intervention de maintenance ou encore une adaptation de la salle de bains aux évolutions des besoins du client (passage de la situation de couple à celle de famille par exemple).

#### ■ *Un modèle d'évolution pour la grande distribution ?*

Aquamondo constitue un exemple particulièrement intéressant dans la mesure où il confirme une possibilité d'évolution de la grande distribution vers la logique de bouquet. Pour le Groupe Saint-Gobain, il s'agit déjà de la deuxième enseigne de distribution spécialisée qui adapte ce type d'offre après Lapeyre. Cette redéfinition de l'offre passe par une évolution de la fonction de distributeur vers les fonctions de conseiller technique et de maître d'œuvre. Le métier de la vente évolue en conséquence pour accompagner le repositionnement de l'enseigne sur un marché relationnel.

#### 1.5.3.2 Domotic

Domotic est une société française qui commercialise l'ensemble des techniques et des études qui intègre à l'habitat tous les automatismes en matière de confort, sécurité, gestion de l'énergie, communication, multimédia, etc. La société commercialise et installe l'ensemble des équipements permettant de répondre à la demande du client : câblage et connecteurs, postes de commandes centralisés et à distance pour volets roulants, TV, chauffage, climatisation, caméras et alarmes, visiophones...

#### ■ *La solution domotique : expertise et technicité pour les particuliers*

Domotic propose des solutions domotiques qui offrent un maximum de confort et de sécurité pour l'habitation à l'aide des nouvelles technologies. Le champ d'intervention de l'entreprise s'avère étroit au regard de l'ensemble des prestations pouvant être délivrées à un particulier dans l'absolu.

Domotic a construit une offre relativement large qui comprend l'ensemble des équipements techniques susceptibles de répondre aux demandes des clients, ainsi que les services visant à accompagner le client dans la définition, la mise en place et la maintenance de son installation. Le bouquet présente donc un degré de complétude élevé.

■ ***Un bouquet de services induit par la complexité technologique du produit***

Une fois de plus, l'étendue du bouquet est large ; chaque composante est commercialisée sur un marché spécifique. Domotic doit faire face à la concurrence des installateurs d'automatismes pour fermetures (portails, volets, piscines, etc.) ainsi qu'à la concurrence des bureaux d'études et des cabinets d'architectes.

Cette offre présente un degré de cohérence important tant en ce qui concerne la complémentarité des services et des équipements qu'en matière d'offre d'équipements (câblage, vidéo, télécommandes...). Ainsi, le bouquet possède une grande unité, fondée sur le principe de cohérence fonctionnelle. Domotic parie sur la pertinence pour un particulier de confier à un même spécialiste l'ensemble de son projet d'aménagement, depuis sa conception jusqu'à sa réalisation et sa maintenance.

Les prestations d'études techniques et d'installation des équipements domotiques qui composent cette offre présentent un degré de solidarité dans l'usage élevé. En effet, tout projet de domotique nécessite un diagnostic technique préalable au choix des équipements et à leur installation. Pour autant, le bouquet reste parfaitement modulaire dans la mesure où le client est libre de réaliser certaines prestations auprès d'autres prestataires, voire d'en assurer l'installation des équipements s'il en a la compétence.

Une nouvelle fois, le bouquet présente un fort degré d'intégration. Domotic propose une solution globale à ses clients, qui consiste à prendre en charge l'ensemble d'un projet. La société commercialise les équipements domotiques du foyer, réalise les études techniques et confie la réalisation des travaux d'installation à des partenaires spécialisés dans les travaux de second œuvre. Au final, le client peut se décharger complètement de la réalisation de son projet sur son prestataire.

■ ***Une forte relation avec le client qui impose de dépasser la relation contractuelle classique***

De par les nombreux échanges avec le client et leur nature fortement "personnalisée", le marché est de type relationnel.

La nature de la contractualisation des prestations emprunte à deux modes. Domotic ne propose pas une contractualisation à l'accès au sens strict, mais vend des prestations techniques sous forme de conseil et d'installation qui s'apparentent à la vente d'un acte de spécialiste : le contrat porte sur la vente et l'installation d'un produit et non pas sur l'accès à la fonction rendue par ce produit (par exemple, la gestion d'un système d'alarme et de la sécurité d'une maison). Toutefois, après réalisation de l'installation, l'entreprise accompagne le client pour s'assurer de la bonne utilisation des équipements, mais sans pour autant proposer un accès à des compétences spécifiques ni garantir un quelconque résultat.

■ ***Un bouquet appelé à évoluer vers une logique d'accès, voire de résultat ?***

Domotic semble hésiter à s'impliquer davantage dans une offre fondée sur la recherche d'une solution clé en main pour son client qui inclurait, à l'instar de ce que propose Elyo sur le marché des services aux entreprises, un engagement sur les résultats. On peut dès lors s'interroger sur la pertinence du champ de ce bouquet défini à partir de la mise en œuvre d'une prestation technique peu accessible aux particuliers. La nécessité d'accompagner le client dans la bonne utilisation de son équipement n'indique-t-elle pas que le bouquet dans sa forme actuelle ne correspond pas pleinement aux attentes du client ?

### **1.5.3.3 Vivrélec EDF particuliers**

Au-delà de la fourniture d'électricité et des possibilités de gestion en ligne de leur contrat, EDF propose aux particuliers un ensemble de prestations complémentaires visant à améliorer le confort de la maison.

Autour de son label de qualité Vivrélec qui associe un ensemble de partenaires prestataires, EDF a développé un bouquet de services qui comprend différentes prestations de conseil, de diagnostic, d'installation et de financement des équipements : chauffage, isolation, installation d'eau chaude électrique, etc.

Ces prestations sont déclinées sur mesure en fonction du besoin du client : projet de rénovation de son habitation, projet de construction d'une maison, recherche d'économies d'énergie, volonté d'innover dans son installation électrique.

■ ***La qualité électrique érigée en mode de vie***

Le bouquet Vivrélec est dédié au confort électrique des foyers. A l'instar des cas précédents, ce bouquet présente un degré de complétude élevé dans la mesure où il intègre l'ensemble des prestations liées à l'utilisation de l'électricité par un particulier (chauffage, isolation, installation d'eau chaude électrique et bien entendu éclairage et consommation d'énergie). Ainsi, l'offre Vivrélec doit permettre à elle seule d'atteindre le confort électrique recherché par le client.

■ ***Un bouquet constitué autour du label de qualité EDF (Vivrélec)***

Chacune des composantes de ce bouquet peut être achetée sur un marché spécifique. L'étendue du bouquet apparaît d'autant plus grande qu'elle couvre l'ensemble des prestations requises par la mise en œuvre de l'énergie électrique au sein d'un foyer. Il en découle un fort degré de cohérence. Parfaitement homogènes sur le plan fonctionnel, ces composantes se complètent pour former une chaîne de prestations qui couvre la globalité du besoin du client.

La cohérence du bouquet Vivrélec joue sur les deux principes. D'une part, la complémentarité technique des composantes offre la possibilité de confier l'ensemble d'un projet à un groupe de prestataires rassemblés sous la même enseigne : le technicien EDF pour le diagnostic, l'installateur agréé pour l'installation et la maintenance de l'équipement et le conseiller financier pour le financement EDF. D'autre part, le concept d'espace confort EDF exprime également une cohérence immatérielle. En proposant une solution confort à ses clients, EDF dépasse la simple solution technique de l'approvisionnement en électricité.

En ce qui concerne le degré de solidarité des composantes dans l'usage, le bouquet Vivrélec présente certaines similitudes avec le bouquet Aquamondo. La réalisation d'un projet d'installation électrique de toute nature (chauffage, eau chaude, éclairage, économies d'énergie...) nécessite au préalable le recours à un technicien qui définira les spécificités du logement concerné au regard des attentes du client. En ce sens, l'installation d'un équipement électrique s'avère fortement solidaire de la prestation technique de conseil et de diagnostic. Néanmoins, la réalisation d'un projet est peu solidaire de la solution de financement proposée par EDF. L'introduction d'une offre de financement nuance donc le degré de solidarité de ce bouquet par nature élevé en raison de sa composition verticale.

Une nouvelle fois, le degré de modularité du bouquet est élevé. Un client peut très bien choisir de faire appel à un technicien EDF pour bénéficier du diagnostic Vivrélec et procéder par lui-même aux installations nécessaires (travaux d'isolation par exemple), voire faire appel à un installateur non agréé.

Le bouquet Vivrélec présente cependant une originalité par rapport à la plupart des cas présentés jusqu'ici. En tant que label qualité, Vivrélec constitue à la fois une interface technique et une interface

marketing entre les différentes fonctions dans la mesure où le label impose des normes de qualité communes à l'ensemble des intervenants.

Enfin, il s'agit d'un bouquet à fort degré d'intégration. Non seulement EDF a créé un label de qualité propre aux prestations d'installation électrique, cœur de ce bouquet, mais l'entreprise apporte également une solution globale au client qui peut déléguer totalement son projet depuis le diagnostic jusqu'à l'installation tout en bénéficiant d'un financement adapté.

■ ***Une offre sur mesure et un accompagnement du client après l'installation des équipements***

Dans la mesure où la prestation Vivrélec vise à répondre au besoin de confort propre à chaque client, en fonction des spécificités de son logement, EDF est conduit à s'engager dans une relation marchande de nature relationnelle. Seule la prestation d'installation des équipements semble relever d'une relation purement transactionnelle.

En choisissant Vivrélec, le client achète avant tout une prestation à l'acte : un diagnostic technique, une installation du matériel, un produit de financement. Mais il semble qu'EDF, à l'instar de Domotic, s'engage néanmoins dans une logique de contractualisation à l'accès. En effet, l'entreprise propose également un accompagnement des clients après la réalisation des travaux de façon à les aider à optimiser l'utilisation de leur installation. Si cette prestation n'est pas accompagnée d'un engagement de résultat, elle montre toutefois que l'entreprise ne vend pas uniquement des équipements liés au confort électrique du foyer mais qu'elle s'engage dans l'accès à ce confort pour une bonne utilisation de ces équipements.

■ ***Vers une gestion des utilités pour les particuliers ?***

Le bouquet Vivrélec apparaît comme un archétype du bouquet "vertical" qui propose une chaîne de prestations complémentaires dédiées à la réalisation d'une fonction spécifique. Ce bouquet présente également certaines caractéristiques de la forme "dure" du bouquet (cohérence, complétude, logique d'accès et marché transactionnel). Il ne lui manque que l'engagement sur les résultats pour devenir le pendant, sur le marché des services aux particuliers, de l'offre Elyo de gestion des utilités dédiée aux entreprises.

Contrairement aux bouquets de type horizontal, les bouquets de type vertical nécessitent une relation dense entre client et prestataire. Et cette densité relationnelle favorise l'émergence d'un mode de contractualisation à l'accès comme dans les cas d'EDF et Domotic. Néanmoins, comme l'illustre le cas Aquamondo, l'évolution de la fonction de distribution vers un modèle relationnel reste compatible avec le mode de contractualisation classique à l'acte. Pour ce groupe aussi, les profils des offreurs sont

relativement proches les uns des autres. Aquamondo et Domotic se caractérisent par un profil de maître d'œuvre (des produits standards avec interfaces dédiées et une forte intégration des prestations), alors qu'avec son offre Vivrélec, EDF s'apparente à un intégrateur (les prestations sont dédiées à chaque client dans la mesure où il s'agit de répondre à un besoin de confort toujours personnel et spécifique à chaque logement, tandis que la réalisation de la prestation est fortement intégrée).

\*

\*      \*

Cette présentation de différents cas n'a pas vocation à l'exhaustivité et ne permet pas de dégager des enseignements théoriques. Toutefois, une observation retient plus particulièrement notre attention. Il semble que l'orientation du bouquet – verticale ou horizontale – influence significativement la nature du bouquet, bien davantage en tout cas que le secteur d'activité de l'entreprise (tourisme, aménagement de la maison, gestion des utilités, etc.) ou que la nature de la clientèle (services aux entreprises ou aux particuliers).

Ainsi, les bouquets de type horizontal présentés ici, qu'ils relèvent du secteur des services aux entreprises (PagesJaunes Marketing Services) ou du secteur des services aux particuliers (ServiceMaster, EasyJet.com, Michelin...) ont en commun une relation avec la clientèle d'une moindre densité et cherchent souvent à tirer profit d'une offre diversifiée, parfois construite au cours de l'histoire de l'entreprise en réponse à des demandes spécifiques des clients (cas de ONET par exemple). Dès lors, l'orientation bouquet de l'offre consiste à établir un lien entre ces différentes activités. Si l'on reprend l'image du bouquet de fleurs, il s'agit de mettre la ficelle autour des fleurs pour constituer un bouquet. Si certaines entreprises parviennent à rassembler de façon convaincante leurs différentes activités autour d'une solution globale pour le client (comme ServiceMaster par exemple), d'autres échouent dans cet exercice (Michelin, la bancassurance).

Comme nous l'avons déjà mentionné, les bouquets de type vertical se présentent pour leur part comme un archétype de "l'économie de la fonctionnalité". L'élaboration de ce type de bouquet ne consiste pas *a priori* à tirer profit des compétences diversifiées de l'entreprise en assurant leur cohérence fonctionnelle (ou immatérielle). Il s'agit d'endosser le rôle de maître d'œuvre (à l'image de ce qui se fait dans le BTP) pour assurer l'entière gestion du projet de son client depuis sa conception jusqu'à sa réalisation, voire son exploitation comme dans le cas Elyo. Cette forme de bouquet s'avère la plus aboutie au sens où elle porte en elle les possibilités d'une redéfinition de la relation marchande avec le consommateur et d'une rupture avec le modèle de l'économie transactionnelle.

## 1.6 Esquisse de typologie

---

La douzaine de caractéristiques qui nous ont servi à cerner les dimensions essentielles de l'offre de bouquet forment un ensemble trop peu important pour livrer directement une typologie. Ces caractéristiques sont toutefois souvent liées les unes aux autres, ce qui limite quelque peu la combinatoire. Dans un effort de synthèse, une typologie des offres de bouquets peut être esquissée en procédant au croisement de deux variables "composites" : le degré de "dureté" et l'orientation dominante.

Le degré de "dureté" d'une offre de bouquet tente d'exprimer son degré de pureté, l'intensité de son engagement dans la construction d'une offre commerciale s'écartant de l'archétype de l'offre d'un bien ou d'un service isolé vendu sur un marché transactionnel. On peut ainsi distinguer deux formes opposées de bouquets : des formes "molles" et des formes "dures".

- Les formes "molles" : cette catégorie rassemble les bouquets ouverts, composés d'éléments peu solidaires dans l'usage formant un ensemble modulaire, non parfaitement cohérent, portant sur un champ large mais avec un faible degré de complétude et un faible degré d'intégration, vendu à l'acte dans le cadre de relations marchandes ordinaires. Les offres de bouquets de la plupart des distributeurs spécialisés (les supermarchés en particulier) entrent dans cette catégorie, de même que celles de beaucoup d'industriels ayant suivi une politique de gamme orientée client (comme Roland, le fabricant d'instruments de musique électroniques japonais, dont la gamme couvre quasiment la totalité du matériel utilisé par les "home-studistes", mais de manière totalement ouverte et sans aucune intégration).

- Les formes "dures" : elles constituent une catégorie opposée à la précédente et rassemblent donc les bouquets fermés, composés d'éléments solidaires dans l'usage et formant un ensemble non modulaire, très cohérent par rapport à leur champ, présentant un fort degré de complétude et dont la commercialisation s'opère dans le cadre de relations denses avec les clients, s'appuyant sur une contractualisation à l'accès ou avec engagement de résultat. C'est ici que l'on peut classer les offres de solutions les plus abouties, observées principalement dans le BtoB, telles que l'infogérance ou les services de "facilities management" proposées par des entreprises comme Dalkia ou Elyo.

La seconde variable renvoie à l'orientation majoritairement verticale ou horizontale de l'offre de bouquet dans la manière dont elle entend satisfaire la fonction visée pour ses clients.

	Formes "molles"	Formes "dures"
<b>Bouquets horizontaux</b>	Supermarchés, grandes surfaces de bricolage, Dell	Complexes de remise en forme, bundles
<b>Bouquets verticaux</b>	Lapeyre, Aquamondo, cybermarchés	Infogérance, systèmes produits-services

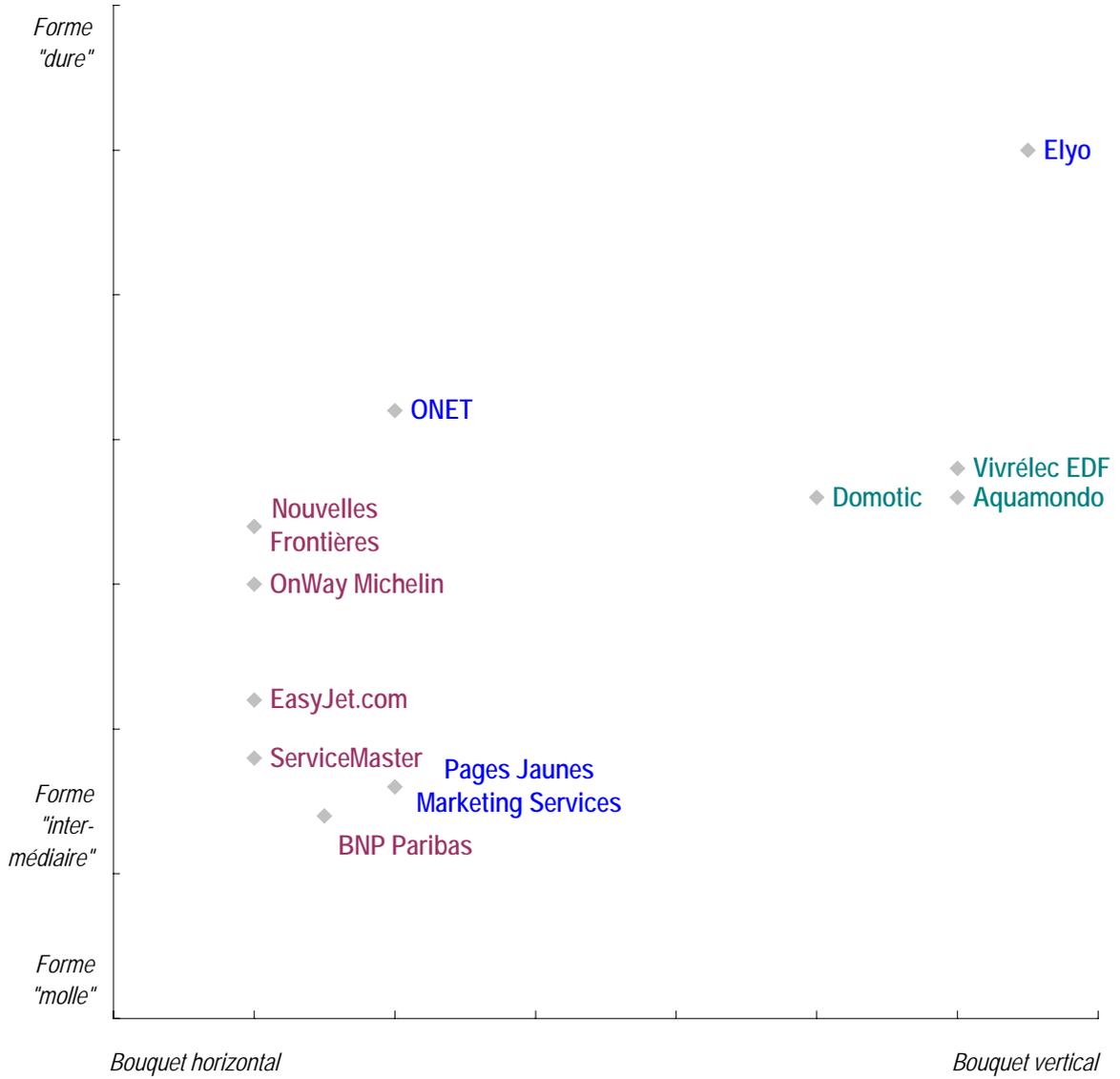
Source : CRÉDOC

- Les bouquets horizontaux : ils couvrent un champ large, avec un important degré de complétude, et pour cela se composent d'un grand nombre d'éléments (une forte étendue) qui interviennent, en quelque sorte, en parallèle (et non "en série" comme c'est le cas dans les bouquets verticaux) dans la production de la fonction. Le degré d'intégration est relativement faible, car il appartient dans une large mesure au client d'autoproduire l'intégration. Une certaine personnalisation peut être assurée, moins par ajustement des éléments que par l'offre d'une gamme pour chacun des éléments, permettant, par combinaison, de construire une certaine diversité de "paquets" d'éléments permettant de répondre à la diversité de la demande. Ces bouquets horizontaux se rencontrent plus particulièrement sur les marchés BtoC.

- Les bouquets verticaux : les éléments forment un ensemble organisé verticalement, centré sur un élément (ou un petit nombre d'éléments) particulier(s), avec un fort degré d'intégration, c'est-à-dire d'accompagnement du client dans la production des effets utiles, par l'adjonction de prestations de services en amont visant à spécifier la nature du besoin (audit, conseil...) et en aval (installation, gestion, maintenance, recyclage...) assurant la prise en charge de la mise en œuvre pour le compte du client. Les bouquets verticaux autorisent généralement un fort degré de personnalisation.

Le croisement des pôles opposés correspondant à ces deux variables aboutit à la création d'une matrice débouchant sur une typologie des offres bouquets autour de quatre types.

Répartition spatiale des bouquets étudiés



Source : CRÉDOC

## **2. ANALYSE ECONOMIQUE DE L'OFFRE DE BOUQUET**

---

Nous avons tenté dans la première partie de ce rapport de préciser la nature d'une offre de bouquet et de cerner ses différentes facettes du point de vue du client. Nous allons, dans cette seconde partie, tenter de répondre à une question fondamentale : qu'est-ce qui peut amener les clients potentiels à préférer une offre de bouquet à l'option consistant à réaliser de manière autonome l'acquisition des différents éléments nécessaires à la satisfaction d'un besoin ? C'est donc la question des conditions de compétitivité de l'offre de bouquet qui sera étudiée ici. La réponse à cette question doit permettre de préciser les champs qui devraient être les plus fertiles pour le développement des offres de bouquets.

Il relève de la tautologie de considérer que le choix du client d'opter pour le bouquet dépend de la "valeur" qu'il associe au bouquet comparativement aux options alternatives, le terme de valeur devant être pris ici dans le sens qu'on lui donne en marketing à savoir le rapport entre les effets utiles obtenus et les coûts de toute nature associés à leur obtention. L'analyse doit donc porter sur la nature des mécanismes économiques susceptibles de faire que le bouquet apparaisse pour des clients potentiels comme une voie moins onéreuse ou plus efficace de satisfaction d'un besoin nécessitant l'association de produits complémentaires que les voies alternatives.

Deux notions nous semblent essentielles à l'analyse des conditions de compétitivité d'offre de bouquet : la modularité, qui permet de saisir la nature des liens qui unissent les éléments d'un ensemble composite, et les effets d'intégration qui désignent les leviers, de différente nature, qu'un offreur de bouquet est susceptible d'activer afin de créer de la valeur client. Pour le dire brièvement, c'est lorsque l'ensemble des produits complémentaires ne forme pas un système parfaitement modulaire que le potentiel d'effet d'intégration est le plus élevé et que l'attractivité des offres de bouquets risque d'être la plus forte.

Une fois délimité le territoire potentiel des bouquets, nous nous intéresserons aux conditions de gouvernance de leur production. La production du bouquet expose son confectionneur au double problème de l'hétérogénéité des ressources (équipements productifs, qualifications, compétences...) requises pour la conception et la production des différentes composantes, et de la coordination de la complexité qui résulte du caractère composite de l'offre et du besoin d'intégration de ses composantes. C'est donc la question de la division du travail de conception et de production du bouquet que nous aurons à traiter afin de comprendre les déterminants du type d'architecture productive sous-tendant l'offre de bouquet dont découlent les frontières de l'activité de l'offreur. Une typologie des offreurs de bouquets sera issue de cette analyse.

