

L'IMPACT DE LA COMMUNICATION DES MANAGERS DE COMPTES-CLES  
SUR LA VALEUR PERÇUE ET LA SATISFACTION DES CLIENTS

Laurent Georges\*

EDHEC Business School

France

Andreas Eggert

University of Kaiserslautern

Germany

Gilles N'Goala

EDHEC Business School

France

---

\* Institutional

address:

Dr. Laurent Georges, EDHEC School of Management, Département Marketing/Vente, 393  
Promenade des Anglais - BP 3116, 06202 NICE Cedex 3, France. Email address:  
laurent.georges@edhec.edu.

Résumé: L'impact de la communication des Managers de comptes-clés sur la valeur perçue et la satisfaction des clients

Abstract: Testing the Impact of Key Account Managers' Communication on Customer-Perceived Value and Satisfaction

Communication is the glue that holds relationships together. As an increasing number of supplying firms introduce key account management (KAM) systems to service their major accounts, it becomes crucial to understand the impact of key account managers' communication on collaborative relationships. Based on a quantitative study among purchasing managers, this paper tests a framework for key account managers' communication and its impact on customer-perceived value and satisfaction.

Keywords: Key Account Management, Communication, Customer Value, Customer Satisfaction, PLS

## INTRODUCTION

Le management des relations coopératives avec des acheteurs de taille importante est devenu une préoccupation majeure de nombreuses entreprises. La qualité et la durée des relations client-fournisseurs semble alors reposer sur l'efficacité de la communication. Pour Bleeke et Ernst (1993, p. XVI), même « la relation la plus aboutie s'écroulerait sans une bonne et fréquente communication ». De même, Mohr et Nevin (1990, p 36) considèrent que la communication est la « colle » qui scelle la relation coopérative.

Un nombre croissant d'entreprises mettent en place une force de vente spécialisée, des managers de comptes-clés, afin de mieux servir leurs clients importants, c'est à dire ceux qui déterminent leur rentabilité et leur pérennité (Weilbaker et Weeks, 1997). Leur rôle est de faciliter et de promouvoir la coopération avec les acheteurs (Bacon, 1999). Leur tâche consiste à minimiser les tensions qui peuvent survenir dans les relations commerciales et à maximiser l'offre de valeur du fournisseur délivrée au client (produits/services) et à satisfaire leurs besoins spécifiques sur le long terme (Weitz et Bradford, 1999). Dans ce but, les managers de comptes-clés ont pour mission d'améliorer la communication et l'échange d'informations entre le client et le fournisseur (Schultz et Evans, 2002).

Mais dans quelle mesure la performance des managers de comptes-clés en termes de communication a-t-elle un effet sur la qualité de la relation fournisseur – client-clé ? quelle est l'efficacité réelle des managers de comptes-clés dans l'instauration de relations à long terme ? Améliorent-ils la valeur perçue des produits et des services fournis et la satisfaction des clients clés?

A ce jour, peu d'études empiriques ont évalué l'effet de la communication des managers de comptes-clés sur la coopération entre le fournisseur et le client clé (à l'exception récente de Schultz et Evans, 2002). Cette étude contribue ainsi à mieux comprendre le fonctionnement des relations de coopération entre les fournisseurs, dotés en managers de comptes-clés, et les clients clés. Cette approche se centralise alors sur un mécanisme fondamental de la coopération client-fournisseur, à savoir la communication. Il s'agira alors d'estimer quel est l'impact de la communication animée par les managers de comptes-clés sur la valeur perçue et la satisfaction des clients. Ces deux conséquences représentent la « raison d'être » des relations coopératives (Anderson 1995).

Par conséquent, dans un premier temps, nous réaliserons une revue de la littérature concernant l'effet de la communication des managers de comptes-clés et en déduirons certaines hypothèses d'impact. Dans un second temps, nous testerons ces hypothèses sur un échantillon de clients-clés afin déterminer la nature et l'intensité de l'impact de la communication sur la valeur perçue et la satisfaction.

## PARTIE 1 CADRE THEORIQUE

La coopération client-fournisseur dure et se renforce si elle permet de créer de la valeur pour les parties en relation d'échange et de générer davantage de satisfaction mutuelle. Dans cette approche relationnelle, une partie de la fonction des managers de comptes clés consiste dès lors à faciliter la coordination, la création de valeur et la satisfaction des acheteurs clés sur le long terme. A ce titre, le principal levier utilisé par les managers de comptes clés est la communication. Dans quel but s'agit-il de communiquer et comment communiquer efficacement avec les clients clés ? A cette question, la littérature nous apporte un certain nombre de réponses.

### 1.1 La création de valeur perçue dans les échanges industriels

Dans le champ du comportement du consommateur, la valeur perçue est définie comme « l'évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur ses perceptions concernant ce qui est reçu et ce qui est donné » (Zeithaml 1988), ou comme « le ratio des bénéfices perçus par rapport aux sacrifices perçus » (Monroe et Krishnan 1985) ou bien encore comme « la différence (ou le surplus) entre les bénéfices perçus et les coûts perçus » (Day 1990). La littérature en marketing industriel tend à reprendre cette approche coûts / bénéfices (ou retour sur investissement). En marketing industriel, les chercheurs se sont d'abord focalisés sur la valeur des produits (Anderson et Narus, 1990) et ont élargi récemment leur approche pour considérer la globalité de l'échange industriel (sacrifices et bénéfices divers) (Ulaga et Eggert, 2002). La valeur perçue en milieu industriel a trois principales caractéristiques : la subjectivité des perceptions en matière de coûts et de bénéfices, la comparaison avec la concurrence et la multidimensionnalité.