## **2.1 Modularité et effets d'intégration**

---

Cette section est consacrée à la présentation des deux notions clés à la base de l'analyse des conditions de compétitivité de l'offre de bouquet. La notion de "modularité" a été développée, dans le sillage des travaux précurseurs de H. Simon [1962], dans le champ de l'analyse systémique, et a donné lieu au cours des dix dernières années à une importante littérature dans les champs de l'ingénierie, du management stratégique et de l'économie industrielle. Nous proposons de la compléter par celle d' "effets d'intégration". Cette notion, qui n'a pas fait l'objet à ce jour d'approches théoriques spécifiques, recouvre un ensemble de phénomènes bien connus en économie industrielle.

Après avoir présenté ces deux notions qui nous serviront d'outils analytiques, nous serons en mesure de montrer que les fondements de la compétitivité des offres de bouquets s'inscrivent dans l'exploitation des gisements d'effets d'intégration résidant dans l'imperfection de la modularité du système que forment les éléments constitutifs de l'offre de bouquet.

### **2.1.1 La modularité**

*"La modularité renvoie au degré dans lequel les composantes d'un système peuvent être séparées et recombinaées"* [Schilling, 2000, p. 312]. Un système modulaire est donc un système décomposable en sous-systèmes, modules ou éléments. Pour qu'un système soit parfaitement décomposable, il faut que chacun de ses éléments exerce sa fonction indépendamment de la manière dont les autres exercent la leur [Garud et Kumaraswamy, 2003], ce qui constitue un cas limite difficilement atteignable, la plupart des systèmes modulaires étant en réalité "presque décomposables" [Simon, 1962], les interactions entre les composantes du systèmes étant faibles mais non inexistantes. Le degré de modularité d'un système (un produit complexe, un bouquet...) exprime donc le niveau d'interdépendance fonctionnelle de ses composantes [Ulrich, 1995] : un système parfaitement modulaire est un système dont la conception fait qu'à chaque fonction est associée une seule composante ; à l'opposé, une modularité nulle correspond au cas où toutes les fonctions sont exercées par chacune des composantes.

Baldwin et Clark [2003] proposent une distinction entre trois types de modularité qui nous sera très utile pour l'analyse des bouquets :

- La modularité dans la conception, qui renvoie à la possibilité de concevoir de manière indépendante les différents éléments du système. Elle dépend du degré d'interdépendance cognitive entre les éléments du système, de la manière dont les éléments interagissent sur le plan fonctionnel au sein du système, dont dépend l'importance des interdépendances dans le travail de conception. Par exemple, au sein d'une automobile, le système GPS est très indépendant sur le plan fonctionnel des autres

éléments du véhicule et peut, sans difficulté, être conçu de manière très largement autonome. A l'inverse, le corps, le châssis, le moteur... doivent être conçus de manière extrêmement coordonnée afin d'optimiser les performances du véhicule sur le plan du bruit, des vibrations, de la souplesse... [Sako, 2003].

- La modularité dans la production, qui autorise la production en parallèle des différents éléments destinés à être assemblés. Elle renvoie au degré d'interdépendance des processus de production des différents éléments, lequel dépend notamment de la définition d'interfaces physiques standardisées facilitant l'assemblage. Depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le développement de la production de masse s'est accompagné de la recherche d'une plus grande modularité dans la production, qui s'est encore renforcée au cours des dernières décennies avec le besoin de répondre à l'exigence d'une plus grande variété de besoins à des coûts maîtrisés.

- La modularité dans les usages, qui renvoie à la possibilité pour le client final d'auto-assembler le système producteur d'effets utiles, d'en séparer les éléments, de les renouveler à un rythme différencié... Elle dépend du degré de d'interdépendance fonctionnelle entre les éléments, mais aussi des choix économiques et commerciaux des offreurs. Nous proposons de distinguer une forme étroite de modularité dans les usages, dans laquelle la capacité d'auto-assemblage du client se borne aux éléments fournis par un même fournisseur, d'une forme large dans laquelle le client peut auto-assembler des éléments acquis auprès de fournisseurs différents. Le renforcement de la modularité dans l'usage apparaît aujourd'hui souvent comme un moyen d'offrir aux clients un potentiel de personnalisation de produits ou de systèmes fabriqués sur le modèle de la production de masse.

Ces trois types de modularité se recouvrent partiellement mais disposent d'une marge d'indépendance. Ainsi, un ordinateur portable présente un fort degré de modularité dans la conception et dans la production, mais n'est pas modulaire dans l'usage. Une automobile est fortement modulaire dans la production mais l'est faiblement dans la production et pas du tout dans l'usage. De même, les trois types de modularité ne correspondent pas nécessairement au découpage du système dans les mêmes éléments. Par exemple, dans l'automobile, la recherche de la modularité dans la production conduit les constructeurs à exiger de certains de leurs fournisseurs la livraison de modules entiers (par exemple, la planche de bord) qui sont souvent non modulaires vis-à-vis du reste du véhicule sur le plan de la conception.

La littérature sur la modularité s'est essentiellement intéressée aux produits complexes (et plus spécialement l'informatique, l'automobile et l'aéronautique) et porte principalement (souvent de manière implicite) sur la modularité dans la conception. La transposition à la problématique des bouquets est aisée et se révèle enrichissante.

On peut faire l'hypothèse que les bouquets sont, de manière générale, plus modulaires que les produits complexes. Cette affirmation relève de la tautologie pour ce qui est de la modularité dans l'usage (en particulier lorsqu'elle est entendue au sens large) : les produits complexes sont par principe non (ou très peu) modulaires dans l'usage ; à l'inverse, par définition, les éléments constitutifs du bouquet sont associés à des marchés spécifiques, ce qui implique la modularité dans l'usage (au sens large), sauf pour l'offreur de bouquet qui doit parvenir à convaincre ou à contraindre ses clients à ne pas procéder à l'autoproduction de l'intégration. Pour ce qui est de la modularité dans la production, le fait même qu'un marché spécifique soit associé à chacun des éléments du bouquet constitue un indice de leur autonomie productive. Enfin, les choses sont sans doute plus complexes concernant la modularité dans la conception puisque, une fois de plus par définition, les éléments du bouquet sont interdépendants dans la production d'une réponse à une certaine catégorie de besoins des clients. Toutefois, la satisfaction du besoin – surtout si celui-ci est défini de manière large – peut passer par la réalisation de différentes sous-fonctions, certes complémentaires dans l'usage, mais qui ne sont pas nécessairement fonctionnellement interdépendantes (la manière dont une fonction est réalisée n'interfère pas avec la manière dont les autres le sont). C'est le cas, par exemple, du couple formé par le rasoir et la mousse à raser : totalement complémentaire dans l'usage, la mousse à raser interfère peu avec la manière dont travaille le rasoir, et l'action du rasoir n'influence en aucune manière celle de la mousse.

Si l'on admet que plus un ensemble composite de produits est modulaire (dans tous les sens du terme), plus il est probable que sa production et sa commercialisation s'opère de manière décentralisée par le recours au marché, alors la modularité constitue une mise en cause de la compétitivité de l'offre de bouquet. Autrement dit, l'espace stratégique dans lequel peuvent se développer les bouquets réside dans l'exploitation des imperfections de la modularité. La vocation des offreurs de bouquets commence là où s'épuisent les bénéfices de la modularité et où résident les effets d'intégration.

### **2.1.2 Les effets d'intégration**

Nous définissons les effets d'intégration comme les gains réalisés par l'offreur du bouquet, consistant en la baisse des coûts ou en l'amélioration de la performance de l'offre, en raison de son implication dans l'intégration des éléments constitutifs du bouquet<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Cette implication consiste, au minimum, dans la définition d'une association d'éléments constitutifs sélectionnés. Elle peut s'étendre à l'optimisation de l'articulation entre les éléments, et à l'assistance des clients dans la production des effets utiles par la mise en œuvre de l'offre.

Il s'agit d'une notion générale qui recouvre une diversité de phénomènes ou de mécanismes, bien connus des économistes, à l'origine d'économies monétaires ou de gains de performance. Les effets d'intégration sont directement issus de l'imperfection de la modularité de l'offre de bouquet. Comme nous le verrons, ils peuvent être statiques (agir une fois pour toutes) ou dynamiques (inscrire l'offre de bouquet dans une dynamique de progrès).

Les effets d'intégration constituent, avec les économies de coûts de transaction et les économies de ressources propres pour le client, le fondement majeur de la valeur client générée par l'offre de bouquet, susceptible de la rendre préférable à l'autoproduction de l'intégration par le client. Ils vont donc naturellement se trouver au cœur de l'analyse qui suit des conditions de compétitivité de l'offre de bouquet.

## **2.2 Les conditions de compétitivité de l'offre de bouquet**

---

Comment peut-on expliquer la préférence de la plupart des consommateurs pour la prise de la totalité des plats d'un repas chez le même restaurateur, plutôt que d'aller manger les entrées dans un restaurant, le plat de résistance dans un second, et le dessert à la maison ? Qu'est-ce qui explique le succès des tour-opérateurs alors qu'il est possible pour les vacanciers d'acheter par eux-mêmes (ce que certains font) un billet d'avion, un séjour dans un hôtel et un programme d'animation ?

Ces exemples permettent d'identifier rapidement la nature des bénéfices que les clients sont susceptibles de retirer des offres de bouquets. Ils en soulignent également les limites. Ces bénéfices s'articulent autour de trois grands registres : les économies monétaires, les gains qualitatifs ou de performance, et les économies d'engagement de ressources propres.

En reprenant chacun de ces trois registres, nous nous proposons de passer en revue les différents leviers d'effets d'intégration susceptibles de les activer.

### **2.2.1 Les économies monétaires**

Le bénéfice associé à l'offre de bouquet peut résider dans l'opportunité qu'il offre à son client de jouir d'une certaine gamme d'effets utiles liés à la satisfaction d'un besoin à un coût monétaire inférieur à celui des options alternatives.

Ce bénéfice d'économies monétaires peut s'exprimer naturellement dans un prix de l'offre intégré qui est inférieur au coût que devrait supporter le client par l'acquisition séparée des différents éléments et la prise en charge de leur intégration. La capacité du confectionneur de bouquet à afficher un avantage de

prix repose principalement sur l'exploitation de deux gisements d'effets d'intégration : les économies de champ et les économies de coût d'assemblage. Le bénéfice d'économies monétaires pour le client peut aussi découler, de manière moins évidente, d'une réduction des coûts de transaction.

### **2.2.1.1 Les économies de champ**

Le terme d'économie de champ désigne les situations dans lesquelles la production conjointe d'une certaine quantité de différents biens se révèle moins coûteuse que la production séparée de la même quantité des mêmes biens. L'application à la problématique des bouquets est directe : l'offreur d'un bouquet est susceptible de faire bénéficier ses clients d'économies monétaires par l'exploitation d'économies de champ, par définition inaccessibles à des offreurs spécialisés sur chacune des composantes du bouquet. A l'inverse, l'exploitation d'économies de champ n'est pas l'apanage, loin s'en faut, des confectionneurs de bouquets et constitue, plus généralement, un des déterminants classiques de la composition du portefeuille d'activités des entreprises.

Les économies de champ peuvent avoir différentes origines qui toutes ont en commun de consister dans la mutualisation d'un actif. Cet actif mutualisé est à l'origine d'une interdépendance entre les éléments concernés qui s'oppose à une parfaite modularité du bouquet dans la production. Les économies de champ peuvent naître, par exemple, de la mutualisation d'équipements productifs ; les différents éléments du bouquet partagent tout ou partie d'un processus de production, ce qui autorise la répartition des coûts fixes sur plusieurs produits qui bénéficient alors d'une réduction de leur coût unitaire. Les économies de champ issues de la massification des achats de matières premières ou de consommations intermédiaires se situent dans un registre très proche. Le potentiel de ce type d'économies de champ portant sur les coûts de production est de portée relativement modeste dans la perspective d'une offre de bouquet qui, par définition, tend à réunir des composantes qui sont complémentaires du point de vue du client et qui n'ont donc aucune raison *a priori* de partager les mêmes matières premières et/ou les mêmes processus de production. Seuls les bouquets caractérisés par un faible degré d'hétérogénéité des conditions de production sont donc susceptibles de bénéficier de ce type d'économies d'intégration, comme cela peut être le cas de bouquets "beauté" centrés sur une gamme de produits cosmétiques ou de bouquets "équipement de la personne" centrés sur des articles textiles. Remarquons que la mutualisation du service de personnel de salle (préparation et

débarras de la table, prise de commande...) apporte une contribution importante à l'attractivité de l'offre de bouquet du restaurant<sup>11</sup>.

L'actif partagé peut être un réseau. Le niveau des économies de champ ainsi réalisées dépend alors de l'importance de l'accès au réseau dans le coût de l'obtention des effets utiles pour le client. L'attractivité de la combinaison internet+téléphone+télévision tient très largement à l'exploitation des mêmes infrastructures – coûteuses – de transport des bits d'information<sup>12</sup>. Cependant, la composition du bouquet dépend alors au moins autant de considérations techniques (quels sont les éléments susceptibles d'utiliser le même réseau ?) que du souci de réunir des composantes complémentaires dans la production de certains types d'effets utiles. Ce type de bouquets présente donc le risque d'un faible degré de cohérence (ce qui est le cas du bouquet internet+téléphone+télévision où il s'agit davantage d'offrir un accès à un réseau dans des conditions avantageuses que d'intégrer des composantes nécessaires à la satisfaction d'une fonction précisément identifiée). De la même façon, c'est dans une large mesure le souci de répartir le coût fixe d'exploitation des réseaux d'agences sur un plus grand volume d'activité qui a conduit les banques à s'intéresser à des bouquets de bancassurance, les produits d'assurance bénéficiant d'un coût de commercialisation marginal susceptible d'asseoir la compétitivité de la banque sur le marché de l'assurance. Le tour-opérateur tire une partie de sa compétitivité du fait qu'il opère la mutualisation d'un réseau de commercialisation (catalogue, agences...).

La marque constitue une autre catégorie d'actifs susceptible d'être mutualisée. Par exemple, vendre l'ensemble des éléments d'un bouquet sous une marque unique peut produire des économies monétaires pour les clients par la réduction significative des dépenses marketing comparativement à la somme de celles qui seraient engagées par des offreurs spécialisés. C'est là l'un des principaux ressorts de l'attractivité des méga-bouquets ouverts proposés par les enseignes de la grande distribution alimentaire au travers de leurs marques propres. Dans certains cas limites, Virgin ou Caterpillar par exemple, une même marque a pu recouvrir des produits ou des services tellement différents, qu'il est difficile de considérer qu'il s'agit encore de bouquets (même à cohérence immatérielle).

---

<sup>11</sup> La généralisation d'une pratique consistant pour les clients à fréquenter un restaurant différent pour chacun des plats du repas aurait certainement pour effet d'introduire un droit de couvert (qui existe dans certains pays) qui constituerait un coût fixe incitant les clients à préférer l'option d'un fournisseur unique.

<sup>12</sup> Autrement dit, une fois constitué le réseau offrant aux clients l'accès à l'internet, le coût marginal du service de téléphonie ou de diffusion de programmes télévisés est modeste.

### 2.2.1.2 Les économies de coût d'assemblage

Une seconde source de compétitivité-prix de l'offre de bouquet peut résider sans sa faculté à réduire les coûts d'assemblage. Contrairement aux économies de champ, les économies de coût d'assemblage ne portent pas directement sur le coût des composantes du bouquet mais sur le coût associé à leur articulation, à leur "intégration physique", en vue de la production d'effets utiles pour le client.

Une première source d'économies de coût d'assemblage réside dans les économies d'échelle associées, classiquement, à l'organisation d'une division du travail et à la mobilisation d'équipements productifs favorisant les gains de productivité dans la réalisation de l'assemblage. Ces économies d'échelle dans l'assemblage sont une des principales explications du fait que les produits complexes, comme les automobiles ou les avions, soient vendus de manière totalement intégrée et non en pièces détachées [Langlois et Robertson, 1992] : c'est parce que le constructeur automobile a la capacité technique d'effectuer avec une très grande productivité le montage des pneus sur la voiture que les clients n'ont aucun intérêt à acheter les pneus séparément pour les monter par eux-mêmes.

Une deuxième source d'économies de coût d'assemblage peut naître de l'intensité des interdépendances entre les éléments du bouquet au moment de l'assemblage. La climatisation d'une automobile fournit une très bonne illustration de ce point. Même si l'on peut considérer, en première approche, que la climatisation obéit au principe de modularité vis-à-vis du système que constitue une automobile, à la fois sur le plan de la conception et sur celui de la production, l'intégration physique de la climatisation au véhicule est effectuée de manière très interdépendante avec d'autres opérations de montage contrairement, par exemple, aux rétroviseurs. C'est ce qui explique la différence considérable entre le coût de l'option climatisation lorsqu'elle est intégrée lors du montage du véhicule et lorsqu'elle est ajoutée *ex-post* à un véhicule déjà assemblé.

Ce potentiel d'économies de coût d'assemblage est sans doute important et de portée très générale pour les produits complexes. Il n'en va pas nécessairement de même pour les bouquets qui ne consistent pas toujours dans l'articulation "physique" des composantes mais, *a minima*, dans leur coprésence dans un catalogue ou, pour les bouquets plus intégrés, dans leur mise en œuvre conjointe en vue de la production des effets utiles recherchés pour le client. L'association "voiture + entretien" est exemplaire de la nature des économies de coût d'assemblage susceptibles de naître d'une offre de bouquet : l'entretien de l'automobile est (supposé être) plus efficace lorsqu'il est coordonné par le producteur de la voiture en raison de la spécificité des équipements requis, de celle du stock de pièces détachées, de la formation spécialisée reçue et de l'expérience accumulée par le personnel... Toutefois, comme cet exemple le laisse entrevoir, les économies de coût d'assemblage dans le cas des offres de bouquets sont souvent moins de nature "physique" qu'informationnelle. Par exemple, le potentiel

d'économies de coût d'assemblage associé à un bouquet "voiture + assurance + financement" réside essentiellement dans l'interdépendance informationnelle entre les éléments du bouquet, qui rend l'ensemble non parfaitement modulaire dans la production : la mutualisation des informations sur les caractéristiques du véhicule, le client, les conditions d'usage... est susceptible de générer des gains de productivité dans la production de la fonction pour le client, en évitant les doublons dans les systèmes d'information, mais aussi en autorisant une amélioration de la qualité et de la pertinence des différents éléments de la solution (voir plus bas). La portée de telles économies de coût d'assemblage d'ordre informationnel est encore plus manifeste dans le cas des bouquets de services bancaires. Pour le client, concentrer sa consommation de services bancaires au sein de la même banque lui permet, par exemple, de réduire le coût d'accès à la consultation de ses comptes et à la réalisation de virements de compte à compte en raison de l'optimisation de l'"assemblage" des différents comptes par l'intégration des systèmes d'information réalisée par la banque.

Si les économies sur les coûts d'assemblage semblent insignifiantes dans le cas du bouquet du restaurateur, elles sont un ingrédient important de la compétitivité du tour-opérateur. Par la maîtrise des interdépendances entre les différents éléments du voyage, le tour-opérateur est en mesure de contribuer à l'optimisation du taux de remplissage des avions et des hôtels, d'optimiser les coûts liés aux transferts des vacanciers, à la programmation des animations...

### **2.2.1.3 La réduction des coûts de transaction**

La source de valeur client associée à l'offre de bouquet qui paraît sans doute la plus évidente réside dans l'opportunité que le bouquet offre de réduire les coûts de transaction. Rappelons que les coûts de transaction rassemblent les coûts associés à la recherche d'informations qui précède l'achat (identification des offreurs, évaluation et comparaison des offres...), les coûts de négociation et de contractualisation, les coûts réels ou anticipés associés à la surveillance du respect des termes du contrat face au risque de comportements opportunistes de la part du vendeur, mais aussi, de manière plus basique, les coûts de transport. Ces coûts de transaction peuvent être de nature monétaire, temporelle (ils peuvent alors être convertis en termes monétaires), cognitive... Nous nous intéresserons pour l'instant uniquement aux coûts de transaction monétaires ou "monétarisables". Les coûts de transaction plus "psychologiques", particulièrement pertinents sur les marchés BtoC, seront abordés plus bas.

La première source d'économies de coûts de transaction associée à l'offre de bouquet réside dans l'accès à un "guichet unique", épargnant au client de subir les coûts de transaction associés à l'acquisition séparée de chacun des éléments du bouquet [Davies, 2003]. Le guichet unique constitue,

en quelque sorte, une catégorie spécifique d'économies de champ, produites par le client lui-même. Ce potentiel d'économies est, bien évidemment, plus important dans le cas des bouquets fermés où le client accède à l'ensemble des éléments au moyen d'une seule transaction (à condition que celle-ci ne devienne pas excessivement complexe). Les bouquets ouverts peuvent cependant eux aussi autoriser des économies de coûts de transaction en réduisant pour le client les coûts d'amorce de la relation et les coûts d'information, par exemple en lui offrant des garanties concernant la compatibilité entre les éléments du bouquet. Le capital de confiance dont l'offreur de bouquet est susceptible de jouir auprès de sa clientèle peut ainsi constituer un puissant levier d'effets d'intégration. Remarquons, avec Garud et al. [2003], que la modularité dans l'usage (au sens large) constitue une voie, diamétralement opposée, de réduction des coûts de transaction, dans la mesure où la standardisation des interfaces (lorsqu'elle existe) facilite la comparaison des offres, réduit le risque perçu, facilite le contrôle...

Les coûts de transport constituent une catégorie spécifique de coûts de transaction. Devoir se déplacer (ou faire venir à soi) les composantes d'un bouquet peut représenter un coût de transaction important lorsque les coûts unitaires de transport sont élevés (produits pondéreux) et que l'offre des différentes composantes est éclatée dans l'espace. La compétitivité de l'offre de bouquet peut alors résider dans l'économie de coût de transport qu'elle rend possible pour le client. C'est, par exemple, l'un des ressorts de l'attractivité des grandes surfaces de bricolage qui permettent à leurs clients, en un seul déplacement, de se procurer l'ensemble des produits nécessaires à un chantier, les dispensant de visiter chacun des points de vente spécialisés dans les différents produits en question. En matière de commerce électronique, un offreur de bouquet pourra tirer sa compétitivité de sa capacité à grouper les expéditions de manière à ne réaliser qu'une seule et unique livraison. Remarquons que l'exploitation de cette gamme d'effets d'intégration comporte très peu d'exigences sur la composition du bouquet, en particulier sur son degré de cohérence.

Les économies de transaction sont probablement la première justification de l'existence des bouquets offerts par les restaurateurs et les tour-opérateurs. Imaginer d'avoir à quitter un premier restaurant après l'entrée, à rechercher un second restaurant pour le plat de résistance, à se déplacer pour s'y rendre, à consulter sa carte et passer commande... pour recommencer le processus pour le dessert, ferait de la prise d'un repas à l'extérieur un véritable parcours du combattant. Sans aller jusque-là, le tour-opérateur dispense ses clients d'avoir à rechercher par eux-mêmes un vol, un hôtel répondant à leurs critères... dans des domaines où l'offre est importante et l'évaluation de sa qualité difficile. De manière cohérente, remarquons toutefois que la baisse significative des coûts de transaction rendue possible par Internet a rogné la compétitivité de l'offre de bouquet (fermée) dans le tourisme au profit d'un plus grand recours à l'autoproduction de l'intégration par les clients.

## **2.2.2 Les gains de performance**

La valeur attribuée à une offre de bouquet par sa clientèle potentielle peut consister dans la performance supérieure de cette offre dans la production des effets utiles comparativement aux solutions alternatives. Cette supériorité de l'offre de bouquet découle d'une plus grande production d'effets utiles (ce qui peut être ramené à une problématique d'économies monétaires) ou d'un gain de qualité des effets utiles produits. Les "économies d'intégrité" sont à l'origine de cette catégorie d'effets d'intégration. Le gain de performance pour le client peut aussi résulter d'une plus grande pertinence de l'offre, c'est-à-dire d'un meilleur ajustement des effets utiles produits à la spécificité de son besoin.

### **2.2.2.1 Les gains d'intégrité**

Les gains d'intégrité constituent le principal registre d'effets d'intégration engendrant un gain de performance pour le client. Cette notion a été proposée par Garud et Kumaraswamy [1995] comme l'un des attributs des "systèmes technologiques", aux côtés de la modularité et de "l'upgradabilité" (voir plus bas). Le degré d'intégrité d'un système exprime dans quelle mesure ses performances d'ensemble se trouvent optimisées à un moment donné par la qualité de l'intégration des formes, des fonctions et des interactions de ses différentes composantes. L'intégrité renvoie donc à l'architecture du système et, à ce titre, constitue un gisement d'effet d'intégration.

L'offreur de bouquet est susceptible de créer de la valeur client si, par la maîtrise de l'architecture du bouquet, il parvient à augmenter l'intégrité du système par rapport aux formes d'intégration alternatives accessibles aux clients potentiels. L'activation de ce levier de performance par l'offreur du bouquet passe par l'exploitation d'un avantage dans la gestion des interdépendances entre les composantes du bouquet, ce qui implique que la modularité dans la production et/ou la conception soit imparfaite.

Les gains d'intégrité peuvent se situer au niveau de la production. Les entreprises générales du bâtiment illustrent la nature des gains d'intégrité associés aux interdépendances productives : la maîtrise de l'ordonnancement de l'ensemble des tâches associées, par exemple, à la rénovation d'un logement, autorise une certaine optimisation se répercutant sur les coûts (on revient ici sur les économies de coûts d'assemblage) et sur la qualité de la prestation. Par exemple, l'installation du chauffage sera réalisée au cours de la phase d'isolation des murs et de préparation des sols de manière à dissimuler la tuyauterie. Dans le cas du restaurateur, l'intégration des différents plats du repas permet d'optimiser le cadencement du lancement de la préparation de manière à réduire les temps d'attente du client. La prise en charge globale de l'organisation du voyage par le tour-opérateur assure à son client, par exemple, une bonne articulation des horaires d'arrivée, du service de transfert, de la préparation de la chambre, de l'accueil par l'équipe d'animation...

L'imperfection de la modularité dans la conception ouvre une autre brèche pour des gains d'intégrité, l'offreur du bouquet pouvant alors tenter d'intervenir sur les caractéristiques des composantes afin d'optimiser le produit de leurs interdépendances (ce que la plupart des clients n'est pas en mesure de réaliser). Le gain peut alors porter sur la performance "technique" du bouquet dans la réalisation de la fonction visée, comme dans le cas du pack Office de Microsoft, où la maîtrise de la conception de chacun de ses éléments assure à l'ensemble une interopérabilité source de valeur-client. Le gain d'intégrité peut aussi relever du registre de l'esthétique, de l'harmonie sensorielle ou de la cohérence immatérielle. L'harmonie gustative entre les plats d'un repas, ou entre les mets et le vin, constitue une composante importante de la valeur-client créée par le bouquet du (bon) restaurateur. L'harmonie des styles, des formes et des couleurs est souvent à la base de la compétitivité des bouquets offerts par des spécialistes de l'équipement de la personne<sup>13</sup>. L'évocation d'un même univers immatériel faisant que chaque composante du bouquet rehausse la signification des autres est l'une des principales sources d'économies d'intégration associées aux bouquets à cohérence immatérielle (marques à vocation communautaire, marques de luxe).

#### 2.2.2.2 Les gains de pertinence

L'offre de bouquet peut puiser sa compétitivité dans l'ajustement des effets utiles produits à la spécificité des attentes du client, c'est-à-dire un meilleur ajustement qualitatif de l'offre à la demande comparativement aux offres alternatives.

Cette source d'économies d'intégration peut sembler contre-intuitive dans la mesure où l'offre de bouquet revient le plus souvent à refermer l'espace de choix laissé aux clients comparativement à l'autoproduction de l'intégration à partir d'éléments acquis auprès de fournisseurs différents. Les gains de pertinence sont susceptibles d'émerger principalement dans deux types de situations :

- les situations dans lesquelles la sélection des composantes et leur intégration exigent des compétences spécifiques que le client ne maîtrise pas, ce qui l'expose au risque d'une mésadaptation de la solution mise en œuvre par rapport à la spécificité de son besoin ;
- lorsque l'offreur de bouquet se donne les moyens "d'auditer" les besoins du client et d'utiliser cette base de connaissance pour adapter les caractéristiques du bouquet et de chacune de ses composantes, ce qui, *a priori*, n'est pas possible dans le cas d'une autoproduction de l'intégration

---

<sup>13</sup> C'est aussi l'un des ingrédients essentiels de la compétitivité du bouquet de Bang et Olufsen (Hi-Fi, home cinéma) et de ceux d'Apple, dans des domaines où pourtant la modularité règne.

à partir d'éléments acquis sur le marché. On verra que ce levier d'effets d'intégration est sans doute plus puissant en dynamique qu'en statique.

Les gains de pertinence sont à la base même de l'idée de bancassurance dans la mesure où, tout au moins en théorie, la compétitivité de l'offre est supposée résider en partie dans la qualité de la relation qui s'instaure entre le chargé de clientèle et ses clients, ce qui permet d'ajuster les offres de services bancaires comme des produits d'assurance à la spécificité des besoins tels que révélés au cours de la relation.

Les gains de pertinence constituent l'un des fondements de la compétitivité des offres de bouquets proposés dans le commerce de détail. Les enseignes ayant ciblé des catégories relativement étroites et homogènes de clients et s'étant doté de moyens d'appréhender avec une certaine précision les attentes de cette clientèle peuvent tenter d'affirmer un statut de "sélectionneur", jouant sur la double connaissance des clients et des produits pour crédibiliser leur capacité à construire une offre composite offrant un fort niveau de pertinence. Par exemple, l'attractivité des bouquets du Club Med provient aussi d'une certaine garantie d'ajustement de la nature des prestations aux attentes de la clientèle ciblée. La même remarque s'applique au bouquet de certains restaurateurs qui ciblent des catégories particulières de clients et qui, du coup, leur offrent l'assurance d'une forte pertinence dans la manière de concevoir et d'intégrer le bouquet (en termes de style gastronomique, de nature des ingrédients utilisés, de respect de certains principes diététiques ou nutritionnels...).

### **2.2.3 Une économie de ressources propres**

En dehors des économies monétaires et des gains de performance issus de l'exploitation d'économies d'intégration, la valeur-client issue d'un bouquet peut naître de ce que l'offre de bouquet autorise le client à réaliser une économie sur ses engagements en ressources propres, qu'il s'agisse de ressources financières ou cognitives.

#### **2.2.3.1 L'économie de ressources financières**

A rapport qualité/prix égal, l'offre de bouquet peut produire un bénéfice pour le client par rapport aux solutions alternatives, par le simple fait de le dispenser d'engager des fonds propres dans la production de la solution. Cette catégorie de bénéficiers clients est cependant limitée aux bouquets associés à une contractualisation à l'accès ou aux résultats, ou bien aux bouquets incorporant une solution de financement.

Pour les clients entreprises, ce type d'offres de bouquets peut constituer un moyen de limiter les engagements en capital et donc d'exploiter un levier de rentabilisation des fonds propres. Dans certains

cas, l'offre de bouquet peut également être un moyen de transférer vers le fournisseur une certaine proportion de la masse salariale<sup>14</sup>. Plus généralement, comme évoqué plus haut, le recours à des offres de bouquets peut ainsi s'inscrire dans une stratégie de concentration des ressources des entreprises sur leur cœur de métier. L'externalisation de fonctions peut également donner un bénéfice de flexibilité aux entreprises clientes, en autorisant une certaine variabilisation des coûts fixes, bénéfice susceptible d'être particulièrement valorisé par les entreprises subissant de fortes variations quantitatives de leur activité.

Les clientèles de particuliers peuvent également se montrer sensibles au fait qu'une offre de bouquet pourrait être de nature à limiter leur engagement financier dans l'obtention des effets utiles recherchés : comme pour les clients entreprises, les bouquets obéissant à une logique d'accès permettent d'éviter d'avoir à réaliser des dépenses importantes concentrées dans le temps et peuvent ainsi constituer également une solution de financement pour l'obtention de la solution (comme dans le cas des bouquets automobiles facturés au moyen de forfaits mensuels). L'offre de bouquet peut aussi être un moyen d'épargner au client d'engager ses ressources temporelles dans la production de la solution. C'est typiquement l'attrait principal des offres des supermarchés en ligne (solution de ravitaillement à partir d'un panier de biens de grande consommation et d'un service de livraison à domicile). La prise en compte rigoureuse de cette source de valeur-client suppose cependant que les clients sachent calculer le coût d'opportunité de leur temps. Si cette hypothèse est réaliste concernant les clientèles d'entreprises, elle ne l'est pas toujours concernant les clientèles de particuliers pour lesquelles le véritable bénéfice réside souvent moins dans le gain de temps que dans l'économie de ressources cognitives.

### **2.2.3.2 L'économie de ressources cognitives**

On s'intéresse ici à la capacité de l'offre de bouquet de réduire l'engagement par le client de ses capacités résolutives et computationnelles pour l'obtention des effets utiles recherchés. L'opportunité de réaliser des économies de ressources cognitives est sans doute un facteur d'attractivité de l'offre de bouquet plus important sur les marchés BtoC que sur les marchés BtoB. Si le bénéfice client peut éventuellement s'exprimer pour partie en termes monétaires, ce qui est souligné ici, c'est la capacité de l'offre de bouquet de rendre l'obtention des effets utiles plus "confortable" pour le client. Le bénéfice client relève alors de l'ordre psychologique.

---

<sup>14</sup> Xerox Global Services a ainsi couramment pratiqué la "reprise" des personnels affectés à la reprographie de ses clients.

Ce que l'offre de bouquet s'efforce de limiter (plus ou moins selon sa nature) est, en premier lieu, la charge cognitive impliquée par le choix des éléments à acquérir pour répondre au besoin. On reconnaît ici une forme particulière de coûts de transaction. En second lieu, l'offre de bouquet peut être de nature à décharger le client de la tâche consistant en l'intégration des éléments et leur mise en œuvre en vue de la production des effets utiles recherchés. L'importance du coût subjectif de cet engagement de ressources cognitives est fonction :

- de la complexité des éléments, de l'incertitude quant à leur qualité (Holt et Sherman [1986]) ;
- de la complexité de leur intégration et du caractère plus ou moins incertain des effets de celle-ci [Schilling, 2000] ;
- du degré de compétence déjà acquis par le client dans l'autoproduction de la solution [Harris et Blair, 2006a]. Dans cet esprit, Spiller et Zelner [1997] soutiennent que l'offre de bundles est particulièrement attractive lorsque les produits sont complexes à mettre en œuvre et que les clients sont peu compétents dans ce domaine, l'intégration apparaissant alors comme associée à une forte charge cognitive et à une exposition au risque d'un mauvais fonctionnement de l'ensemble si l'intégration n'est pas parfaitement réussie ;
- du degré d'engagement du client par rapport à la nature du besoin à satisfaire (importance psychologique du besoin, conséquences d'une erreur de choix...). Plus cet engagement est fort plus le client est enclin à engager ses ressources cognitives dans la satisfaction de son besoin.

L'offreur de bouquet bénéficiant d'une forte image de marque ou d'un important capital de confiance auprès de sa clientèle potentiel trouvera là un moyen de démultiplier la force de ce levier de compétitivité de l'offre de bouquet : l'image de qualité acquise de manière globale ou à partir de l'offre d'un des éléments du bouquet pourra alors servir de signal sur la qualité (et la compatibilité) de l'ensemble du bouquet [Simonin et Ruth, 1995].

Remarquons que l'existence de standards reconnus et partagés constitue une voie alternative de réduction de la complexité cognitive de l'intégration, potentiellement favorable à son autoproduction par le client.

L'opportunité que le tour-opérateur offre à ses clients d'être déchargés de tous les tracas associés à l'organisation d'un voyage faisant appel à un ensemble hétéroclite de prestations devant être synchronisées, et de bénéficier de l'avantage informationnel sur la qualité des éléments dont il est censé bénéficier, se trouve au cœur de sa raison d'être. Le bénéfice de rassurance du client sera encore accru si le service hôtelier (qui est sans doute l'élément du bouquet qui expose le plus le vacancier à l'incertitude) est vendu sous la marque du tour-opérateur. Ce levier d'effets d'intégration

semble beaucoup moins déterminant pour asseoir la compétitivité du bouquet des restaurateurs, en dehors des grandes tables référencées dans les guides ou sauf à considérer les apprentissages que les clients sont susceptibles de réaliser concernant la qualité effective des plats qui leur sont proposés. Ce qui nous renvoie aux gains dynamiques susceptibles d'être associés aux offres de bouquets.

#### **2.2.4 Les gains dynamiques**

L'ensemble des facteurs de compétitivité de l'offre de bouquet que nous avons analysés jusque-là sont de nature statique, dans le sens où ils livrent une fois pour toutes leur potentiel de compétitivité sur l'offre de bouquet. Cette analyse doit être complétée par la prise en compte des effets d'intégration dynamiques, c'est-à-dire un ensemble de facteurs susceptibles de conduire à une progression au cours du temps de la capacité de l'offre de bouquet à produire de la valeur-client.

Les économies d'intégration dynamiques se concentrent en deux points analytiques principaux :

- L'amélioration continue de la connaissance des clients. Soulignons que celle-ci n'a rien d'automatique et exige la mise en place de dispositifs et de processus explicites de la part de l'offreur de bouquet. Toutefois, l'activité de l'offreur de bouquet étant, tout au moins en théorie, concentrée sur la satisfaction d'un besoin faisant appel à un ensemble de produits, on peut imaginer que celui-ci dispose d'un avantage concurrentiel naturel dans la connaissance des clients, la nature de leurs attentes, les conditions d'usage de l'ensemble des produits concourant à la satisfaction d'un besoin... par rapport aux acteurs "traditionnels" focalisés sur l'offre de "produits". En statique, cet avantage informationnel est source de gains d'intégrité et de pertinence. En dynamique, il peut être source d'amélioration de l'offre.

Dans les formes d'offres de bouquets approchant de l'archétype du marché relationnel, l'offreur accompagne les clients dans la mise en œuvre de la solution. Il tisse avec eux à cette occasion des relations "épaisses" lui permettant de bénéficier de feed-back concernant les conditions de mise en œuvre de l'offre, les usages, la nature des effets utiles produits, d'éventuels dysfonctionnements au niveau de certains éléments ou des défauts de compatibilité entre les éléments... La production de ces informations en retour peut être facilitée par la mise en place de "capteurs" chez le client, favorisant la remontée plus ou moins automatique des informations qui viennent alors alimenter une boucle d'apprentissage permettant d'améliorer l'offre, par adaptation des composantes, modification des modalités de l'intégration, dans le sens d'une meilleure intégrité et d'une plus grande pertinence de la solution. Ces apprentissages peuvent porter sur la clientèle en général (d'un point de vue agrégé) comme sur chaque client en particulier.

Le capital relationnel qui se crée au cours du temps entre le chargé de clientèle dans la banque et ses clients est une source d'accroissement de l'attractivité pour les clients du bouquet offert par la banque : la connaissance que le chargé de clientèle a acquis de son client lui permet à bon compte de préconiser de manière pertinente la souscription à tel ou tel service bancaire (ou produit d'assurance), ce qui diminue le coût de transaction pour le client, peut réduire les coûts d'assemblage pour la banque et génère des gains de pertinence. L'attractivité de l'offre de bouquet d'un restaurateur peut se nourrir de la connaissance qu'il a acquise de ses clients, ce qui lui permet par exemple d'ajuster la cuisson et les assaisonnements à la spécificité des goûts de chacun.

- L'exploitation dynamique des interdépendances cognitives. Les interdépendances cognitives qui existent entre les composantes d'une offre composite non totalement modulaire dans la conception interviennent dans les dynamiques d'apprentissage propres à chacune des composantes du bouquet. Ces interactions se produisent lorsque l'innovation sur l'un des éléments du bouquet impose des ajustements à d'autres éléments susceptibles d'influencer la trajectoire technologique qui leur est attachée, ou bien lorsque ce qui est appris au cours de la production et de la mise en œuvre d'un élément est susceptible de nourrir l'effort d'innovation relatif à un autre élément. Par exemple, dans les bouquets de type "systèmes produits-services", la prise en charge des activités de maintenance fournit un poste d'observation de la mise en œuvre d'autres éléments du bouquet de nature à accélérer la boucle de rétroaction alimentant le processus d'innovation.

Au total, l'exploitation des sources d'économies d'intégration dynamique est susceptible de conférer à l'offre de bouquet un avantage en termes "d'upgradabilité" [Garud et Kumaraswamy, 1995] par rapport aux offres alternatives, consistant dans une meilleure capacité d'amélioration au cours du temps dans la satisfaction du besoin visé.

### **2.2.5 Les contreparties négatives**

Cette revue des facteurs susceptibles de fonder la compétitivité des offres de bouquets doit être complétée par la mise en évidence des limites que rencontre ce type d'offre et qui sont susceptibles d'affecter négativement l'évaluation qu'en font les clients potentiels. Ces limites peuvent être classées en deux catégories : celles qui résulteraient de l'existence de résistances du côté des clients, et celles qui découleraient de la présence de déséconomies d'intégration.

Parmi les réserves que les clients sont susceptibles de nourrir à l'égard des offres de bouquets, signalons :

- la crainte d'entrer dans une situation de dépendance à l'égard de l'offreur du bouquet. Cette crainte est particulièrement fondée dans le cas d'une clientèle de professionnels procédant à l'externalisation complète d'une fonction qui entraîne une perte de compétence interne rendant la décision irréversible ;
- le soupçon d'une incapacité de l'offreur du bouquet d'être réellement en mesure d'exceller sur chacune des composantes du bouquet, en particulier lorsque celles-ci sont nombreuses et hétérogènes sur le plan des conditions de production ;
- dans le cas des bouquets fermés, la crainte de se voir imposer l'acquisition de composantes non désirées ;
- une surévaluation du prix de l'offre de bouquet comparativement à l'option consistant à autoproduire la confection du bouquet en raison d'une difficulté à prendre en compte le coût de l'autoproduction. Le risque d'occurrence du biais est plus important parmi les clientèles de particuliers qui ont quelquefois des difficultés à prendre explicitement en considération le coût d'opportunité du temps.

A ces réserves s'ajoutent des sources d'éventuelles "déséconomies" d'intégration :

- L'offre de bouquet souffrirait d'un handicap en termes d'intégrité et/ou de pertinence en restreignant, pour les clients, le champ des combinaisons entre les éléments (dans le cas de bouquets modulaires) et en termes de risque d'une approche industrielle de l'intégration (dans le cas des bouquets à fort degré d'intégration) conduisant à la standardisation des solutions proposées. Sur les marchés de grande consommation, où l'importance du nombre de clients à traiter incite à la standardisation, cette limite peut se révéler importante, en particulier dans le contexte contemporain marqué par le désir des consommateurs, semble-t-il croissant, d'être "acteurs" de leur consommation, de personnaliser les offres... Ainsi, dans certains cas comme le bricolage, les clients associent une utilité positive au fait d'autoproduire l'intégration [Schilling, 2000].
- Dans le même esprit, lorsque l'intégration des éléments du bouquet repose sur des interfaces propriétaires et exclusives qui sont en concurrence avec des interfaces standardisées, l'offreur du bouquet se prive du bénéfice des externalités de réseau et d'une extension de la gamme des produits complémentaires qui pourrait permettre une extension de l'étendue du bouquet profitable aux clients. Ce point a probablement constitué le handicap majeur des bouquets construits autour des Macintosh d'Apple face aux PC.
- Toujours lorsque les bouquets sont en concurrence avec des éléments séparés non solidaires dans l'usage ou rendus modulaires par des interfaces standardisées, ils peuvent souffrir d'un handicap en

termes d'upgradabilité, dans la mesure où les clients ont alors la possibilité d'intégrer par eux-mêmes, au fur et à mesure de leur apparition, des éléments ou variétés d'éléments ayant bénéficié d'innovations significatives.

### **2.2.6 Les conditions d'acceptabilité des offres de bouquets par les clients : les enseignements des études empiriques**

Les développements précédents ont essayé de décomposer les différents facteurs susceptibles de fonder la compétitivité des offres de bouquets aux yeux de leurs clients potentiels (et, surtout, de mettre en lumière les leviers à la portée des offreurs de bouquets pour les exploiter). L'importance respective de ces différents facteurs dans l'attitude des clients par rapport aux offres de bouquets, leur importance inégale selon le type d'offre et le type de client, sont des questions susceptibles d'être éclairées par des études empiriques, lesquelles permettraient en particulier d'appréhender avec plus de précision l'ensemble des facteurs psychologiques susceptibles de jouer un rôle important sur les marchés BtoC.

Après un rapide survol de quelques études sur la demande de bundles issues de la littérature marketing, nous présenterons les réponses apportées, par un échantillon de consommateurs, à deux questions sur les bouquets posées à l'occasion d'une enquête réalisée par le CREDOC sur le thème de l'hyperchoix.

#### **2.2.6.1 Les enseignements de la littérature empirique**

Les études empiriques visant à explorer la question des préférences des clients à l'égard des offres composites sont relativement rares et portent principalement sur les bundles ou, plus finement encore, sur les menus de fonctionnalités associés à des produits complexes. A notre connaissance, ces travaux sont concentrés sur l'étude des consommateurs finals.

Le thème majeur mis en évidence par ces travaux est celui de l'offre composite comme réductrice des coûts de transaction et comme "économiseur" de ressources cognitives pour les clients. Ces derniers se montreraient particulièrement réceptifs aux offres de bouquets lorsqu'ils sont confrontés à des situations d'information imparfaite et/ou de difficultés cognitives pour évaluer la qualité des éléments. La propension croissante de l'économie contemporaine à générer des produits posant des difficultés d'évaluation à leurs clients (important contenu en technologie, place des services dont la qualité n'est pas toujours évaluable avant la prestation...) serait à ce titre un facteur supplémentaire favorisant la diffusion des offres de bouquets.

Yadav [1994] a montré comment les clients potentiels de bundles avaient tendance à utiliser leur évaluation de la qualité d'un élément central pour induire le niveau de qualité des autres éléments de l'offre.

Les focus groups réalisés par Harris et Blair [2006a] pour appréhender l'attitude des consommateurs à l'égard des bundles ont fait émerger que le principal attrait des bundles réside dans la réduction du temps de recherche et de complexité de la décision. Ces avantages seraient contrebalancés par la restriction de la liberté de choix risquant de conduire à un ensemble qui n'est pas optimal par rapport à la spécificité du besoin. Ces résultats ont été validés par une expérimentation auprès d'un échantillon d'étudiants soumis au choix de l'acquisition d'équipements de haute-fidélité, élément par élément ou bien en bundle.

Herrmann, Huber et Coulter [1997] ont montré que les intentions d'achat de bundles sont plus importantes lorsque les éléments sont fortement interreliés que lorsqu'ils le sont peu ou pas du tout. Dans la même veine, Estelami [1999] a observé que les consommateurs ont une perception des bundles qui est plus favorable lorsque ceux-ci sont composés d'éléments au fonctionnement complémentaire. Ce constat est sans doute à rapprocher des gains d'intégrité que les clients sont susceptibles d'attendre lorsque le bouquet est composé d'éléments fortement interdépendants, notamment par la garantie de compatibilité que l'offreur de bouquet est susceptible d'apporter. Cette intuition est confortée par l'expérimentation de Harris et Blair [2006b] qui a mis en évidence que l'attrait que représentent les bundles pour les clients est plus important lorsque ceux-ci sont incertains quant à la compatibilité des éléments à réunir pour la satisfaction de la fonction. Le bundle est alors perçu comme offrant une garantie de compatibilité (gain d'intégrité) et donc comme étant de nature à accroître l'espérance de performance de l'offre composite.

Une évaluation approfondie de la manière dont les clients appréhendent l'intérêt des bouquets exigerait la mise en place de dispositifs d'enquête auprès de différentes catégories de clientèles, pour des bouquets représentatifs des différentes catégories identifiées lors de notre tentative d'approche typologique. Nous nous engagerons probablement dans l'avenir dans la construction de tels dispositifs. Cependant, afin d'amorcer sans attendre ce processus de connaissance empirique des attitudes des clients vis-à-vis des offres de bouquets, nous avons profité de la réalisation par le département "Consommation" du CREDOC d'une enquête sur le thème de l'hyperchoix pour aborder cette problématique par l'ajout au questionnaire de deux questions spécifiques.

### 2.2.6.2 Les réponses aux questions dans l'enquête Crédoc

L'Enquête hyperchoix du CREDOC a été réalisée entre le 4 et le 21 juillet 2006 en face à face, par questionnaires administrés auprès d'un échantillon de 313 passants âgés de 20 à 50 ans, à proximité de deux centres commerciaux de la région parisienne (Italie 2 et Créteil Soleil).

L'objectif principal de cette enquête est de recueillir les arbitrages et les perceptions des consommateurs placés dans deux situations d'hyperchoix (achat de thé, puis de vin) et d'étudier leur sensibilité à l'introduction d'informations externes "objectives" (produit le plus vendu, produit récompensé par les experts). L'enquête se poursuit par des questions d'opinion sur le choix, en termes de consommation et de pratiques culturelles. Elle se conclut par deux questions relatives à la perception de l'offre de bouquet.

#### ■ *La perception de l'offre de bouquet*

Les deux questions de l'enquête relevant de la perception de l'offre de bouquet placent le consommateur face à deux situations particulièrement différentes. Dans le premier cas c'est, de manière générale, l'opinion sur une offre "solution clé en main" qui est demandée, offre à laquelle 71% des personnes interrogées préfèrent la possibilité de choisir et d'acheter par elles-mêmes les produits qui la composent.

**1ère question : « Lorsque vous avez un projet ou un besoin à satisfaire qui nécessite l'achat de plusieurs produits différents, est-ce que... » (en %)**

*Champ : 313 personnes*

Vous appréciez que l'on vous propose une solution clé en main, vous épargnant d'acheter séparément les différents produits	28,8
Vous préférez choisir vous-même chacun des produits et les acheter auprès de vendeurs ou de marques différentes	70,0
Non réponse	1,3

*Source : Enquête hyperchoix, CREDOC*

La deuxième question place l'individu dans une situation définie de manière plus précise puisqu'elle propose, moyennant une mensualité fixe, le droit d'usage d'un véhicule automobile et la prise en charge des frais complémentaires hors carburant (assurance, entretien, réparations). Une majorité de personnes interrogées (54%) se déclarent intéressées par le principe de cette formule.

**2<sup>ème</sup> question : « Supposons que l'on vous propose un forfait automobile comprenant, contre une mensualité fixe, l'usage d'un véhicule, l'assurance, l'entretien et les réparations... » (en %)**

*Champ : 313 personnes*

Vous trouvez le principe de cette formule intéressant, car il vous simplifie la vie	54,3
Vous préférez acheter les différentes prestations séparément, auprès des prestataires (assureurs, garagistes...) de votre choix	44,4
NR	1,3

Source : Enquête hyperchoix, CREDOC

Pour expliquer l'écart important entre l'accueil réservé à l'une et l'autre propositions, on ne peut naturellement à ce stade que spéculer. On peut ainsi se demander si le caractère extrêmement général, voire abstrait, de la première question n'induit pas une certaine réticence chez le consommateur. Celui-ci pourrait par exemple craindre, en l'absence de précisions concrètes, qu'une offre clé en main soit plus onéreuse ou moins performante que celle qu'il aurait pris soin de confectionner par lui-même. De ce point de vue, la définition plus précise de l'offre de solution automobile proposée dans la deuxième question peut avoir éliminé tout ou partie de ces réticences.

Le bon accueil réservé à la solution automobile pourrait également découler des spécificités liées à l'acquisition de ce bien. Hormis le choix du véhicule lui-même, les frais complémentaires constituent des dépenses obligatoires, qui peuvent paraître fastidieuses, peu impliquantes et, tout au moins pour l'entretien, au montant incertain. Par ailleurs, l'acquittement par mensualité fixe garantit la maîtrise du budget automobile et facilite pour les populations les plus contraintes sur le plan budgétaire l'accès à un bien coûteux. Il suppose en revanche un faible attachement à la propriété, éventuellement surestimé par cet échantillon établi en région parisienne et excluant les seniors. Remarquons enfin que, parmi les individus ayant rejeté la proposition de solution clé en main, une petite moitié (47%) trouve intéressant le forfait automobile proposé, ce qui semble confirmer le caractère particulier de cette proposition au regard de la problématique générale des conditions d'acceptation des bouquets.

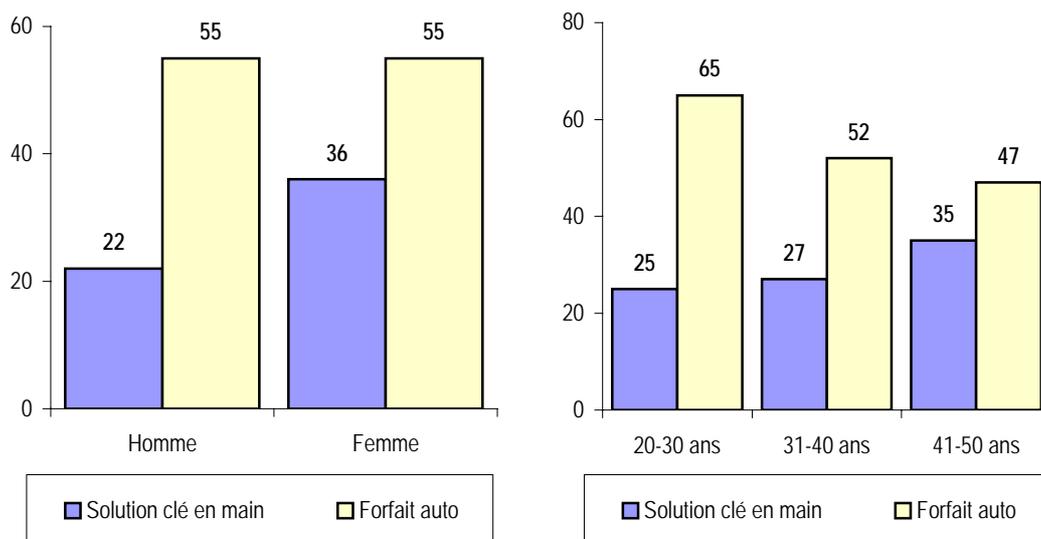
Poursuivons l'analyse par un croisement de ces questions avec les variables décrivant le profil sociodémographique des personnes interrogées disponibles dans l'enquête (âge, sexe, diplôme<sup>15</sup>).

**Proportion d'acceptation de l'offre en bouquet  
(solution clé en main, forfait automobile) par sexe et par tranche d'âge (en %)**

*(Champ : 313 personnes)*

---

<sup>15</sup> Les résultats des croisements avec la variable niveau de diplôme, non significatifs statistiquement et difficilement interprétables, ne sont pas reproduits ici.



Source : Enquête hyperchoix, CREDOC

Une proportion significativement supérieure de femmes (36% contre 22% des hommes) se déclarent intéressées, de manière générale, par une offre clé en main, alors que le forfait automobile est jugé attrayant par une proportion sensiblement égale d'hommes et de femmes. Plusieurs explications sont imaginables. D'abord, les femmes sont plus souvent confrontées que les hommes à des situations d'achat (pour les courses alimentaires notamment) et pourraient donc présenter une sensibilité plus forte au caractère pratique et au gain de temps procurés par l'offre clé en main. Ensuite, l'offre de bouquet pourrait être plus souvent perçue par celles-ci comme une solution délivrant des choix quelquefois techniques d'assemblage des composantes du bouquet, pour lesquels elles seraient moins compétentes, moins sûres d'elles ou tout simplement moins intéressées que les hommes. Il est également possible que face à la situation décrite de manière générale, la différence de perception entre les deux sexes soit due à des niveaux de méfiance différents, ce que semble confirmer le fait que le forfait automobile, plus précis dans sa description, attire de manière équivalente les hommes et les femmes.

L'enquête semble par ailleurs indiquer un intérêt croissant avec l'âge pour la solution clé en main, bien que les différences constatées ne soient pas statistiquement significatives. En revanche, l'attrait décroissant avec l'âge pour le forfait automobile apparaît quant à lui comme fortement significatif : 65% des 20-30 ans se déclarent intéressés par cette formule, contre seulement 47% des 40-50 ans. Cet écart pourrait s'expliquer par des différences générationnelles d'attachement à la propriété, supposé plus important chez les plus âgés. Le fait que cette formule autorise l'accès à l'équipement automobile des populations moins nanties pourrait également expliquer sa popularité auprès des plus jeunes.

### ■ Les attitudes vis-à-vis du choix

Les questions de l'enquête relatives à la perception du choix dans l'ensemble des domaines de consommation sont constituées sous la forme d'un ensemble de 6 propositions. Pour chacune d'entre elles, les individus doivent attribuer une note comprise entre 1 et 7 en fonction de leur degré d'adhésion (4 constituant ainsi la valeur moyenne).

Une large partie de la population interrogée juge appréciable l'abondance de choix : 70% des notes attribuées à cette proposition se situent entre 5 et 7. Paradoxalement, nombreux sont ceux qui, parmi les personnes interrogées, considèrent qu'il y a beaucoup trop de choix dans les magasins<sup>16</sup> (61% des notes sont strictement supérieures à 4).

#### Classement des notes moyennes attribuées aux questions sur la perception du choix

	Moyenne	Coefficient de variation <sup>17</sup>
Le fait qu'il y ait beaucoup de choix est quelque chose d'appréciable	5,0	33%
En général, lorsque vous cherchez un produit en magasin, en hypermarché notamment, vous trouvez qu'il y a beaucoup de choix	4,5	44%
Lorsque vous cherchez un produit ou un service sur internet (comme un voyage par exemple), vous trouvez qu'il y a beaucoup trop de choix	4,2	45%
Le fait qu'il y ait beaucoup de choix vous rend plus hésitant et moins sûr de votre choix	4,0	49%
Quand il y a trop de choix, vous avez souvent envie de ne rien acheter	3,6	56%
En général vous êtes souvent stressé à l'idée de n'avoir pas choisi le bon produit	3,2	65%

Source : Enquête hyperchoix, CREDOC

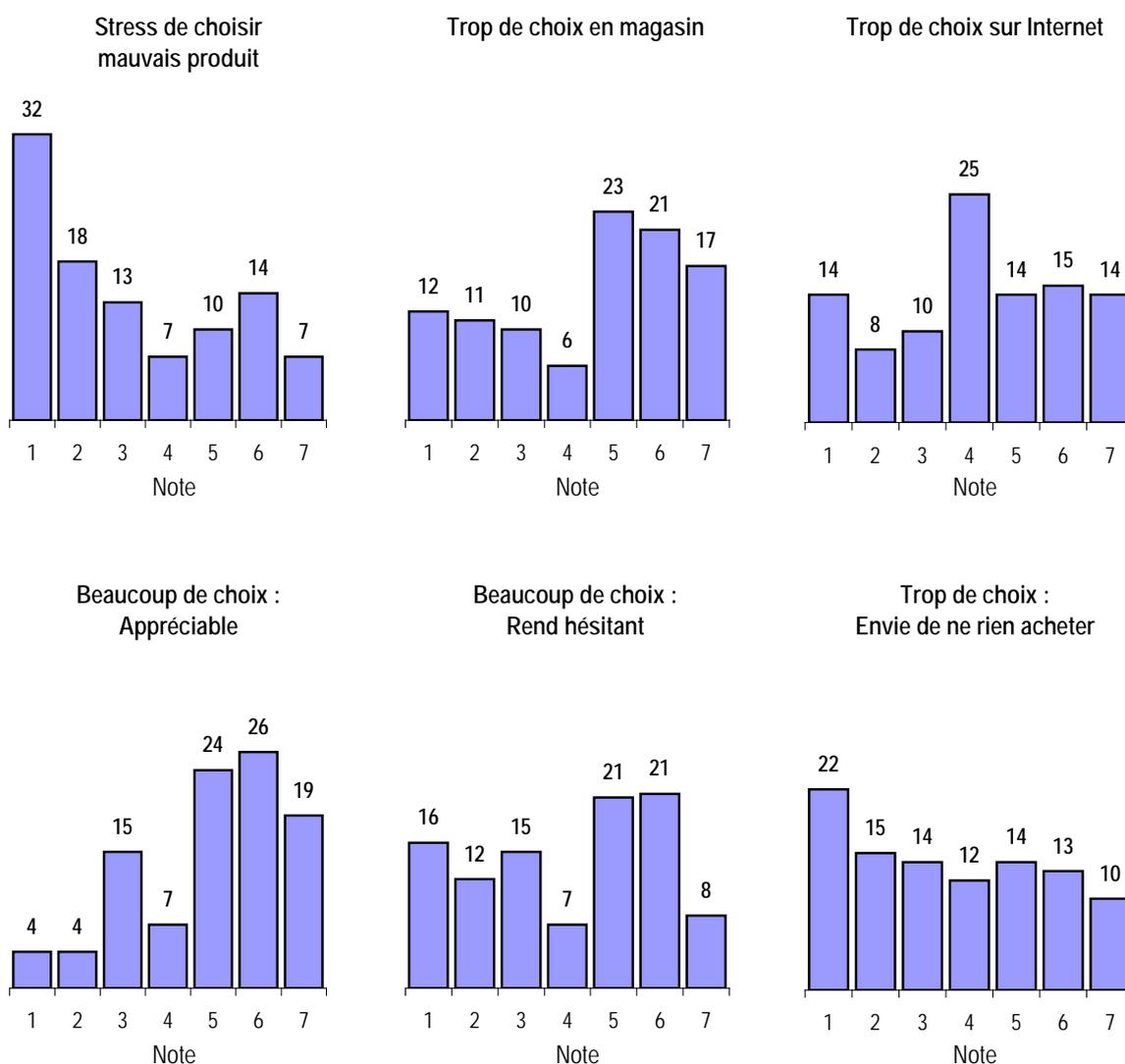
Ce résultat est cependant en partie induit par la formulation de la question qui met l'accent sur l'offre des hypermarchés ; or les consommateurs jugent celle-ci souvent moins "lisible" que celle des magasins de moindre surface. Indépendamment de ce biais éventuel, il convient de s'interroger sur la signification de ces réponses apparemment contradictoires.

<sup>16</sup> S'agissant du thème de l'abondance du choix sur Internet, on note une certaine indécision des personnes interrogées : près d'un quart des notes attribuées portent sur la valeur "neutre" de 4, ce qui pourrait correspondre à une frange de la population n'utilisant pas ou peu ce mode d'achat.

<sup>17</sup> Le coefficient de variation est défini comme le rapport de l'écart-type à la moyenne ; il fournit donc une mesure de la dispersion exprimée en "unités de moyenne", ce qui permet de comparer le niveau de dispersion de variables présentant des niveaux moyens différents.

Ainsi, la perception positive de l'abondance de choix traduit vraisemblablement l'attachement des consommateurs à la possibilité de se procurer un bien répondant de manière précise à la spécificité de leurs besoins. Ce qui expliquerait le paradoxe de leurs déclarations : pour trouver les produits qui les intéressent, les consommateurs – souvent zappeurs – accepteraient d'être confrontés à une offre pour partie non pertinente (des produits / gammes ne correspondant pas à leurs besoins / envies du moment), et pour partie pertinente mais redondante (plusieurs produits équivalents permettant de faire son choix sans être contraint).

Distribution des notes attribuées aux propositions sur la perception du choix (en %)



Source : Enquête hyperchoix, CREDOC

La surabondance de choix perçue par les consommateurs, serait alors à leurs yeux un "mal nécessaire"<sup>18</sup>, dont les contreparties seraient une certaine hésitation lors de l'achat (50% des notes attribuées sont supérieures à 4) et, pour une part plus minoritaire d'entre eux, l'envie de ne rien acheter (37%) ou un sentiment de stress à l'idée d'avoir fait le mauvais choix de produit (31%).

Intéressons-nous à présent aux relations qu'entretiennent la perception du choix et celle relative aux offres de bouquets. Nous regroupons pour cela la note attribuée à chaque item de la perception du choix en trois catégories :

- "Pas d'accord" : regroupant les individus ayant attribué une note de 1 à 3,
- "Indécis" : regroupant les individus ayant attribué la note 4,
- "D'accord" : regroupant les individus ayant attribué une note de 5 à 7.

Les regroupements ainsi constitués ont ensuite été croisés avec la perception des deux offres de bouquets (contexte général puis forfait automobile). Il en ressort deux faits saillants :

- Les individus rejetant l'offre de solution clé en main apprécient l'abondance de choix en proportion significativement plus élevée (75%) que ceux qui s'avouent intéressés par ce type d'offre (58%).
- A l'inverse, 76% des individus intéressés par le forfait automobile apprécient de bénéficier d'un choix large contre seulement 63% de ceux qui rejettent cette formule. Ces mêmes individus sont par ailleurs plus souvent hésitants face à une situation de choix abondant (56% contre 44%).

---

<sup>18</sup> A ce titre, signalons que le questionnaire comprend également un ensemble de propositions sur la perception du choix dans le domaine des sorties culturelles, dont il ressort des éléments comparables : une majorité de personnes interrogées estiment "importante l'idée qu'il y a toujours quelque chose à faire à Paris" tout en déclarant qu' "il y a trop d'occasions de sortie à Paris". Ce résultat semble à nouveau aller dans le sens d'une étendue de choix excessive mais garantissant de trouver une occasion de sortie définie de manière précise (un film particulier programmé à un horaire spécifique dans un quartier bien défini) ou non (une exposition quelconque ouverte le dimanche en centre ville).

Structure des groupes d'attitudes vis-à-vis des bouquets selon les opinions vis-à-vis du choix (en %) <sup>19</sup>

	Intéressé par sol. clé en main			Intéressé par forfait auto		
	Oui	Non	Sign. Ecart	Oui	Non	Sign. Ecart
<b><i>Vous êtes stressé à l'idée de n'avoir pas choisi le bon produit</i></b>						
Pas d'accord	63,3	61,9		58,0	67,6	
Indifférent	4,4	8,3	N.S.	7,7	6,5	N.S.
D'accord	32,2	29,8		34,3	25,9	
<b><i>Lorsque vous cherchez un produit en magasin vous trouvez qu'il y a beaucoup trop de choix</i></b>						
Pas d'accord	38,9	30,9		35,5	30,4	
Indifférent	7,8	5,5	N.S.	6,5	5,8	N.S.
D'accord	53,3	63,6		58,0	63,8	
<b><i>Lorsque vous cherchez un produit sur Internet vous trouvez qu'il y a beaucoup trop de choix</i></b>						
Pas d'accord	32,2	32,6		32,0	33,1	
Indifférent	27,8	23,4	N.S.	21,9	28,1	N.S.
D'accord	40,0	44,0		46,2	38,9	
<b><i>Le fait qu'il y ait beaucoup de choix est quelque chose d'appréciable</i></b>						
Pas d'accord	34,4	18,6		19,1	28,5	
Indifférent	7,8	6,5	***	5,4	8,8	*
D'accord	57,8	74,9		75,6	62,8	
<b><i>Le fait qu'il y ait beaucoup de choix vous rend plus hésitant, moins sûr de votre choix</i></b>						
Pas d'accord	45,6	42,1		38,1	49,3	
Indifférent	5,6	6,9	N.S.	6,0	7,3	*
D'accord	48,9	50,9		56,0	43,5	
<b><i>Quand il y a trop de choix, vous avez souvent envie de ne rien acheter</i></b>						
Pas d'accord	50,6	52,1		49,1	54,7	
Indifférent	13,5	10,6	N.S.	11,4	11,5	N.S.
D'accord	36,0	37,3		39,5	33,8	
<b>Ensemble</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Source : Enquête hyperchoix, CREDOC

■ **Esquisse d'une typologie**

Comme nous venons de le voir, les opinions vis-à-vis du choix ne dégagent, lorsqu'on les considère une à une, que peu d'éléments discriminants quant à l'attitude vis-à-vis de l'offre de bouquet. Il reste à chercher s'il existe des groupes d'individus présentant un corpus d'opinions vis-à-vis du choix, qui soit à la fois fortement homogène au sein du même groupe et fortement différencié d'un groupe à l'autre.

<sup>19</sup> La significativité des écarts est ici mesurée au sens du test du chi<sup>2</sup> réalisé sur le croisement de deux variables qualitatives. "N.S." indique une non significativité statistique, le nombre d'étoiles indiquant le degré de significativité du test (\* = faiblement significatif, \*\* = significatif, \*\*\* = fortement significatif).

Nous avons donc procédé à une classification ascendante hiérarchique<sup>20</sup> des personnes interrogées<sup>21</sup> sur la base des notes attribuées au questionnaire d'opinions vis-à-vis du choix, à l'issue de laquelle nous retenons un découpage de l'échantillon en 5 groupes.

Notes moyennes et coefficients de variation des notes d'opinion par groupe de la typologie

	Grp 1		Grp 2		Grp 3		Grp 4		Grp 5		Ensemble	
	Moy	CV	Moy	CV								
Stressé à l'idée...	4,3	45%	1,8	66%	5,6	19%	1,5	46%	2,0	53,6	3,1	66%
Trop de choix en mag.	5,0	34%	1,7	44%	5,3	31%	5,6	14%	4,3	45%	4,5	45%
Trop de choix sur int.	5,7	19%	2,3	67%	4,6	37%	4,1	45%	4,1	45%	4,2	46%
Apprécie bcp de choix	2,5	47%	6,1	13%	5,3	25%	4,4	41%	5,7	17%	5,0	34%
Choix=Hésitation	5,7	20%	1,6	46%	4,5	38%	2,3	48%	5,2	23%	4,0	49%
Choix=Pas d'achat	5,5	24%	1,6	60%	3,8	54%	2,6	58%	4,2	43%	3,6	57%

Source : Enquête hyperchoix, CREDOC

Le groupe 1 (43 personnes, 14% de l'échantillon) est composé d'individus fortement **rebutés par l'hyperchoix** : 81% d'entre eux<sup>22</sup> déclarent ne pas apprécier l'abondance de choix, 77% considérant qu'il y a trop de choix offert dans les magasins. Cette aversion pour une surabondance de choix se traduit par des hésitations lors de l'achat (93% d'entre eux), voire un refus d'acheter (86%). Cependant, 51% d'entre eux "seulement" avouent éprouver un stress à l'idée d'effectuer un mauvais choix de produit.

Le groupe 2 (49 personnes, 16% de l'échantillon) rassemble à l'inverse les **inconditionnels de l'hyperchoix** : ils apprécient unanimement (100% d'entre eux) les choix abondants, estiment qu'il n'y a pas trop de choix proposé, ni en magasin ni sur Internet. Par ailleurs, ils n'éprouvent que rarement de la gêne face à l'abondance de choix, qu'il s'agisse de stress (6% seulement), d'hésitation (0%) ou du refus d'acheter (2%).

<sup>20</sup> Cet algorithme de classification automatique est utilisé pour regrouper des individus selon le niveau de proximité de leurs réponses à un certain nombre de questions, qui définissent les critères d'agrégation.

<sup>21</sup> Sur l'ensemble de l'échantillon, à l'exception des individus présentant des réponses manquantes ou une non-réponse à l'une des questions portant sur le choix ou l'offre de bouquet.

<sup>22</sup> Au sens défini précédemment, i.e. celui d'une note attribuée à la proposition correspondante comprise entre 5 et 7.

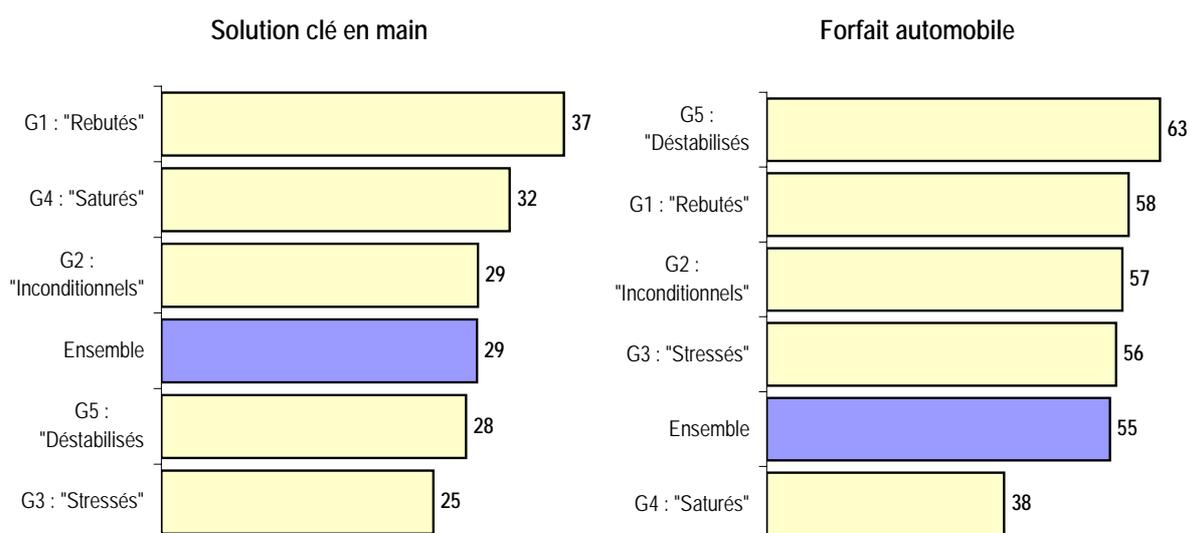
Le groupe 3 (77 personnes, 25% de l'échantillon) comprend les **stressés par l'hyperchoix** : 83% d'entre eux sont angoissés à l'idée d'un mauvais achat. Pour autant, ces individus apprécient la diversité de l'offre (80% d'entre eux) même s'ils sont nombreux à la juger surabondante (75%).

Le groupe 4 (53 personnes, 18% de l'échantillon) regroupe les individus en situation de **saturation vis-à-vis du choix** : 100% d'entre eux sont d'accord avec l'idée qu'il y a trop de choix, bien que cela ne provoque chez eux ni stress, ni hésitation, ni même refus d'achat. En revanche, leur position est mitigée quant au fait qu'ils continuent d'apprécier (49% d'entre eux) ou non (51%) de disposer d'un choix important. Ce groupe présente par ailleurs des caractéristiques sociodémographiques assez nettes (majorité de femmes, surreprésentation des 41-50 ans et des individus diplômés de l'enseignement supérieur).

Le groupe 5 (81 personnes, 27% de l'échantillon) est constitué des individus **déstabilisés par l'hyperchoix** : 90% d'entre eux apprécient de se voir proposer un choix important, bien que près de la moitié considère que ce choix est trop important. Par ailleurs, ils sont une large majorité (79%), en situation d'hyperchoix, à hésiter et à perdre confiance au moment de l'achat, bien qu'ils ne soient en revanche pas sujets à un stress post-acquisition. Ce groupe se caractérise par une surreprésentation des 20-30 ans.

Le découpage de l'échantillon selon cette typologie ne permet malheureusement pas de dégager de résultats fortement clivés quant à la perception de l'offre de bouquet.

Classement des groupes par taux d'acceptation décroissant de l'offre de bouquet (solution clé en main, forfait automobile) (en %)



Source : Enquête hyperchoix, CREDOC

Ainsi, l'intérêt exprimé pour l'offre de solution clé en main dans le contexte général ne présente pas de variations significatives d'un groupe à l'autre bien que, comme on pouvait le supposer, le groupe 1 des "rebutés par l'hyperchoix" soit celui qui présente le niveau de préférence le plus élevé pour ce type d'offre. S'agissant du forfait automobile, il existe des différences de perception, faiblement significatives toutefois, entre les différents groupes de la typologie. Ainsi, le groupe 5 des "déstabilisés par l'hyperchoix" présente un intérêt légèrement supérieur à la moyenne (63% contre 55%) pour le forfait automobile. Cependant, c'est principalement le groupe 4 des "saturés par l'hyperchoix" qui se distingue par son hostilité à la formule proposée (seulement 38% d'individus intéressés). Ce qui peut s'expliquer soit par le rejet de cette solution en tant que nouvelle complexification de l'offre, soit par la structure démographique du groupe (surreprésentation des 41-50 ans, moins fréquemment intéressés par cette formule).

#### ■ *Que retenir de ces analyses ?*

Sur la base de l'enquête dont les résultats viennent d'être exposés, et sur la base d'un échantillon dont il convient de garder à l'esprit la spécificité (Franciliens âgés de 20 à 50 ans), il semble que l'on puisse faire émerger les résultats suivants :

Les consommateurs restent réticents à l'idée générale de bouquet, à moins que cette offre soit exposée de manière précise et constitue un mode d'acquisition innovant, ce qui pourrait la cantonner à des familles bien identifiées de produits (dont l'automobile serait un cas particulier).

Savoir si un bouquet constitue un enrichissement ou une complexification de l'offre relève de la sensibilité des consommateurs. En ce sens, l'offre de bouquet s'adressera préférentiellement à des consommateurs à la fois rebutés par l'hyperchoix et demandeurs d'une offre facilitant leurs acquisitions. En revanche, elle sera mal perçue par les consommateurs qui, tout en étant hostiles à l'hyperchoix, s'estiment parfaitement à l'aise dans leurs arbitrages de produits. Il reste alors que, pour les individus dont le positionnement vis-à-vis de l'hyperchoix est plus équivoque, l'avenir de l'offre de bouquet est plus incertain : il relève vraisemblablement, sur ces segments particuliers, du cas par cas.

### **2.2.7 Conclusion d'étape**

Les deux fondements principaux de la compétitivité des offres de bouquets résident donc d'une part dans l'exploitation par l'offreur d'effets d'intégration permettant d'abaisser le coût ou d'améliorer la performance de l'offre et, d'autre part, dans l'opportunité qu'elle apporte aux clients quant à la réduction des coûts de transaction et de leurs engagements en ressources propres. L'intensité et les modalités de l'action de ces deux sources de valeur-client peuvent varier considérablement d'une offre de bouquet à

l'autre, en fonction notamment des caractéristiques des éléments sur le plan des conditions de production, des ressources dont disposent l'offreur, des caractéristiques des clients (en particulier sur le plan informationnel et cognitif)..., mais aussi des caractéristiques des options alternatives à la portée des clients pour satisfaire leur besoin.

Il est apparu tout au long de ce chapitre que l'intensité du potentiel d'effets d'intégration se loge dans les limites de la modularité du système que forment les éléments du bouquet. Un ensemble de biens et services complémentaires totalement modulaires sur le plan de la conception, de la production et de l'usage se prête *a priori* difficilement à une offre de bouquet, comme c'est le cas, par exemple, du couple rasoir-mousse à raser ou brosse à dent-dentifrice. Si de telles offres peuvent effectivement être observées, elles ne constituent pas le terrain de prédilection du développement des offres de bouquets et répondent souvent une logique plus traditionnelle de politique commerciale ou promotionnelle consistant dans la réalisation de ventes liées selon une logique que décrit très bien l'analyse économique des bundles.

Le potentiel de développement des offres de bouquets semble également assez limité lorsque les interdépendances fonctionnelles entre les éléments concourant à la satisfaction d'un besoin restent relativement faibles et sont gérées efficacement au moyen d'interfaces standardisées, comme c'est le cas dans les éléments des systèmes haute-fidélité ou pour la micro-informatique. Toutefois, même dans ce cas, une offre de bouquet peut affirmer sa compétitivité par l'exploitation de gains d'intégrité ou de pertinence, ainsi que par sa capacité à réduire les coûts de transaction pour les clients.

Au total, le champ de déploiement potentiel des offres de bouquets semble résider prioritairement :

- 1) dans les systèmes de biens et services non ou faiblement modulaires, là où les économies d'intégration, statiques et dynamiques, sont potentiellement les plus importantes (l'exploitation plus ou moins intense de ce potentiel dépend cependant de la manière dont est élaborée l'offre de bouquet, de la gouvernance de sa production),
- 2) dans les combinaisons de produits qui exposent les clients à l'incertitude sur les effets utiles qu'ils peuvent en attendre.

### **2.3 La gouvernance de la production des bouquets**

---

Jusque-là, nous n'avons accordé que peu d'attention aux conditions de production des bouquets, considérant ces conditions principalement sous l'angle de leur potentiel d'économies d'intégration. Or, l'offre de bouquet étant par définition hétéroclite, la production du bouquet pose des problèmes

spécifiques, à la fois sur le plan des ressources et des compétences à réunir et sur celui de la coordination des activités cognitives et productives. Ce sous-chapitre est consacré à l'analyse de la manière dont se pose la question de la gouvernance de la production des bouquets et des formes d'organisation qui lui sont attachées, ce qui revient à appréhender les frontières de l'activité de l'offreur de bouquet et la division du travail qui s'établit entre lui et ses fournisseurs. La question de la gouvernance n'est pas indépendante de celle des fondements de la compétitivité de l'offre de bouquet, les modes de gouvernance n'étant pas équivalents dans leur capacité à exploiter les différentes catégories d'économies d'intégration. Autrement dit, le périmètre de l'activité de l'offreur de bouquet est très largement déterminé par le souci d'internaliser les effets d'intégration.

Le problème majeur que pose la production d'un bouquet – et, en cela, la problématique est très proche de celle impliquée par la production d'un produit complexe – réside dans l'hétérogénéité de l'ensemble des ressources et compétences à réunir pour la conception et la fabrication des éléments du bouquet et pour leur mise en œuvre. Le contenu d'une offre étant défini à partir d'une problématique de demande, de réponse à un besoin de la clientèle ciblée, ce qui lie les éléments du bouquet est leur complémentarité dans l'usage et non une quelconque proximité supposée *a priori* des conditions de production. L'offreur de bouquet doit donc trouver les moyens de faire face à l'hétérogénéité des conditions de production des éléments constitutifs de son offre. Cette hétérogénéité peut s'exprimer à deux niveaux : celui de l'activité productive, lorsque les éléments du bouquet font appel à des processus de production différents, sans pour autant que la maîtrise de leur conception et de leur fabrication ne pose de problèmes cognitifs particuliers ; celui de l'hétérogénéité cognitive qui se pose lorsque les éléments du bouquet sont non seulement issus de processus dissemblables, mais que leur conception et/ou leur production fait appel à des compétences sophistiquées et spécialisées qui ne sont pas librement accessibles.

A première vue, on se trouve ici face à un problème économique classique d'arbitrage entre "faire" ou "faire faire" auquel la plupart des producteurs de biens ou services isolés (en particulier s'ils sont complexes) sont confrontés, d'abord pour les différentes phases de processus et/ou segments de produit, puis pour chaque nouveau bien ou service lorsqu'un mouvement de diversification est amorcé. La théorie économique a depuis longtemps mis en évidence les principaux déterminants de cet arbitrage. Rappelons-les rapidement.

Face à l'hétérogénéité productive, l'arbitrage s'opère principalement selon une logique de coûts comparés qui fait intervenir deux différentiels :

- Le différentiel de coût de production. Toutes choses égales par ailleurs, l'acquisition d'un input auprès d'un fournisseur est préférée à l'autoproduction lorsque cette dernière est entachée d'un désavantage

de coût de production. Puisque nous avons exclu à ce stade les problèmes d'accès à des compétences critiques, le désavantage de coût ne peut résulter que de facteurs classiques tels que l'insuffisance du volume de production interdisant la pleine exploitation du potentiel d'économies d'échelle, ou bien encore des coûts salariaux unitaires très supérieurs à ceux en vigueur dans certains pays étrangers alors que, pour des raisons diverses, l'entreprise ne peut envisager d'y délocaliser sa production. Toutefois, lorsque des économies de champ existent entre plusieurs éléments du bouquet, l'offreur, toutes choses égales par ailleurs, est incité à en internaliser la production. Comme discuté plus haut, c'est sans doute moins au niveau de la production des biens ou services élémentaires que le potentiel d'économies de champ pour l'offreur de bouquet est le plus important, qu'à celui de l'exploitation d'un actif situé en aval des processus de production : une unité logistique, un réseau technique, un réseau de distribution, une marque...

- Le différentiel entre les coûts de transaction associés au recours au marché et les coûts d'organisation liés à une production internalisée. Nous ne reviendrons pas sur les déterminants des coûts de transaction. Signalons que plus un bouquet est étendu et hétérogène sur le plan productif, plus les coûts d'organisation risquent d'être importants, incitant à l'externalisation.

L'hétérogénéité cognitive met l'entreprise devant la nécessité de déployer une gamme de compétences à la fois étendue et hétérogène face à laquelle elle peut se trouver tout simplement dans l'incapacité de produire par elle-même certaines composantes de son offre, ou bien de les produire avec un niveau d'efficacité très inférieur au standard du marché. La problématique de la gouvernance de la production du bouquet n'est plus celle de la minimisation des coûts, mais celle de la capacité à mobiliser les compétences nécessaires à la production compétitive d'une offre hétéroclite sur le plan cognitif. L'externalisation peut s'imposer comme le moyen d'aller capter le bénéfice de compétences "dissemblables mais complémentaires" [Richardson, 1972] par rapport à celles maîtrisées par l'entreprise. Celle-ci participe alors à une "division cognitive du travail" [Moati et Mouhoud, 1994] dont les modalités nous renvoient, comme nous le verrons, aux propriétés de l'offre en termes de modularité dans la conception.

Les approches traditionnelles de la gestion de l'hétérogénéité productive et cognitive des conditions de production, si elles sont précieuses, sont plus adaptées à la problématique de la production des produits complexes qu'à celle des bouquets. Nous proposons d'adopter un autre point de départ pour poser la question de la sélection du mode de gouvernance de la production des offres de bouquets. Nous considérerons qu'elle résulte en premier lieu d'un arbitrage entre deux objectifs susceptibles d'entrer en conflit : la cohérence et la malléabilité.

La cohérence renvoie à la possibilité pour l'offreur du bouquet d'exploiter le potentiel des effets d'intégration dont dépend la compétitivité de son offre. Ce potentiel résidant pour une large part, comme on l'a vu, dans l'imperfection de la modularité, son exploitation suppose la prise en charge par l'offreur de la gestion des interdépendances productives et cognitives entre les éléments du bouquet, c'est-à-dire son implication dans la coordination des différentes activités nécessaires à la réalisation du bouquet. On considère qu'un mode de gouvernance est d'autant plus "cohérent" qu'il confère à l'offreur du bouquet les moyens de piloter la coordination de l'élaboration (conception, fabrication, amélioration) de l'offre composite.

La malléabilité est une propriété du mode de gouvernance qui confère de la flexibilité dans l'élaboration du bouquet. La compétitivité à long terme du bouquet dépend de l'aisance avec laquelle l'offreur est en mesure de reconfigurer son offre pour tenir compte de l'évolution des attentes des clients et des opportunités liées au développement des technologies. On considère qu'un mode de gouvernance est d'autant plus malléable qu'il rend possible des reconfigurations fréquentes, rapides et profondes du bouquet.

En première approche, on peut considérer que la recherche de la cohérence exerce un effet centripète sur la gouvernance du bouquet, alors que la recherche de la malléabilité exerce un effet centrifuge. Autrement dit, la recherche de la cohérence est une incitation à l'internalisation de l'élaboration de l'offre de bouquet (maîtrise de la coordination), alors que la recherche de la malléabilité est une incitation à l'externalisation (réversibilité des relations de marché). L'arbitrage entre ces deux objectifs dépend, d'une part, de l'importance des effets d'intégration et de l'incitation à maîtriser la coordination ; il dépend, d'autre part, du degré d'évolutivité de l'offre de bouquet (fonction de celle des attentes et des technologies) et du caractère plus ou moins incertain du rythme et de l'évolution du changement dont dépend le besoin de malléabilité. Nous verrons cependant que lorsque le contexte impose des exigences à la fois en matière de cohérence et de malléabilité, des formes hybrides de gouvernance peuvent être élaborées.

Nous commencerons par étudier les déterminants de l'intensité du besoin de cohérence. Nous aborderons ensuite ceux à la base du besoin de malléabilité. Après avoir évoqué les modes de gouvernance hybrides susceptibles d'aider à concilier les deux types de besoin, nous proposerons une typologie des offreurs de bouquets et tenterons d'associer à chaque type des modes de gouvernance privilégiés.

Il va de soi que cette approche de la gouvernance de la production des bouquets comme déterminée par la recherche de la cohérence et de la malléabilité est partielle. Il conviendrait de la compléter par la prise en compte d'autres déterminants de l'arbitrage entre "faire" et "faire faire", non spécifiques à la

problématique des bouquets, en particulier les déterminants d'ordre stratégique. Tous les éléments du bouquet ne revêtent pas la même importance stratégique et il peut être important pour l'offreur de s'assurer la pleine maîtrise de la conception et/ou de la production de certains éléments en raison du pouvoir de marché dont il est susceptible de bénéficier, de la maîtrise d'une compétence distinctive s'incarnant par exemple dans une avance technologique... Les considérations qui suivent ne doivent donc pas être considérées comme une grille d'analyse complète des déterminants de la gouvernance de la production des bouquets, mais comme une tentative visant à mettre en lumière les dimensions spécifiques de la question des contours de l'activité des entreprises et des modalités de la division du travail qui sont associées à l'élaboration des offres de bouquets.

### **2.3.1 Le besoin de cohérence : les déterminants de l'intensité du besoin de maîtrise de la coordination**

L'offreur de bouquet peut se trouver incité à vouloir contrôler la coordination des activités concourant à l'élaboration du bouquet afin d'être en mesure d'exploiter des gisements d'effets d'intégration. Ces gisements sont liés à l'imperfection de la modularité du bouquet. Nous commencerons par considérer les imperfections de la modularité dans la production, pour aborder ensuite celle – plus déterminantes – de la modularité dans la conception.

#### **2.3.1.1 La gestion de l'imperfection de la modularité dans la production**

Rappelons que c'est l'existence d'interdépendances au sein du processus de production qui crée l'imperfection de la modularité. Un bouquet réunissant des biens et services auxquels sont associés des marchés distincts, on peut supposer qu'ils fassent généralement l'objet de processus de production indépendants les uns des autres. C'est essentiellement au niveau de la mise en œuvre des éléments du bouquet en vue de la production d'effets utiles pour le client que sont susceptibles d'apparaître les interdépendances. Les offreurs de bouquets caractérisés par un fort degré d'intégration peuvent donc être incités à prendre en charge l'"assemblage" des éléments en vue d'une exploitation directe du potentiel d'économies d'assemblage. La pleine exploitation de ce potentiel peut exiger de préciser un certain nombre d'interfaces reliant les composantes du bouquet. Ceci n'implique cependant pas que l'offreur du bouquet soit contraint à internaliser la production des éléments concernés, car la gestion de ce type d'interdépendances peut être effectuée au moyen de la spécification des interfaces productives et leur consignation dans un contrat de sous-traitance. L'engagement de l'offreur de bouquet dans la spécification des interfaces peut également se justifier comme un moyen d'exploitation des gains d'intégrité.

L'internalisation de la production d'éléments particuliers du bouquet apparaît alors comme un cas extrême, répondant à l'existence de coûts de transaction prohibitifs (en particulier si le respect des interfaces suppose l'engagement de lourds actifs spécifiques) ou à l'impossibilité de mobiliser un sous-traitant disposé à respecter le cahier des charges de l'offreur du bouquet.

### **2.3.1.2 La gestion de l'imperfection de la modularité dans la conception**

Les imperfections de la modularité de l'offre de bouquet dans la conception constituent sans doute un gisement d'effets d'intégration plus important que celles associées à la modularité dans la production et forment à ce titre un déterminant de premier plan du mode de gouvernance de la production du bouquet.

Comme pour la production, si le bouquet est composé d'éléments totalement indépendants sur le plan de la conception (ce qui est sans doute un cas de figure plus courant dans le cas de bouquets que dans celui de produits complexes), l'externalisation par le recours à une relation de marché est le mode de gouvernance le plus probable.

Lorsque les interdépendances de conception peuvent être gérées au moyen d'interfaces standardisées (comme dans les systèmes informatiques), l'accès aux compétences complémentaires peut également être effectué au travers de relations de marché. Toutefois, même lorsque de telles interfaces existent à l'échelle de la "profession", l'offreur de bouquet peut être tenté de promouvoir ses propres interfaces dans la perspective de maximiser les gains d'intégrité, de différencier son offre ou, tout simplement, d'exploiter un pouvoir de marché issu d'une position de force sur un des éléments critiques du bouquet. L'externalisation de la conception et de la production des éléments dépend alors de l'accord d'au moins une partie des fournisseurs de se conformer aux interfaces propriétaires de l'offreur du bouquet. Les offreurs de bouquets disposant du pouvoir suffisant peuvent même tenter d'imposer leurs interfaces comme standards à l'échelle de la profession. Il n'est pas dans notre propos de rendre compte d'une littérature abondante sur la question de la création de standards. Contentons-nous ici de souligner que lorsqu'un offreur est parvenu à imposer ses interfaces comme standards, il est en mesure de disposer d'un vaste choix de fournisseurs favorisant l'externalisation. Enfin, précisons que dans la problématique des bouquets destinés aux ménages, les interdépendances de conception résident souvent en majeure partie dans des considérations esthétiques (souci d'homogénéité des éléments du bouquet sur le plan du design) ; le renforcement du degré d'intégrité de l'offre s'effectue alors simplement par la spécification d'interfaces "de style" qui peuvent aisément être consignées dans un cahier des charges.

Enfin, les situations de forte interdépendance fonctionnelle entre les composantes du bouquet, non gérées par des interfaces standardisées, sont à l'origine du besoin d'un fort degré de coordination lors

de la conception de chacun des éléments et de celle de l'architecture du bouquet. Ce besoin d'une forte intensité de coordination est peu compatible avec des relations de marché et constitue une forte incitation à l'internalisation de la conception des éléments concernés (ce qui n'implique pas nécessairement celle de la production). Ce besoin de coordination se trouve renforcé lorsque les éléments s'inscrivent dans des trajectoires technologiques rapides offrant l'opportunité d'améliorer régulièrement les performances d'ensemble du bouquet (et/en d'en réduire le coût). L'optimisation de la dynamique de progrès de l'offre de bouquet exige la coordination des trajectoires d'innovation associées à chacun des éléments afin de résorber d'éventuels goulets d'étranglement et de profiter des apprentissages croisés résultant des interdépendances entre les éléments [Frigent, 2005]. Le besoin de coordination est à son comble lorsque l'amélioration d'un bouquet passe par la révision de son architecture : ajout de fonctionnalités, modification de la manière dont les divers éléments prennent en charge les différentes fonctions élémentaires... La spécialisation de l'offreur du bouquet sur la conception de la seule architecture comporte le risque de restreindre le registre des innovations possibles. "*En confiant l'innovation aux fournisseurs, la firme risque de tomber dans une trappe à la modularité*" [Chesbrough et Kusunoki, 2001, cité par Frigent, 2005, p. 40]. L'optimisation de l'efficacité dynamique du bouquet, en situation d'interdépendances fonctionnelles entre ses éléments, est une forte incitation pour l'offreur à jouer un rôle actif dans la coordination.

### **2.3.2 La recherche de la malléabilité : les déterminants de l'intensité des besoins de reconfiguration du bouquet**

L'intensité du besoin de malléabilité dépend très largement du caractère plus ou moins évolutif de l'environnement. La variabilité de la demande des clients potentiels est une première incitation à privilégier des modes de gouvernance malléables. Cette variabilité peut s'entendre à la fois quantitativement et qualitativement. La variabilité quantitative de la demande appelle, classiquement, la flexibilité productive. La recherche de la flexibilité productive a été l'un des moteurs des politiques d'externalisation engagées depuis une vingtaine d'années par des entreprises de tous secteurs. L'incitation à l'externalisation de tout ou partie de la production, afin de reporter sur les fournisseurs les aléas liés à l'instabilité de la demande, risque d'être particulièrement importante dans le cas des bouquets où la question de la flexibilité productive se complexifie en raison de la nature composite de l'offre. Notons toutefois que l'externalisation de la production ne résout pas totalement la question de la flexibilité logistique : l'optimisation de la logistique d'une offre composite exposée à une demande versatile suppose, afin d'éviter à la fois les stocks pléthoriques et les ruptures, une forte coordination de la gestion des flux de l'aval vers l'amont. Idéalement, la production doit être cadencée au rythme des

ventes. Cette exigence d'optimisation de la logistique peut s'opposer à une externalisation radicale au moyen d'une relation de marché ordinaire. La variabilité qualitative de la demande, c'est-à-dire les changements qui interviennent dans les attentes des clients quant au contenu de l'offre, expose l'offreur de bouquet à la nécessité de réviser à un rythme plus ou moins rapide la composition de son bouquet : remplacement d'une variété d'un élément par une autre, d'un élément par un autre doté d'autres fonctionnalités, suppression d'éléments non pertinents, ajout de nouveaux éléments afin d'apporter de nouvelles fonctionnalités à l'offre... Afin de conserver une offre pertinente par rapport aux attentes de la demande, la reconfiguration du bouquet doit pouvoir intervenir rapidement, sans avoir à subir l'inertie associée à des choix passés se révélant difficilement réversibles.

Les mêmes remarques s'appliquent aux situations où c'est le progrès technique qui suggère des reconfigurations du bouquet. L'intensité du besoin de malléabilité est alors directement liée au contenu en connaissances des éléments constitutifs de l'offre : plus un élément est intensif en connaissances, plus l'innovation vient régulièrement rendre obsolète les variétés intégrées au bouquet et réclamer leur remplacement par de nouvelles, porteuses d'innovations. Afin d'être en mesure d'optimiser les performances de son bouquet à tout moment, l'offreur doit se donner les moyens de pouvoir facilement, pour chaque élément, passer d'une génération à l'autre. Cette malléabilité au niveau des éléments peut impliquer une malléabilité au niveau des fournisseurs : si l'offreur du bouquet tient à ce que chacun des éléments se situe sur la frontière technologique, il peut être opportun de changer de fournisseur lorsque l'issue de la course à l'innovation déplace le leadership technologique. Ceci plaide non seulement pour l'externalisation, mais pour la recherche de la réversibilité dans les relations avec les fournisseurs. Elle le sera d'autant plus que le progrès technique (et les changements dans les attentes des clients) peut aussi appeler des changements de l'architecture du bouquet : certains éléments, issus de certaines technologies, sont supplantés par de nouveaux éléments issus d'autres technologies capables d'assurer plus efficacement les mêmes fonctions élémentaires. La production internalisée des éléments pourrait comporter le risque de rigidifier le bouquet et de retarder, en raison de l'irréversibilité des investissements réalisés, le remplacement des éléments condamnés par les nouveaux.

### **2.3.3 Les formes hybrides**

Il résulte donc de l'analyse rapide qui vient d'être menée que le besoin de cohérence est une incitation à l'internalisation, alors que la recherche de la malléabilité incite à l'externalisation. Pourtant, il est fréquent que l'offreur de bouquet ressente simultanément le besoin de cohérence et de malléabilité. Nous avons évoqué, par exemple, le fait que la recherche de la flexibilité productive pouvait inciter à l'externalisation mais que, simultanément, l'optimisation des flux logistiques impose une étroite

coordination entre les ventes et la production. Plus lourdement encore, lorsque le progrès technique rend possible des innovations architecturales régulières, le besoin de reconfigurer régulièrement la composition du bouquet plaide pour l'externalisation mais, simultanément, si les nouvelles architectures appellent la redéfinition de la matrice associant les fonctionnalités élémentaires aux éléments du bouquet, une étroite coordination est requise au niveau de la conception.

Les modes de gouvernance polaires que sont le marché et la "hiérarchie" (l'internalisation) souffrent de limites qui peuvent les rendre inadaptés à la problématique de la construction de l'offre de bouquet. La gouvernance par le marché offre un fort degré de malléabilité et permet d'accéder au produit de compétences extrêmement diverses et non librement accessibles (ce qui est particulièrement utile pour l'élaboration d'une offre composite) ; toutefois, la relation marchande ordinaire n'autorise par le type de coordination qu'exige l'élaboration d'une offre de bouquet, en particulier lorsque l'on est confronté à une imparfaite modularité dans la production et dans la conception. L'internalisation, en donnant la maîtrise de la définition des mécanismes de coordination, offre un très fort degré de cohérence. La contrepartie est un risque de rigidification de l'offre de bouquet entravant sa capacité d'adaptation à son environnement et la menaçant de "verrouillage" dans une position non optimale du point de vue de l'évolution des attentes des clients et des nouvelles potentialités offertes par le progrès technique. L'internalisation pose en outre le problème de la mobilisation d'une palette de compétences potentiellement très ouverte, dont chaque composante doit pouvoir évoluer de manière à demeurer sur la frontière technologique.

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les offreurs de bouquets puissent se trouver particulièrement incités à mobiliser des modes de gouvernances hybrides, empruntant au marché sa malléabilité et à l'internalisation sa cohérence. L'idée générale est de placer sous "l'autorité" de l'offreur de bouquet un réseau de partenaires maîtrisant les compétences requises pour la conception/production de chacun des éléments. Selon les configurations, ces partenaires pourront être des entreprises indépendantes ou bien des filiales de l'offreur de bouquet. La filialisation autorise une plus forte cohérence, mais dispose d'un moindre degré de malléabilité (qui reste toutefois supérieur à celui d'une internalisation pure et simple). Ce n'est sans doute pas par hasard que le contexte qui a favorisé le développement des offres de bouquets a également stimulé le développement très rapide de ces deux formes d'organisation en réseau.

En France, par exemple, les groupes ont très significativement accru leur emprise sur le système productif [Moati, 2002 ; Picart, 2006]. Mais ce sont des groupes qui ont modifié leurs structures et leurs modes de fonctionnement comparé aux formes dominantes des décennies précédentes. En forçant le trait, ils apparaissent de plus en plus comme des constellations d'entités spécialisées, dont le contour

de l'activité est souvent associé à la maîtrise de compétences spécifiques, disposant d'une relative autonomie de gestion. La forme groupe constitue une manière de tenter de combiner cohérence et malléabilité : la maison mère élabore le bouquet et confie à ses filiales le soin de concevoir et de produire, en interaction avec elle et les unes avec les autres si besoin est, les différentes composantes de l'offre. La malléabilité est assurée, à un premier niveau, par l'efficacité de la coordination qui permet de transmettre efficacement les demandes de changement et de coordonner la convergence des trajectoires d'innovation à l'échelle des éléments et, à un second niveau, par le jeu de cessions et de rachats de filiales.

Parallèlement au développement des groupes (mais, malheureusement plus difficilement évaluables sur le plan quantitatif), se sont diffusés les réseaux d'entreprises indépendantes orchestrés par une firme pivot. La décentralisation confère au réseau une forte malléabilité, car il est plus facile (plus rapide, moins coûteux) de cesser une coopération et d'en démarrer une nouvelle avec un autre partenaire que de céder une filiale et d'en acquérir une autre. En dépit de cette décentralisation, ce mode de gouvernance autorise une plus forte cohérence par la mise en place de relations de coopération. Ces relations se distinguent des relations de marché ordinaires par la densité des interactions, la richesse des échanges d'information, l'inscription de la relation dans une durée autorisant des apprentissages mutuels et la formation d'un "capital relationnel", une convergence des représentations et la construction de procédures permettant d'articuler le travail de conception associé à chacun des éléments, en faisant de la qualité de la gestion des interdépendances un levier d'effets d'intégration. La contrepartie des bénéfices associés aux relations partenariales réside dans la difficulté à imposer aux membres du réseau la "vision" de l'offreur du bouquet et des priorités qu'elle implique, les mécanismes de coordination transmis en dehors de relations hiérarchiques, à gérer les conflits d'intérêt, à définir des règles de partage de la valeur créée...

L'opposition que nous venons d'opérer entre le groupe et le réseau orchestré par une firme pivot n'a qu'une portée analytique. Dans la pratique, un offreur de bouquet peut décider de filialiser la production de certains éléments et de recourir à des alliances pour d'autres éléments.

En généralisant, chaque offreur de bouquet est susceptible de combiner les différents modes de gouvernance (marché, coopération, filialisation, internalisation) en fonction de la spécificité de son bouquet et de son hétérogénéité sur le plan de la modularité, des conditions de production, des bases de compétences requises..., sans oublier les considérations transactionnelles et stratégiques. Afin de tenter de remettre en peu d'ordre devant l'ouverture et la complexité des champs du possible, nous allons tenter de bâtir une typologie des offreurs de bouquets.

### 2.3.4 Typologie des offreurs de bouquets

L'analyse qui précède nous permet de proposer une typologie des offreurs de bouquets fondée sur le mode privilégié de gouvernance de la production de l'offre en réponse à son degré de modularité. Cette typologie résulte du croisement de deux dimensions de l'offre de bouquet :

- Le degré de standardisation des éléments composant le bouquet. Le degré de standardisation maximum correspond aux cas où l'offreur se contente d'acquérir les éléments sur le marché. Les éléments réunis dans le bouquet sont alors identiques (ou très proches) de ceux que le client serait susceptible d'acquérir par lui-même dans le cas d'une autoproduction de l'intégration. Le degré de standardisation minimum correspond aux situations dans lesquelles le bouquet offert est doté d'une architecture originale mobilisant des éléments exclusifs, aux fonctionnalités distinctes de celles des éléments disponibles sur le marché. On parlera alors d'éléments "dédiés". Une situation intermédiaire correspond aux cas où le bouquet réunit des éléments aux fonctionnalités standards mais dotés d'interfaces dédiées.

- Le degré d'intégration du bouquet. Comme indiqué lors de l'étude des caractéristiques de l'architecture des bouquets, le degré d'intégration mesure le niveau d'implication de l'offreur du bouquet dans la mise en œuvre des éléments constitutifs en vue de la production des effets utiles. Un degré d'intégration minimum correspond aux situations dans lesquelles l'offreur se contente de mettre à disposition du client les composantes du bouquet. Un fort degré d'intégration signifie que l'offreur a pris en charge les questions relatives à l'optimisation de l'architecture en vue de maximiser la performance du bouquet et qu'il assure la mise en œuvre des éléments en vue de la production des effets utiles pour le compte du client.

Le croisement de ces deux dimensions permet d'identifier cinq catégories d'offreurs de bouquets. Il va de soi qu'il s'agit de formes archétypales simplifiant de manière outrancière la diversité des situations observables sur le terrain, en raison de l'existence de formes intermédiaires résultant de la position intermédiaire des caractéristiques des bouquets entre les pôles associés à chacune des deux dimensions fondatrices de la typologie, et du fait que, dans le détail, certains éléments ou sous-systèmes d'un bouquet peuvent se rapprocher d'un pôle alors que d'autres seront plus proches du pôle opposé.

#### Une typologie des offreurs de bouquets

	Éléments standards	Interfaces dédiées	Éléments dédiés
Faible degré d'intégration	les infomédiaires	les assembleurs	les architectes

---

Fort degré d'intégration	Les maîtres d'œuvre	les intégrateurs
--------------------------	---------------------	------------------

Source : CRÉDOC

Ces catégories se distinguent fondamentalement par le degré d'implication de l'offreur de bouquet dans le processus de création de valeur-client, liée à l'intensité des effets d'intégration exploitables et exploités, elle-même résultant pour une large mesure du degré de modularité de l'offre de bouquet.

#### 2.3.4.1 Les infomédiaires

Les bouquets composés d'éléments standards et dotés d'un faible degré d'intégration sont le territoire des "infomédiaires". Ces derniers forment la catégorie d'offeurs de bouquets la moins créatrice de valeur ajoutée. Ils sont totalement absents de la conception et de la production des composantes du bouquet. Leur rôle se concentre dans le fait de rassembler dans une même offre un ensemble de biens et de services acquis sur des marchés distincts, afin de tenter d'apporter une réponse intégrée à une catégorie de besoin de la clientèle visée. Par définition, les bouquets qu'ils offrent sont modulaires dans la production. Lorsqu'ils sont imparfaitement modulaires dans la conception, l'existence d'interfaces standardisées largement adoptées dispense l'infomédiaire de se préoccuper des conditions de compatibilité entre les éléments complémentaires proposés.

L'infomédiaire est potentiellement une entreprise vide. Il est même possible d'imaginer que son action se borne à collecter des demandes et à les transférer aux fournisseurs en amont, en se rémunérant au moyen d'une commission versée soit par le client final, soit par le fournisseur<sup>23</sup>.

*A priori*, les bouquets proposés par les infomédiaires ont peu de chance d'être attractifs aux yeux de clients qui pourraient composer de manière autonome les mêmes bouquets, sans avoir à supporter le coût de l'infomédiaire. En réalité, l'existence des infomédiaires peut se justifier par leur capacité à réduire les coûts de transaction, et ceci à trois niveaux :

- De manière très classique, l'infomédiaire, en fédérant les demandes de ses clients, peut réduire les coûts d'approvisionnement par l'obtention de meilleures conditions de la part des fournisseurs, la mutualisation des coûts liés la logistique, au réseau commercial. Ce type d'avantage, dont on notera qu'il n'est pas directement lié à la constitution d'une offre de bouquet, est principalement observé sur les

---

<sup>23</sup> C'est typiquement le modèle économique suivi par Natoora, le site de commerce électronique qui propose à ses clients un bouquet (le terme de "panier" serait ici plus approprié...) de produits frais acquis "en direct" auprès de producteurs clairement identifiables par les clients. Les commandes reçues sur le site sont transmises aux producteurs qui versent une commission à Natoora (lequel prend en charge la livraison et la gestion de la facturation).

marchés BtoC où se concentrent les gains potentiels liés à la massification d'un grand nombre de petites transactions.

- En permettant à ses clients d'acquérir l'ensemble des éléments du bouquet auprès d'un seul interlocuteur, l'infomédiaire est en position de tirer profit de la réduction des coûts de transaction (monétaires et psychologiques) pour les clients en leur offrant l'accès à un guichet unique.

- De manière encore plus spécifique à l'offre de bouquet, l'aptitude des infomédiaires à réduire les coûts de transaction pour le compte de leurs clients est proportionnelle aux difficultés d'ordre informationnel et cognitif que ceux-ci rencontrent pour constituer le bouquet par eux-mêmes. Le terme même d'infomédiaire souligne que leur activité se situe principalement sur un registre informationnel. C'est sur la base de la connaissance qu'ils sont supposés avoir des besoins et des produits susceptibles d'y répondre qu'ils exercent une fonction de sélectionneur des produits et variétés de produits dont la combinaison leur paraît la plus à même d'apporter une réponse pertinente aux besoins des clients ciblés. Leur avantage informationnel sur les clients les met théoriquement en position d'offrir un bouquet doté d'un plus fort degré à la fois d'intégrité et de pertinence que celui que les clients peuvent attendre d'une autoproduction de l'intégration.

Notons que la volonté pour un infomédiaire d'asseoir sa compétitivité sur l'affirmation d'une fonction de sélectionneur est une incitation à privilégier un mode de relation entre l'offre et la demande de type "relationnel".

Le terrain de prédilection des infomédiaires est donc celui des bouquets totalement modulaires mais dont l'acquisition de manière autonome par les clients est génératrice de forts coûts de transaction, en raison notamment de déficit informationnel et cognitif dont ils souffrent de par l'incertitude qui règne sur la qualité des produits et sur les effets induits par leur association.

Sur le plan de la gouvernance de la production du bouquet, les infomédiaires recourent à l'externalisation totale de la fourniture des éléments, qui sont acquis au moyen de transactions commerciales classiques.

Les courtiers constituent probablement le modèle d'infomédiaire le plus pur, même si tous les courtiers ne sont pas, loin s'en faut, des offreurs de bouquets. Dans l'assurance, par exemple, les deux principaux leviers de compétitivité activés sont 1) la capacité à faire bénéficier leurs clients d'économies monétaires par l'offre d'un guichet unique et la rétrocession d'une partie des avantages obtenus des compagnies d'assurance en amont, en raison des volumes d'achat qui ont été fédérés, 2) l'avantage informationnel dont dispose le courtier sur son client par rapport à des produits techniques, qui lui permet d'affirmer une vocation de sélectionneur sur chacune des composantes.

Nombre de distributeurs ayant conçu un assortiment dans une logique de bouquet entrent également dans cette catégorie des infomédiaires, leur principal atout résidant dans les gains de praticité qu'ils offrent à leurs clients en réunissant sous le même toit des produits complémentaires, voire – ce qui suppose un degré d'intégration plus élevé – dans leur capacité à émettre des signaux informant les clients de la compréhension de leurs besoins et de l'aptitude des éléments sélectionnés à les satisfaire. Les tour-opérateurs, qui se contentent d'inscrire à leur catalogue un ensemble de prestations négociées sur le marché, sont dans une situation très proche.

Les grossistes, lorsqu'ils s'efforcent de construire des gammes de produits complémentaires par rapport à certains types de besoins de leurs clients, sont eux aussi des infomédiaires.

Enfin, les prestataires de services proposant à leurs clients toute une gamme de prestations standardisées et complémentaires dans une logique de catalogue, sans véritable intégration, entrent aussi dans cette catégorie. Ce cas de figure peut être illustré par les associations d'artisans offrant aux particuliers une palette plus ou moins riche de prestations indépendantes les unes des autres mais complémentaires par rapport à une fonction telle que le dépannage.

#### **2.3.4.2 Les assembleurs**

Les "assembleurs" forment des bouquets faiblement intégrés à partir d'éléments standards mais dotés d'interfaces dédiées.

La raison de la mobilisation d'éléments aux interfaces dédiées réside généralement dans l'imparfaite modularité du bouquet dans la conception et ou dans la production, qui fait que l'engagement de l'assembleur dans la spécification des interfaces lui permet d'activer des leviers d'effets d'intégration dotant son bouquet d'un avantage de compétitivité-prix ou d'un avantage de performance (gains d'intégrité, gains de pertinence). L'intégration d'éléments exclusifs au sein de son offre confère à l'assembleur un levier de différenciation.

Les distributeurs sont des assembleurs lorsqu'ils constituent des assortiments autour de marques propres dans un esprit de "me to product"<sup>24</sup>. En effet, lorsqu'elles couvrent un ensemble de produits plus ou moins cohérent du point de vue des usages, ces gammes de produits forment un bouquet dont la compétitivité découle pour une grande part de la mutualisation des coûts marketing [Bobrie, 1998] : la promotion d'une seule marque couvre une gamme potentiellement très étendue de produits

---

<sup>24</sup> Les produits à marques de distributeurs (MDD) "me to product" sont des gammes de produits visant à reproduire les attributs des produits de grandes marques constituant la référence du marché. Elles doivent être distinguées d'autres gammes de produits à marques de distributeurs, souvent plus récentes, constituées de produits disposant d'une certaine originalité, qui les distinguent des produits de grandes marques.

complémentaires, ce qui constitue un moyen très économique d'émettre un signal sur la qualité de l'offre. L'exploitation de cette forme d'économies de champ implique cependant que le distributeur s'investisse un minimum dans l'activité de production, de manière à assurer un standard de qualité à l'ensemble de produits vendus sous sa marque. Notons qu'il s'agit d'une implication superficielle qui s'opère le plus souvent par la rédaction d'un cahier des charges et le recours à la sous-traitance ordinaire.

Les assembleurs peuvent également être conduits à s'impliquer dans la construction des interfaces par le souci d'associer à la globalité de leur offre une unité de style, une garantie de compatibilité, l'affichage d'une cohérence par rapport à la spécificité des attentes de la clientèle ciblée... ou tout simplement pour différencier leur offre de celles de leurs concurrents. Leur implication dans la conception s'opère essentiellement par la rédaction d'un cahier des charges spécifiant des éléments de design, des interfaces techniques... Par exemple, Dell propose une gamme très étendue de produits autour de l'ordinateur : unité centrale, moniteur, serveur, imprimante, vidéoprojecteur, assistant personnel, consommables... Ce qui distingue Dell d'un revendeur de matériel informatique (assimilable à un infomédiaire), c'est l'unité de style qui caractérise l'ensemble d'une offre recouverte systématiquement de sa marque, qui est une caution de qualité pour les clients. Toutefois, en raison de l'existence d'interfaces standardisées dans le domaine informatique, l'architecture du bouquet proposé par Dell n'est pas originale et son implication dans la conception se borne à la spécification d'un standard de qualité et de règles de design devant donner l'unité de style confortée par l'apposition du logo de la marque sur chacun des produits.

L'intervention des assembleurs dans le champ de la conception est superficielle. Elle consiste dans la définition de ce que Araujo et al. [1999] appellent des "interfaces spécifiées" par lesquelles l'assembleur prescrit à ses fournisseurs un ensemble de consignes devant conduire à l'adaptation d'une offre qui préexiste à la relation.

### **2.3.4.3 Les architectes**

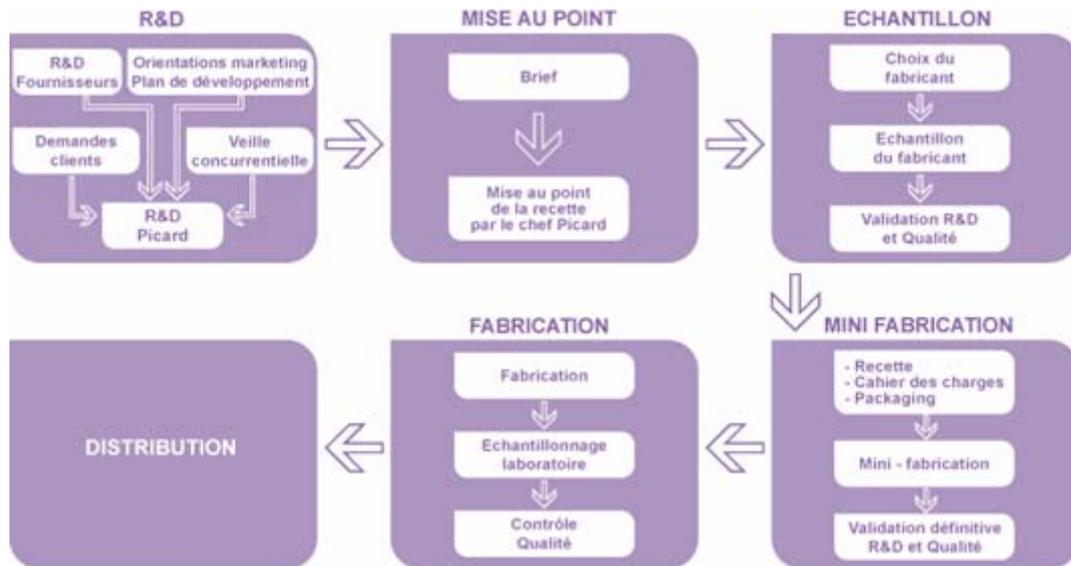
Les architectes forment des bouquets à partir d'éléments dédiés, mais ne s'engagent pas dans la mise en œuvre des bouquets pour la production des effets utiles pour le client.

Les architectes sont donc très impliqués dans l'architecture du bouquet (d'où leur nom). Cette implication ne se borne pas, comme chez les infomédiaires et les assembleurs, à définir une association pertinente de produits dans l'optique de répondre à un besoin. Elle s'étend jusqu'à la définition même de la matrice éléments/fonctions. L'architecte est ainsi amené à spécifier non seulement les interfaces que doivent respecter les éléments, mais aussi tout ou partie de leurs caractéristiques fonctionnelles.

L'architecte est donc prescripteur de ce que Araujo et al. [1999] désignent par le terme d' "interfaces de translation" dont l'objet ne réside plus dans l'adaptation des produits des fournisseurs, mais dans la mobilisation de leurs ressources en vue d'élaborer des produits dédiés présentant les fonctionnalités recherchées par l'architecte. Cette implication de l'architecte dans la conception des éléments peut résulter d'une innovation architecturale (réclamant la mobilisation d'éléments dotés d'un ensemble spécifique de caractéristiques qui n'existe pas sur le marché), ou bien de l'intensité des interdépendances fonctionnelles entre les éléments constitutifs du bouquet (faible modularité dans la conception). Selon les caractéristiques de la transaction (qui implique alors généralement la constitution d'actifs spécifiques) et la nature de la base de compétences à mobiliser pour chaque élément, l'architecte arbitrera alors entre le recours à des partenaires extérieurs et l'internalisation. Lorsqu'il est à l'origine d'une architecture innovante impliquant des éléments totalement inédits, l'architecte peut éprouver des difficultés à convaincre des fournisseurs extérieurs d'engager des ressources dans une activité de co-innovation hautement spécifique et pouvant être perçue comme risquée [Langlois, 1988], et se trouver ainsi contraint d'internaliser la production des éléments concernés.

Les distributeurs engagés dans une stratégie de marque enseigne peuvent être considérés comme des architectes. Ces distributeurs réalisent une part importante (voire la totalité) de leur chiffre d'affaires à partir de produits vendus sur leur marque. Mais à l'inverse des MDD "me to product", ces produits à marque propre ne cherchent pas à fournir des produits standards à moindre prix, mais à construire une offre exclusive, supposée répondre avec plus de précision à la spécificité des besoins de la clientèle ciblée, tels que perçus par le distributeur. Picard, Décathlon, Ikea ou nombre d'enseignes de l'habillement (Zara, H&M, Célio...) sont emblématiques de cette catégorie de distributeurs, en rapide développement. Leur intervention dans la conception ne se limite pas à la rédaction d'un cahier des charges devant permettre aux fournisseurs d'adapter leur offre afin de respecter un standard de qualité ou des consignes de packaging, mais s'étend souvent à la définition des caractéristiques clés du produits en termes de fonctionnalité, de design... Ces distributeurs s'engagent alors souvent dans l'internalisation totale de la conception, ou dans une logique de co- innovation avec leurs fournisseurs.

### **La conception des produits chez Picard**



Source : [www.picardssurgeles.fr](http://www.picardssurgeles.fr)

Certains "bancassureurs" peuvent également être considérés comme des architectes. Le Crédit Agricole, par exemple, a choisi d'aborder le marché de l'assurance en se dotant des compétences nécessaires au sein de filiales spécialisées. Le groupe bancaire s'est ainsi donné les moyens de concevoir des produits d'assurance exclusifs (et quelquefois innovants) qui viennent renforcer la différenciation d'ensemble du bouquet que sont capables de proposer les agences. Notons que d'autres banques, motivées par les mêmes enjeux, ont fait le choix d'aborder l'assurance à partir d'une posture d'assembler consistant à s'associer à des assureurs et à obtenir d'eux une adaptation superficielle de leurs produits afin de pouvoir les vendre, sous leur marque, au sein de leur réseau.

#### 2.3.4.4 Les maîtres d'œuvre

Les maîtres d'œuvre confectionnent des bouquets à partir d'éléments standards ou dont ils ont simplement spécifié les interfaces, et participent à la mise en œuvre des éléments pour la production des effets utiles pour le client.

L'engagement des maîtres d'œuvre dans la définition des interfaces se justifie lorsque des interdépendances entre les éléments se révèlent au moment de l'intégration. Il autorise alors les maîtres d'œuvre à exploiter des économies de coûts d'assemblage ou des leviers de gains de performance pour le client. Ce cas de figure est d'autant plus probable que l'intégration des éléments du bouquet est effectuée de manière personnalisée en fonction de la spécificité des besoins de chaque client.

Les mêmes raisons sont à l'origine du fait que les maîtres d'œuvre internalisent souvent les activités concourant à la mise en œuvre du bouquet. L'internalisation peut apparaître nécessaire pour exploiter et capitaliser les économies de coûts d'assemblage et les gains de performance produits à ce niveau. L'internalisation de la mise en œuvre se justifie également par le fait qu'elle implique un ensemble d'activités (qui correspondent précisément à la définition des activités de service) effectuées en interaction plus ou moins étroite avec les clients. Leur internalisation par les maîtres d'œuvre leur donne les moyens de s'assurer de la qualité de la mise en œuvre qui est particulièrement déterminante dans la satisfaction du client. Elle leur offre aussi la maîtrise de la formation d'un capital relationnel, source d'image, de confiance, et d'alimentation du processus de rétroaction venant alimenter la dynamique de progrès de l'offre de bouquet. Par exemple, un certain nombre de cybermarchés ont décidé de ne pas externaliser la livraison, dont la qualité est considérée comme critique dans l'évaluation que les clients porteront sur leur bouquet.

Certains courtiers "à valeur ajoutée" peuvent être considérés comme des maîtres d'œuvre. Contrairement aux infomédiaire, ils ne se contentent pas de proposer une gamme de produits complémentaires (fussent-ils sélectionnés). Ils s'efforcent d'extraire des gains d'intégrité en optimisant la combinaison des éléments en fonction de la spécificité du besoin de chaque client. Ainsi, dans l'assurance, au-delà du souci de trouver pour chacun de ses clients les produits d'assurance habitation, automobile... d'assurance vie, de protection juridique... les plus compétitifs et les mieux adaptés au besoin du client, le courtier peut conforter la valeur de son intermédiation en s'assurant de la qualité de l'assemblage ainsi constitué, en veillant par exemple à éviter les redondances et les trous dans les risques couverts par chacun des produits associés dans le bouquet.

Certains distributeurs ont adopté un positionnement qui les assimile à la catégorie des maîtres d'œuvre. C'est le cas de certaines enseignes d'équipement du foyer (comme Lapeyre, BHV Déco, ou la jeune enseigne Acquamondo spécialisée dans l'univers de la salle de bains). Ces distributeurs ne se contentent pas de réunir un ensemble de produits complémentaires, mais offrent d'assister leur client dans la définition de son besoin, le guident dans la sélection de l'ensemble de produits les mieux à même de répondre à ce besoin, lui proposent de l'assister dans la mise en œuvre de la solution ainsi constituée par la fourniture de guides pratiques, l'offre de formations, ou le service d'artisans spécialisés venant assurer l'intégration pour le compte du client. Des offres de financement ou des services de garanties complémentaires ou de maintenance peuvent venir compléter le bouquet.

#### **2.3.4.5 Les intégrateurs**

Les intégrateurs forment la catégorie d'offreurs de bouquets la plus engagée dans le processus de création de valeur-client, en combinant une implication forte dans la conception du bouquet et de ses éléments, et la participation à la mise en œuvre de la solution pour le client. Le cœur de métier de l'intégrateur consiste à décharger son client d'un problème et, pour cela, il imagine des architectures dont découlent les caractéristiques des éléments à intégrer. Il cumule les rôles d'architecte et de maître d'œuvre. La maîtrise de l'architecture du bouquet lui permet d'assurer une plus grande pertinence de son offre, comparativement aux maîtres d'œuvre, notamment en offrant un plus fort degré de personnalisation. En allant au-delà de la mise à disposition du bouquet pour accompagner le client dans la production des effets utiles, l'intégrateur prend en charge le problème du client de manière beaucoup plus complète que ne le fait l'architecte.

L'activité des intégrateurs risque de se révéler particulièrement exigeante sur le plan de la coordination, tant avec les producteurs d'éléments qu'avec les clients. Ils ont quelquefois besoin pour cela de mobiliser des "interfaces interactives" [Araujo et al., 1999] qui sont conçues conjointement avec les fournisseurs et avec les clients. Les intégrateurs constituent donc la catégorie d'offreurs de bouquets susceptible d'être la plus engagée dans la conception et la production de leur offre.

La figure emblématique de l'intégrateur est fournie par les firmes qui prennent en charge globalement les fonctions externalisées par leurs clients, et qui élaborent des bouquets complexes (à la fois verticaux et horizontaux) répondant aux formes les plus "dures" (voir chapitre 1). Le caractère profondément systémique de leur offre, le niveau de responsabilité qu'ils assument pour le compte de leurs clients (spécifié contractuellement et dont dépendent souvent leurs revenus) leur imposent un fort degré de contrôle de la conception et des conditions de production de leur offre. Mais simultanément, ils se trouvent particulièrement exposés aux difficultés associées à l'hétérogénéité productive et cognitive des éléments réunis dans le bouquet. Il n'est donc pas étonnant que les intégrateurs se montrent souvent particulièrement éclectiques dans le choix des modes de gouvernance, utilisant pour l'élaboration de leur offre toute la gamme allant de la relation de marché ordinaire à l'internalisation.

#### **2.3.5 Les compétences distinctives des offreurs de bouquets**

Au-delà de ses formes les plus rudimentaires, l'offre de bouquet n'est pas une simple politique commerciale. Réussir à affirmer durablement la compétitivité d'une offre de bouquet implique la mobilisation de compétences spécifiques.

Ces compétences sont variables en nature et en intensité selon la catégorie d'offreurs de bouquets considérée et la nature des fonctions qu'ils exercent. Afin de préciser la nature de ces compétences, il est utile de décomposer l'ensemble des fonctions impliquées par l'offre d'un bouquet.

■ ***La définition de l'objet du bouquet***

La définition de l'objet du bouquet consiste à identifier une catégorie de besoins à laquelle l'offre s'efforcera de répondre. Cette première fonction est partagée par les offreurs de bouquets de toutes catégories. Elle est supposée s'appuyer sur une compétence d'observation des marchés, une expertise des attentes des clients ciblés, et une capacité à convertir la connaissance des besoins en offre de bouquet fonctionnel. Ce sont essentiellement des compétences marketing qui sont impliquées à ce stade.

■ ***La définition de l'architecture du bouquet***

Elle consiste à définir la liste des éléments devant entrer dans la composition du bouquet afin que celui-ci soit en mesure d'assurer sa fonction, à effectuer la distribution des rôles entre les éléments sur le plan fonctionnel, et, lorsque nécessaire, à spécifier les interfaces entre les éléments. Les compétences nécessaires à cette fonction diffèrent selon le degré de standardisation des éléments. Dans tous les cas, une connaissance des attributs fonctionnels des éléments est requise. Elle doit se doubler, pour les architectes et les intégrateurs, d'une capacité de création d'architecture (compétence architecturale) pouvant déboucher sur le besoin de spécifier des caractéristiques inédites pour des éléments dédiés.

■ ***La sélection des parties prenantes***

Afin de matérialiser son offre, l'offreur de bouquet doit tout d'abord arbitrer entre ce qui sera produit par lui-même et ce qui sera acquis auprès de fournisseurs. Comme on l'a vu, cet arbitrage repose sur un calcul économique de coûts comparés, sur l'adéquation entre la base de compétences de l'offreur et les exigences des différents éléments sur le plan de la conception et de la production, ainsi que sur le degré de modularité dans la production et dans la conception du système que constitue le bouquet. Le problème peut se poser en des termes différents pour les architectes et, surtout, les intégrateurs dans la mesure où les éléments dédiés figurant dans leur offre ne préexistent pas à la production du bouquet. Ils auront donc, soit à convaincre des fournisseurs potentiels d'entrer dans une logique de co-innovation, soit à internaliser la conception (voire la conception et la production) des éléments en question.

L'acquisition d'éléments auprès de fournisseurs suppose une capacité de sélection de ceux-ci. Cette fonction peut se révéler particulièrement délicate lorsque l'externalisation répond au besoin de mobiliser

les produits de compétences que l'offreur de bouquet ne détient pas. Cette difficulté est renforcée lorsque la sélection des fournisseurs n'est pas effectuée uniquement sur la base de la performance de leur offre existante (qui peut être relativement objectivable), mais à partir de l'évaluation de la qualité des ressources qu'ils pourront mettre au service de l'offreur de bouquet pour spécifier des éléments dédiés et, en dynamique, assurer à l'offre de bouquet l'apport d'innovations qui viendront renforcer sa compétitivité. Ce sont alors les compétences des fournisseurs potentiels qu'il s'agit d'évaluer. Les architectes et les intégrateurs sont les plus directement exposés à cette nécessité de disposer de compétences en matière d'évaluation des compétences. Ceci suppose qu'ils disposent d'un niveau minimum de compétences dans les domaines externalisés ; ce sont souvent ainsi des "*firmes qui savent davantage que ce dont elles ont besoin pour ce qu'elles produisent*" [Brusoni et al., 2001, p. 620]. Cette étendue de la base de compétences est également requise pour assurer la coordination de la production du bouquet.

#### ■ ***La coordination de la division du travail***

Une fois définie la répartition des rôles en vue de la confection du bouquet, l'offreur doit coordonner la contribution des différentes parties prenantes à la conception et à la production. Les compétences requises sont particulièrement exigeantes lorsque le bouquet est étendu et qu'une part importante de l'activité est externalisée.

Les problèmes de coordination sont minimums pour les infomédiaires, pour lesquels ils se ramènent, au pire, à des questions de gestion de flux logistiques. Dès que le bouquet incorpore des éléments dédiés (totalement ou uniquement au plan des interfaces), la question de la coordination se pose en des termes plus complexes.

Elle porte tout d'abord sur la coordination de la division du travail productif. Les interdépendances entre les éléments du bouquet sur le plan des processus de production étant généralement modestes, cette coordination est moins compliquée que celle à laquelle les producteurs de produits complexes doivent faire face.

Les besoins de coordination sont plus importants pour ce qui concerne la conception, c'est-à-dire l'organisation de la division du travail cognitif. Elle est relativement simple pour les assembleurs et les maîtres d'œuvre qui s'engagent dans une relation de sous-traitance relativement traditionnelle et qui n'ont qu'à spécifier les interfaces que devront respecter les fournisseurs, sans avoir besoin d'entrer au cœur de la conception des éléments. Le problème est beaucoup plus aigu pour les architectes et les intégrateurs qui vont devoir combiner leurs ressources à celles de leurs partenaires pour créer des éléments dédiés. Une littérature abondante met en évidence les difficultés inhérentes à la coordination

d'une division du travail cognitif : difficulté à segmenter le travail en raison de l'intensité des interdépendances, difficulté à faire dialoguer des spécialistes de blocs de savoir différents, à faire en sorte que chacun intègre les contraintes des autres, intensité des interactions informelles requises entre les parties prenantes pouvant requérir la coprésence... Ces difficultés de coordination sont bien connues des producteurs de produits complexes, qui ont développé des compétences spécifiques en la matière.

Comme dans toute relation d'impartition, l'offreur de bouquet doit gérer les conflits entre ses intérêts et ceux de ses partenaires. Il doit mettre en place un dispositif d'incitation encourageant chacun de ses partenaires à contribuer activement à la compétitivité du bouquet. C'est, de nouveau, pour les architectes et les intégrateurs que la question du dispositif d'incitation se pose avec le plus d'acuité, dans la mesure où ce sont leurs bouquets qui sont les plus tributaires de la qualité de la coopération avec (et quelquefois entre) les fournisseurs, de la disposition de ces derniers à mettre leurs ressources et adapter leur activité au service de la compétitivité du bouquet. Plus, la dynamique d'amélioration de la qualité du bouquet dépend de l'acceptation par les partenaires d'orienter leur effort d'innovation dans les directions indiquées par leur client. Dans la mesure où ces objectifs passent très souvent par l'engagement par les fournisseurs d'investissements dans des actifs spécifiques, on comprend le caractère déterminant de l'efficacité du système d'incitation qui sera mis en œuvre.

#### ■ *La commercialisation du bouquet*

La commercialisation du bouquet suppose que son offreur dispose d'un accès au marché. Elle suppose au minimum que l'offreur dispose d'une force commerciale, formée à la vente du bouquet. La principale difficulté réside dans le fait que la nature composite de l'offre peut contraindre, si l'offre de bouquet n'est pas une pratique courante sur le marché visé, à trouver les interlocuteurs pertinents dans les entreprises clientes, car elle implique de substituer une contractualisation globale à un ensemble de contrats locaux. Des résistances peuvent exister dans certains services des entreprises clientes susceptibles de percevoir l'offre de bouquet comme une menace (comme cela peut être le cas de la part d'une direction informatique face à une offre d'infogérance). Pour les maîtres d'œuvre et les architectes, cette force commerciale doit en outre disposer des compétences nécessaires à l'établissement d'un type de relations avec les clients permettant la mise en œuvre du bouquet, ce qui implique une capacité d'écoute et d'adaptation, une aptitude à apporter la démonstration de la valeur-client associée à l'offre de bouquet...

La commercialisation d'une offre de bouquet à destination d'une clientèle de particuliers suppose le plus souvent de disposer d'un front de vente permettant d'établir le contact avec la clientèle : réseau de magasins ou d'agences, site de commerce électronique, équipe de télévendeurs...

La commercialisation s'appuie sur une politique marketing assurant la promotion de l'offre. De nouveau, cette exigence est plus critique dans le BtoC que dans le BtoB. La mise en avant d'une marque reconnue par la clientèle potentielle constitue un actif complémentaire d'une grande valeur.

Enfin, la commercialisation suppose également la mobilisation de compétences dans le domaine de la tarification et, plus généralement, de la contractualisation. Cette compétence peut jouer un rôle critique pour la commercialisation d'offres de bouquets complexes, imposant une adaptation de son contenu à différentes cibles de clientèles ou à chaque client pris individuellement, ou donnant lieu à une contractualisation à l'accès ou avec engagement de résultat.

\*

\* \*

Au-delà des différences importantes qui distinguent les diverses catégories d'offres de bouquets, la réussite d'une stratégie d'offre de bouquet implique un socle commun de compétences résidant dans une capacité d'expertise des besoins qui fondent l'objet et des produits susceptibles d'y répondre. A ce socle peuvent s'ajouter des compétences architecturales, un niveau minimum de compétences sur l'ensemble des blocs de savoir requis pour sélectionner des partenaires performants, participer à la conception des différents éléments et orienter les trajectoires technologiques afférentes, des compétences en matière d'animation des réseaux... Les maîtres d'œuvre, les architectes et, surtout, les intégrateurs, constituent des catégories d'offres de bouquets particulièrement exigeantes sur le plan de l'étendue et de la profondeur des compétences requises.

Le besoin d'asseoir la position d'offreur de bouquet sur un ensemble de compétences spécifiques constitue une puissante barrière à l'entrée. Dans un capitalisme tiré par la demande, la position d'offreur de bouquet, en contact direct avec les clients, peut sembler particulièrement attractive en raison de son potentiel de création de valeur et de la position de force qu'elle semble conférer dans l'organisation des filières. Il n'est donc pas étonnant que beaucoup d'entreprises tentent de se positionner comme offreurs de bouquets.

L'incitation est d'autant plus forte si, l'accès au marché se trouvant de plus en plus verrouillé par les offreurs de bouquets, les producteurs de produits isolés anticipent le risque de se voir imposer le statut de simple fournisseur d'offreur de bouquet. Si un tel statut n'est pas nécessairement incompatible avec la prospérité (qu'il suffise de penser à Intel ou à des entreprises comme Solectron ou Flextronics qui se sont spécialisées dans la production de produits électroniques pour des offreurs de bouquets), beaucoup d'entreprises ont pour première attitude de le percevoir comme synonyme d'une position de dépendance.

On peut donc faire l'hypothèse que le combat qui semble avoir commencé pour l'occupation de la position d'offreur de bouquet risque de s'intensifier dans l'avenir. Ce sont les acteurs qui auront su mobiliser les compétences clés qui auront le plus de chances de sortir victorieux d'un tel combat. Certaines catégories de firmes disposent naturellement d'au moins une partie des compétences clés. Les industriels fabriquant des produits complexes ont déjà développé des compétences architecturales et ont appris à coordonner l'activité de partenaires disposant de compétences complémentaires. Certains grossistes ont développé des compétences dans la conception de bouquets aptes à répondre globalement aux besoins de leurs clients. Les distributeurs disposent d'un front de vente et de la pratique de la relation avec la clientèle. Il en va de même des banques avec leurs agences, des compagnies d'assurance *via* leurs agents, de certains opérateurs de télécommunications avec leur réseau commercial...

Mais chacun de ces acteurs est également attaché à ses origines, ce qui peut constituer un facteur d'inertie dans la constitution des compétences complémentaires nécessaires à la réussite d'une stratégie d'offre de bouquet, dont le contenu risque alors d'être excessivement déterminé par des problématiques d'offre au détriment d'une logique totalement orientée vers les besoins des clients. Les "pure players", qui n'ont pas d'héritage à assumer, sont à cet égard susceptibles de prendre de vitesse les autres catégories d'acteurs, à condition de disposer des moyens de bâtir les compétences clés.

## CONCLUSION

---

En conclusion de cette recherche, nous voudrions dans un premier temps revenir sur la signification macroéconomique des offres de bouquets dans le contexte du régime de croissance post-fordien.

Dans un deuxième temps, nous esquisserons les pistes de recherches qui pourraient constituer des prolongements à ce travail, ceci autour de deux questions principales : la construction d'une méthodologie d'assistance aux entreprises dans leur stratégie de construction d'une offre de bouquet ; l'impact de la diffusion des offres de bouquets sur le fonctionnement des marchés et le "bien-être".

### **Les offreurs de bouquets : une réponse à une contradiction du nouveau régime de croissance**

---

Les formes de concurrence associées au nouveau régime de croissance post-fordien font jouer un rôle très important aux objectifs stratégiques d'innovation permanente et de satisfaction des clients<sup>25</sup>. De nouvelles formes d'organisation des entreprises et de structuration du système productif se mettent en place pour répondre à ces nouveaux impératifs de compétitivité.

L'innovation permanente et la satisfaction des clients paraissent à première vue des objectifs stratégiques complémentaires : l'objectif de satisfaction du client guide l'effort d'innovation dans les directions les plus pertinentes et les plus prometteuses sur le plan commercial ; en retour, l'innovation vient régulièrement améliorer la capacité de l'entreprise à répondre de manière efficace aux besoins de ses clients. Au total, la combinaison d'une forte capacité d'innovation et d'une "orientation client" semble constituer un puissant levier de différenciation et de création de valeur. Pourtant, ces deux orientations stratégiques sont susceptibles de générer des tensions, voire d'entrer en conflit, en particulier sur le plan de la composition du portefeuille d'activités de l'entreprise.

L'objectif de satisfaction du client conduit l'entreprise à rechercher la constitution d'un portefeuille d'activités pertinent sur le plan commercial, ce qui l'amène naturellement à la confection d'une offre de bouquet composée de produits complémentaires du point de vue des besoins du client, mais qui ont peu de chance d'être homogènes sur le plan des ressources à mobiliser pour leur production et, plus encore, pour leur conception. De son côté, l'objectif d'innovation permanente incite l'entreprise à rechercher la cohérence cognitive de son activité. De manière à concentrer sa capacité d'apprentissage

---

<sup>25</sup> Moati [2002].

sur des blocs de savoir relativement homogènes, elle est incitée à se "recentrer sur son métier", à opérer une spécialisation cognitive. Il en découle un portefeuille d'activités cohérent sur le plan des ressources nécessaires à l'innovation, homogène sur le plan technologique. Le revers est qu'un tel portefeuille d'activités est rarement en mesure d'apporter une solution globale aux besoins des clients. Notons que cette tension se retrouve, à une autre échelle, à l'occasion de la production de produits complexes faisant intervenir des technologies différentes mais complémentaires.

La recherche de solution à cette contradiction entre ces deux logiques antagonistes de définition du portefeuille d'activités des entreprises nous paraît se situer au cœur du fonctionnement des marchés et de l'organisation du système productif au sein du régime de croissance post-fordien. Ce qui est requis, ce sont des dispositifs, des mécanismes, des formes d'organisation capables d'opérer la liaison entre l'espace des connaissances et l'espace des besoins, ou, pour le dire autrement, des dispositifs d'organisation d'une division cognitive du travail orientée vers la satisfaction des besoins.

Deux voies principales sont empruntées par le capitalisme contemporain pour tenter de gérer cette tension : la médiation des offreurs de bouquets et la modularité.

Le rôle des offreurs de bouquets, on l'a vu, est de concevoir des offres "orientées clients" et de coordonner la division cognitive du travail en orchestrant les contributions d'acteurs spécialisés d'un point de vue cognitif. Dans les formes les plus avancées de l'offre de bouquet, les relations de marché "ordinaires" s'effacent devant des relations partenariales, de l'offreur de bouquet avec ses fournisseurs d'une part, et de l'offreur de bouquets avec ses clients d'autre part. Avec à la clé un renforcement des capacités d'apprentissage collectives, gage d'une canalisation des trajectoires d'innovation en direction des besoins des clients. Si, de ce point de vue, cette forme d'organisation est susceptible de comporter un avantage d'efficacité dynamique, cet avantage peut être compromis par la complexité des mécanismes de coordination sur lesquels repose cette forme d'organisation.

Le développement de la modularité constitue une autre manière de résoudre la contradiction. Le fordisme s'était accompagné de la diffusion de la modularité dans la production ; le post-fordisme voit se développer la modularité dans la conception. La modularité autorise la coordination décentralisée de la division cognitive du travail, au moyen de mécanismes de marché.

Ces deux dispositifs de résolution du conflit entre les logiques d'innovation et de satisfaction des clients sont associés à un ensemble de vertus et de limites spécifiques, qui ont été largement mises en évidence par la littérature sur la modularité [Ulrich, 1995 ; Garud et al., 2003 ; Langlois et Robertson, 1992, Baldwin et Clark, 2003 ; Schilling, 2000 ; Schilling et Steensma, 2001 ; Prencipe, 2003...]. Ces vertus et ces limites peuvent s'appréhender d'un point de vue statique ou dynamique.

D'un point de vue statique, la modularité (et la standardisation qui l'accompagne) autorise la réalisation d'économies d'échelle dans la production des éléments, en raison de sa prise en charge par des producteurs spécialisés s'adressant à l'ensemble du marché des utilisateurs. Elle permet également de réduire les coûts de transaction en facilitant la comparaison des offres, en augmentant le nombre de concurrents potentiels, en réduisant la spécificité des actifs et l'asymétrie d'information, en simplifiant fortement les besoins de coordination entre l'offre et la demande. En outre, elle est de nature à accroître la diversité de l'offre et à permettre de répondre ainsi, tout en assurant la maîtrise des coûts, à l'hétérogénéité de la demande. De son côté, la médiation des offreurs de bouquets par la mise en place d'interfaces dédiées est susceptible d'accroître le degré d'intégrité de l'offre [Garud et Kumaraswamy, 2003], et de réduire les coûts de transaction pour les clients par la simplification du processus de choix et l'offre d'un guichet unique.

D'un point de vue dynamique, la principale vertu de la modularité serait de stimuler l'innovation en autorisant la diversité des acteurs travaillant en parallèle à l'innovation au niveau de chaque élément, mais aussi en évitant la création de goulets d'étranglement à l'échelle de l'offre composite qui pourrait naître de rythme inégal du progrès technique au niveau de chaque élément (puisque la modularité rend toujours possible la recombinaison des éléments, notamment par le remplacement d'un élément par un autre plus performant). Les systèmes modulaires bénéficieraient ainsi d'un avantage sur le plan de l'"upgradabilité". La coordination de la division cognitive du travail par les offreurs de bouquets offre, de son côté, d'orchestrer et de canaliser de manière plus cohérente l'effort d'innovation portant sur chacun des éléments. Elle permet également davantage de feed-back entre la conception et la production [Pavitt, 2003], voire entre l'utilisation et la conception. Elle permet surtout de faciliter les innovations architecturales, c'est-à-dire les innovations qui portent non pas sur les éléments mais la combinaison d'éléments elle-même et sur les interfaces régulant les interactions entre les éléments. La stabilité de l'architecture et des interfaces constitue une condition essentielle de l'efficience dynamique des offres composites coordonnées de manière décentralisée *via* la modularité : c'est parce que les participants à la division du travail savent qu'ils peuvent tabler sur cette stabilité qu'ils se lancent de manière autonome dans l'activité d'innovation. Toutefois, la stabilité de l'architecture peut finir par constituer un goulet d'étranglement pour la dynamique d'ensemble de l'offre composite qui risque ainsi de se trouver verrouillée. En mettant en avant la différence d'unité de sélection, Brusoni et al. [2004] ont parfaitement résumé ce qui distingue les forces et faiblesses spécifiques des architectures modulaires et "intégrales" (dans notre jargon, gérées par l'offreur de bouquet) en matière de dynamique d'innovation. Dans l'architecture modulaire, la sélection des innovations s'opère au niveau fin des éléments, ce qui assure un processus de recherche plus rapide mais essentiellement local et susceptible de se trouver verrouillé

sur un optimum local. Dans l'architecture intégrale, la recherche est plus globale, ce qui prémunit contre le risque de verrouillage, mais au prix d'une recherche plus lente dans un espace plus complexe.

En dépit de ces différences, les deux formes de gestion de la division du travail dans la production d'offres composites sont, dans une certaine mesure, plus complémentaires que contradictoires. Les infomédiaires et, dans une moindre mesure, les maîtrises d'œuvre et les assembleurs s'appuient précisément sur la modularité pour constituer leurs offres de bouquets. On peut, par ailleurs, analyser l'action des architectes et des intégrateurs comme consistant à palier les imperfections de la modularité. Des ensembles de produits parfaitement modulaires, dont l'intégration est effectuée par les clients selon des mécanismes de marché ordinaires, à l'offre de bouquet dont l'architecture est totalement maîtrisée par un architecte ou un intégrateur, nous nous trouvons en présence d'un continuum de formes d'organisation plus ou moins décentralisées, qui assurent la translation d'une structuration de la production autour des enjeux de l'innovation vers la constitution d'offres composites de nature à satisfaire le mieux possible les besoins des clients. La position où se trouve le curseur concernant un besoin précis dépend de considérations d'ordre à la fois technologique, stratégique et institutionnel qui, ensemble, contribuent à définir le caractère plus ou moins modulaire de l'ensemble des produits complémentaires et délimitent le champ des effets d'intégration. L'analyse qui a été conduite au cours de ce rapport a permis de mettre en lumière certaines des dimensions intervenant dans cet arbitrage. Beaucoup reste à faire, en particulier par des emprunts à la littérature sur les standards, afin de mieux prendre en compte comment la modularité, lorsqu'elle n'est pas une propriété "naturelle" des systèmes d'offre, peut découler de manœuvres stratégiques ou d'arrangements institutionnels.

Quoi qu'il en soit, il existe une zone grise dans laquelle modularité et intervention des offreurs de bouquets peuvent se présenter comme des modes de gestion de la division cognitive du travail concurrents. L'histoire du marché informatique est celle de la victoire de la modularité. Celle qui se dessine dans les secteurs de la banque et de l'assurance semble tourner à l'avantage des offreurs de bouquets. Mieux comprendre les termes de cette concurrence et les avantages comparatifs de chacune de ces formes nécessitera un approfondissement de la recherche.

## **Les prolongements possibles**

---

### ***Esquisse d'une méthodologie à l'appui de la construction d'une offre de bouquet***

L'analyse théorique qui a été conduite au cours de ce rapport a montré que, si l'offre de bouquet est significative du développement d'un capitalisme tiré par l'aval et de la montée de l'objectif de satisfaction des clients dans les stratégies d'entreprises, ses conditions de compétitivité sont relativement exigeantes, ce qui circonscrit son potentiel de développement. Autrement dit, l'engagement d'une entreprise dans une stratégie d'offre de bouquet n'est associé à aucune garantie de succès, car les conditions à réunir pour réussir sont nombreuses.

Les entreprises désireuses de s'engager dans une stratégie d'offre de bouquet ont besoin d'une méthodologie opérationnelle de nature à les aider à réunir les conditions du succès. L'analyse qui a été menée au cours de cette recherche peut aider à fournir quelques jalons pour un travail futur d'élaboration d'une telle méthodologie. On peut d'ores et déjà en esquisser les principales étapes.

- La définition de l'objet de l'offre de bouquet. Cette définition suppose de réussir à définir des associations de produits pertinentes par rapport à des unités de besoin du point de vue des clients potentiels. Cette tâche est particulièrement délicate lorsqu'il s'agit d'élaborer des bouquets pour une clientèle de particuliers laquelle, contrairement aux clientèles de grandes entreprises, prend rarement la parole (même à l'occasion d'études de marché) pour exiger l'apport de solutions à des besoins clairement identifiés. Le fait que les besoins "objectifs", fonctionnels, se doublent souvent d'une dimension psychologique d'ordre immatériel ne fait que renforcer cette difficulté. La transposition des méthodes d'analyse conjointe à la base des "trade-off" pratiqués pour définir la palette de fonctionnalités qu'il convient d'associer à un produit (ou service) complexe est une piste intéressante à explorer.

- Le repérage des associations porteuses des potentiels d'effets d'intégration les plus importants. L'exploitation d'effets d'intégration est apparue tout au long de cette analyse comme une des conditions essentielles de l'attractivité de l'offre de bouquet. Le contenu de l'offre, en particulier son degré de complétude, doit découler d'une claire compréhension des associations les plus productrices d'effets d'intégration, à défaut de quoi les clients potentiels pourraient se montrer réticents à l'idée de se laisser enfermer dans une relation avec un fournisseur unique et désireux de procéder à la "désolidarisation" des éléments du bouquet.

- Le choix d'un modèle d'offreur de bouquet. Ce choix pourra s'inspirer de la typologie proposée dans ce rapport (les infomédiaires, les assembleurs, les architectes, les maîtres d'œuvre et les intégrateurs). Ce choix doit tenir compte de données objectives (degré de modularité de l'ensemble constitué par les produits complémentaires, attentes des clients, état du marché et caractéristiques des offreurs des éléments...) et des contraintes issues de la base de compétences de l'entreprise.

- L'analyse des conditions de gouvernance de la production de l'offre de bouquet les plus à même d'exploiter le potentiel d'économies d'intégration.

- L'adoption d'une organisation interne et d'un style de management cohérent avec les fonctions exercées par l'offreur de bouquet. La question du type d'organisation interne adapté à la position d'offreur de bouquet n'a pas été abordée au cours de cette recherche. Or, il est probable que l'entreprise désireuse de s'engager dans une stratégie d'offre de bouquet ait besoin de s'écarter d'une organisation structurée autour des produits ou des fonctions qui peut faire obstacle à la mise en œuvre efficiente d'une offre de bouquet. Day [2006] souligne l'intérêt que représentent les structures matricielles dans la perspective de la construction d'une offre hétéroclite orientée client. Il en va de même, plus généralement, du fonctionnement en mode projet [Davies et Hobday, 2005].

Le style de management doit s'adapter en conséquence. Il doit promouvoir la transversalité nécessaire à la formation de compétences architecturales. Il doit ainsi être en mesure d'assurer une médiation entre des logiques contradictoires, de résorber les conflits susceptibles d'opposer le front-office et le back-office et, de manière générale, les multiples pôles d'activité en interne (mais aussi chez certains partenaires) dont la contribution est requise pour coordonner la conception, la production et l'innovation. Comme l'écrit Galbraith [2002], "*la stratégie de solution est un sport d'équipe et un sport de résolution de conflits*" (p. 204).

### ***L'évaluation des effets sur le fonctionnement des marchés et sur le bien-être***

La diffusion des offres de bouquets dans l'économie pose la question des effets sur le bien-être de cette forme de gestion de la satisfaction des besoins. L'analyse économique des bundles peut à cet égard constituer un point de départ utile. Adams et Yellen [1976] ont montré que le bundling pouvait s'interpréter comme une pratique commerciale visant à capter une partie du surplus du consommateur. La littérature économique<sup>26</sup> a également montré que l'offre de bundle pouvait avoir un effet anti-concurrentiel, les firmes disposant d'un fort pouvoir de marché pouvant utiliser cette pratique

---

<sup>26</sup> Voir le survey de Kobayashi [2005].

commerciale afin de renforcer leur contrôle du marché (en particulier en dissuadant les nouveaux entrants) et en essayant de l'étendre à des marchés connexes.

Ce type d'analyse est toutefois d'une portée limitée dans la mesure où elle ne porte que sur une catégorie très spécifique de bouquets (des bouquets fermés, non modulaires, vendus sur un mode transactionnel...) et s'intéresse peu aux conditions de production de l'offre de bouquet. Or, l'offre de bouquet peut conduire à des formes d'organisation efficaces de l'activité économique. C'est ce que suggèrent notamment Motta [2004] et Kobayashi [2005] lorsqu'ils invitent à prendre en considération, lors de l'évaluation de la pratique du bundling sur le bien-être, les bénéfices pouvant résulter par exemple d'une meilleure exploitation des économies d'échelle (ou de champ), ou d'une réduction des coûts de transaction et d'information pour les clients.

Les offres de bouquets peuvent générer deux autres types de bénéfices pour les clients, qui ne sont pas réellement pris en compte par l'analyse économique standard qui considère généralement les caractéristiques des produits comme données, comme préexistant à la relation entre l'offre et la demande :

1) Sous certaines conditions, les offres de bouquets peuvent conduire à la mise sur le marché d'offres répondant avec plus de pertinence au besoin des clients. Cela est plus particulièrement le cas lorsque l'offreur de bouquet dispose d'une expertise dans la connaissance des besoins, qui pourra être alimentée par la densité des relations entretenues avec les clients, et qui lui permet d'élaborer des associations de produits, voire de concevoir des architectures innovantes intégrant des éléments dédiés, apportant un supplément de valeur-client en raison de leur adaptation à la spécificité des besoins.

2) Sous certaines conditions, l'offreur de bouquet dispose de moyens spécifiques d'orienter les trajectoires d'innovation et d'être ainsi à l'origine de gains dynamiques.

La pleine exploitation des gains potentiels associés aux offres de bouquets est favorisée lorsque la relation entre l'offre et la demande se place sur le registre des marchés relationnels, c'est-à-dire une relation dense favorisant les interactions entre l'offreur et ses clients, mais qui suppose également la durée et donc une certaine captivité des clients [Moati et Corcos, 2005]. Il est ainsi dans l'esprit des offres de bouquets de "cerner" le client en l'incitant à couvrir le plus largement possible son besoin auprès de l'offreur et lui rester fidèle. Le risque est alors réel que l'offreur de bouquet tente d'exploiter cette dépendance du client pour le contraindre à des achats non réellement souhaités ou pour pratiquer une politique tarifaire exploitant son pouvoir de marché.

Ces considérations, qui exigent des approfondissements, invitent à considérer sans *a priori* l'impact des offres de bouquets sur le bien-être et à étudier au cas par cas la balance des effets favorables et des effets défavorables.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ADAMS W.J., YELLEN W.L. [1976], "Commodity Bundling and the Burden of Monopoly", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 90, n°3, pp. 475-498.
- ARAUJO L., DUBOIS A., GADDE L.E. [1999], "Managing interfaces with suppliers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, pp. 497-506.
- BALDWIN C.Y., CLARK K.B. [2001], *Design Rules, volume 1. The Power of Modularity*, MIT Press, Cambridge MA.
- BALDWIN C.Y., CLARK K.B. [2003], "The Value, Costs and Organizational Consequences of Modularity", working paper, May.
- BOBRIE F. [1998], "L'information des marchés par les acteurs de l'offre : logiques de marques, logiques d'enseignes, logiques de marques-enseignes", Actes du 1er Colloque Etienne Thil, La Rochelle, avril, Université de La Rochelle, I.U.P. Commerce& Distribution, pp.131-138.
- BOURG D., BUCLET N. [2005], "L'économie de fonctionnalité. Changer la consommation dans le sens du développement durable", *Futuribles*, n° 313, nov., pp. 27- 38.
- BRUSONI S., MARENGO L., PRENCIPE A., VALENTE M. [2004], "The Value and Costs of Modularity: A Cognitive Perspective", *SPRU Electronic Working Paper Series*, n°23, August.
- BRUSONI S., PRENCIPE A., PAVITT K. [2001], "Knowledge Specialization, Organizational Coupling and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms More Than They Make", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 597-621.
- CHESBROUGH H., KUSUNOKI K. [2001], "The Modularity Trap: Innovation, Technology Phase Shifts in the Resulting Limits of Virtual Organizations", in I. Nonaka, D. Teece (eds), *Managing Industrial Knowledge*, Sage Publications, London, pp. 202-230.
- CRIE D. [2002], "Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel: une approche par les produits fidélisants", miméo, téléchargeable sur <http://venus.unive.it/dea/ricerca/convegna/marketing/Materiali/Paper/Fr/CRIE.pdf>.
- DAVIES A. [2003], « Integrated Solutions : The Changing Business of Systems Integration », in Prencipe A., Davies A., Hobday M. (eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, p. 333-368.
- DAVIES A., HOBDAY M. [2005], *The Business of Projects: Managing Innovation in Complex Products and Systems*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DAY G.S. [2006], "Aligning the Organization with the Market", *Sloan Management Review*, vol. 48, n°1, pp. 41-49.
- DU TERTRE C. [à paraître], "Investissements immatériels et patrimoine collectif immatériel", in Du Tertre C. et Laurent C. éditeurs, *Régulations sectorielles et territoriales : de nouvelles recompositions*, La Découverte, Paris.
- ESTELAMI H. [1999], "Consumer Savings in Complementary Product Bundles", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, n°3, pp. 107-115.
- FONTAGNÉ L. [1984], "La notion de produit-système et la décomposition internationale des processus productifs dans l'industrie automobile", *Revue d'Economie Politique*, n°3.

- FONTAGNÉ L. [1991], *Biens intermédiaires et division internationale du travail*, Economica, Paris.
- FRIGENT V. [2005], "Vanishing Hand versus Systems Integrators. Une revue de la littérature sur l'impact organisationnel de la modularité", *Revue d'économie industrielle*, n° 109, 1er trimestre, pp 29-52.
- GALBRAITH J.R. [2002], "Organizing to Deliver Solutions", *Organizational Dynamics*, vol. 31, n° 2, pp. 194-207.
- GARUD R., KUMARASWAMY A. [1995], "Technological and Organizational Designs for Realizing Economies of Substitution", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 93- 109.
- GARUD R., KUMARASWAMY A. [2003], Commentary on "Technological and Organizational Designs for Realizing Economies of Substitution", in Garud R., Kumaraswamy A., Langlois R.N. (ed.), *Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations*, Blackwell Publishing, Malden, pp. 68-77.
- GARUD R., KUMARASWAMY A., LANGLOIS R.N. [2003], "Introduction", in Garud R., Kumaraswamy A., Langlois R.N. (ed.), *Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations*, Blackwell Publishing, Malden, pp. 1-11.
- GOEDKOOP M.J., VAN HALEN C.J.G., TE RIELE H.R.M., ROMMENS P.J.M. [1999], Product Service Systems, Ecological and Economic Basis, PricewaterhouseCoopers N.V./PITM, Storm C.S., Pre Consultants.
- HARRIS J., BLAIR E.A. [2006a], "Consumer Preference for Product Bundles: The Role of Reduced Search Costs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°4, pp. 506- 513.
- HARRIS J., BLAIR E.A. [2006b], "Functional Compatibility Risk and Consumer Preference for Product Bundles", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°1, pp. 19-26.
- HAX A., WILDE D.L. [1999], "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World", *Sloan Management Review*, vol. 10, n°2, pp. 109-119.
- HENDERSON R.M., CLARK K.B. [1990], "Architectural Innovation : the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 9-30.
- HERRMANN A., HUBER F., COULTER R.H. [1997], "Product and Service Bundling Decisions and their Effects on Purchase Intention", *Pricing Strategy and Practice*, vol. 5, n°3, pp. 99-107.
- HOBDAV M. [1998], "Product Complexity, Innovation and Industrial Organisation", working paper, Complex Product Systems Innovation Centre, Economic and Social Research Council, n° 52, June.
- HOLT C., SHERMAN R. [1986], "Quality Uncertainty and Bundling", in Ippolito P.M., Scheffman D.T. (eds), *Empirical Approaches to Consumer Protection Economics*, US Government Printing Office, Washington, pp. 221-250.
- HUNT S.D., LAMBE C.J. [2000], "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Ressource- Advantage Theory", *International Journal of Management Review*, vol. 2, n°1, pp. 17-43.
- JOHNSON D., GRAYSON K. [2005], "Cognitive and Affective Trust in Service Relationships", *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 500-507.
- KOBAYASHI [2005], "Does Economics Provide a Reliable Guide to Regulating Commodity Bundling by Firms? A Survey of the Economic Literature", Working Paper n° 05-35, George Mason University Law and Economics Research Paper Series, téléchargeable sur <http://www.law.gmu.edu/faculty/papers/docs/05-35.pdf>

- LANGLOIS R.N. [1988], "Economic Change and the Boundaries of the Firm", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n° 144, pp. 635-657.
- LANGLOIS R.N., ROBERTSON P.L. [1992], "Networks and Innovation in a Modular System: Lessons from Microcomputer and Stereo Component Industries", *Research Policy*, vol. 21, pp. 297-313.
- LASSUDRIE-DUCHENE B. [1982], "Décomposition internationale des processus productifs et autonomie nationale" in Bourguinat H. (ed), *Internationalisation et autonomie de décision*, Economica, Paris, pp.45-56.
- MATHIEU V. [2001], "Product Service. From a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 16, n°1, pp. 39-58.
- MOATI P. [2002], *L'entreprise du XXIème siècle*, Editions de l'Aube / Datar, La Tour d'Aigues.
- MOATI P. [2001a], "Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des "intégrateurs" ", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 97, 4<sup>ème</sup> trimestre 2001, pp. 123-138. Repris dans *Problèmes Économiques*, n° 2765, 12 juin 2002.
- MOATI P. [2001b], "Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse", *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°160, octobre.
- MOATI P. [1999], "Concilier les logiques d'innovation et de satisfaction du client ; le rôle clé des 'intégrateurs' ", *Cahier de Recherche CRÉDOC*, n°136, novembre.
- MOATI P., CORCOS A. [2005], "Des marchés transactionnels aux marchés relationnels : une approche théorique pour repenser l'impact des politiques de rétention de la clientèle", *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°220, novembre.
- MOATI P., MOUHOUD E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.
- MONT O. [2002], "Clarifying the Concepts of Product-Service System", *Journal of Cleaner Production*, vol. 10, n°3, pp. 237-245.
- MOTTA M. [2004], *Competition Policy. Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- O'MALLEY L., PROTHERO A. [2004], "Beyond the Frills of Relationship Marketing", *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 1286-1294.
- PAVITT K. [2003], "Specialization and Systems Integration", in Prencipe A., Davies A., Hobday M. (eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, p. 78-91.
- PEPPERS D., ROGERS M. [1993], *The One to One Future : Building Relationships One Customer at a Time*, Doubleday, New York.
- PERSSON M., AHLSTRÖM P. [2006], "Managerial Issues in Modularising Complex Products", *Technovation*, à paraître.
- PICART C. [2006], "La place des groupes dans le tissu productif : d'une croissance extensive à une croissance intensive", in H. Petit et N Thèvenot (ed.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire*, La Découverte, coll. Recherches, Paris, pp. 147-173.
- PRENCIPE A. [2003], "Corporate Strategy and Systems Integration Capabilities", in Prencipe A., Davies A., Hobday M. (eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, p. 114-132.
- PUGH S. [1991], *Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering*, Addison Wesley Longman Limited, Harlow.

- RICHARDSON G.B. [1972], "The Organization of Industry", *Economic Journal*, n° 82, pp.883-896.
- RIFKIN J. [2000], *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie*, La Découverte, Paris.
- SAKO [2003], "Modularity and Outsourcing. The Nature of Co-Evolution of Product Architecture and Organization Architecture in the Global Automotive Industry", in Prencipe A., Davies A., Hobday M. (eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, pp. 229- 253.
- SCHILLING M.A. [2000], "Toward a General Systems Theory and Its Application to Interfirm Product Modularity", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°2, pp. 312- 334.
- SCHILLING M.A., STEENSMA H.K. [2001], "The Use of Modular Oganizational Forms: an Industry Level Analysis", *Academy of Management Review*, vol. 44, pp. 1149-1168.
- SIMON [1962], "The Architecture of Complexity", *Proceeding of the American Philosophical Society*, vol. 106, pp. 467-482, repris dans Garud R., Kumaraswamy A., Langlois R.N. (ed.), *Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations*, Blackwell Publishing, Malden, pp. 15-38.
- SIMONIN B.L., RUTH J.A. [1995], "Bundling as a Strategy for New Product Introduction: Effects on Consumers' Reservation Prices for Bundle, the New Product and its Tie-In", *Journal of Business Research*, vol. 33, July, pp. 219-230.
- SPILLER T., ZELNER B. [1997], "Product Complementarities, Capabilities and Governance: A Dynamic Transaction Cost Perspective", *Industrial and Corporate Change*, vol. 6, n°3, pp. 561- 594.
- STREMERSCHE S., TELLIS G.J. [2002], "Strategic Bundling of Products and Prices. A New Synthesis for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 66, n°1, pp. 55-72.
- ULRICH K., EPPINGER S.D. [2000], *Product Design and Development*, McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition, New York.
- ULRICH K.T. [1995], "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm", *Research Policy*, vol. 24, n°3, pp. 419-440.
- WILKSTRÖM S., NORMANN R. [1994], *Knowledge and Value*, Routledge, London & New York.
- WISE R., BAUMGARTNER P. [1999], "Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., pp. 133-141.
- YADAV M. [1994], "How Buyers Evaluate Product Bundles: A Model of Anchoring and Adjustment", *Journal of Consumer Research*, vol. 21, September, pp. 342-353.