Le caractère multidimensionnel de la valeur perçue : Dans le domaine du marketing, les définitions existantes présentent typiquement la valeur perçue par le client comme le rapport entre les bénéfices et les sacrifices. Dans une approche transactionnelle, la valeur perçue prend la forme d'un rapport restreint entre la qualité et le prix d'un produit (Monroe, 1990). Dans une approche relationnelle (relation individu – objet – situation), elle intègre les bénéfices sociaux, hédoniques, ludiques, éthiques, spirituels, utilitaires, épistémiques, etc. (Holbrook & Corfman, 1985 ; Aurier, Evrard & N'Goala, 2000). Au sein des marchés industriels, les bénéfices et les sacrifices sont aussi composés de multiples facettes relationnelles :

- bénéfices économiques, techniques, services et sociaux / prix, pour Anderson *et al.* (1993) ;
- bénéfices centraux et ajoutés / prix, coûts d'acquisition et d'opération, pour Beutin (2000) ;
- bénéfices produits, services et relationnels / prix et sacrifices relationnels, pour Lapierre (2000) ;
- bénéfices économiques, stratégiques et d'interaction relative au produit ou interpersonnelles / coûts relationnels, pour Werani (1998).

La subjectivité des perceptions de la valeur : selon Korge et alii (1993), y compris dans le domaine des relations industrielles, la valeur est perçue de façon subjective par les clients, avec ce que cela suppose en termes de biais perceptuel, de rétention sélective des informations et de distorsion de la réalité. En effet, malgré l'instauration de procédures et de processus dans les organisations afin de gérer de manière rationnelle et objective la valeur économique des biens et des services, la valeur est au final perçue par les individus et ce sont ces perceptions qu'il convient de mesurer. Par ailleurs, au sein des relations client-fournisseur, la problématique des perceptions multiples est particulièrement importante. De nombreux travaux ont notamment démontré que plusieurs interlocuteurs, constituant un centre d'achat, étaient impliqués dans le processus d'achat et d'évaluation du fournisseur (Robinson, Faris et Wind, 1967 ; Webster et Wind, 1972). Ainsi, il est conseillé d'évaluer la perception de la valeur auprès de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'achat (Qualls et Rosa, 1995).

La comparaison avec la concurrence : la valeur créée ne peut être examinée sans une comparaison avec la concurrence. En d'autres termes, la valeur créée par un fournisseur/commercial doit s'apprécier par rapport à la valeur créée par les

fournisseurs/commerciaux concurrents. Cela renvoie à la notion de Comparison Level for Alternatives (*CL Alt*) (résultats par rapport au niveau de comparaison) proposée par Thibault et Kelley (1959) dans la théorie de l'échange social. Celle-ci se définit comme l'évaluation – par l'individu ou l'organisation - des résultats d'une relation donnée (bénéfices obtenus / coûts engendrés), en comparaison avec les résultats qu'il aurait pu obtenir avec le meilleur partenaire alternatif (Anderson et Narus, 1984, p. 44).

La création de valeur à travers les échanges industriels de toute nature n'est cependant pas une fin en soi. Dans la démarche relationnelle, il s'agit d'aboutir à la satisfaction des besoins, des objectifs et des buts des parties engagées dans l'échange relationnel. La satisfaction apparaît en effet comme une condition de fidélité et de coopération à long terme.

## 1.2 La satisfaction du client clé industriel sur le long terme

La satisfaction du client, en milieu industriel comme dans le champ des consommateurs apparaît comme l'un des résultats de la communication réalisée et comme un antécédent de la coopération sur le long terme (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, pour Sheth et Parvatiyar (1995), si les clients ne sont pas satisfaits de leur relation avec le fournisseur, ils auront tendance à se désengager et à rechercher des alternatives concurrentes.

Pour Oliver (1997, p 144), « la satisfaction désigne l'évaluation des résultats d'une expérience de consommation (ou d'utilisation) à partir d'un ensemble de buts ou de standards, ce qui peut se traduire par un accomplissement, un sous-accomplissement ou un sur-accomplissement ». Ainsi, alors que qualité perçue et valeur restent proches de l'objet évalué, la satisfaction décrit les états cognitifs et affectifs de l'individu, à l'issue d'une expérience d'usage des produits et des services du fournisseur (achat puis utilisation). En effet, la valeur perçue s'estime par rapport aux sacrifices consentis alors que la satisfaction repose sur la confirmation des attentes initiales de l'individu (prédictives ou normatives) (Boulding *et al*, 1993 ; Oliver, 1993; Iacobucci, Grayson et Ostrom, 1994). Par conséquent, pour satisfaire les clients clés dans un contexte industriel, il importe de pouvoir découvrir les attentes spécifiques de ces clients afin de déterminer une offre de produit/service adaptée. Cela suppose d'une part d'améliorer la performance des produits en interne au sein de l'organisation et d'autre part de favoriser une plus grande coordination des activités respectives du fournisseur et du client.

Cette fonction de « vecteur de satisfaction » représente une tâche importante des managers de compte clés sur le long terme.

La satisfaction suppose que la valeur perçue au cours de l'échange (bénéfices perçus / coûts consentis) soit conforme à ses attentes initiales. Un client qui n'aurait pas été suffisamment rétribué par rapport aux sacrifices qu'il a consentis au cours de la relation commerciale ne devrait pas être satisfait par son partenaire commercial. Oliver (1999) ou encore Slater et Narver (2000), ont insisté sur le rôle de la qualité perçue, parmi d'autres facteurs, comme source de valeur, avec comme conséquence, plus de satisfaction. Dans leur modèle ACSI, Fornell *et al* (1996) ont validé, mais à un niveau agrégé <sup>1</sup>, la chaîne causale qualité perçue ⇒ valeur ⇒ satisfaction cumulée ⇒ fidélité. Enfin, Oliver (1999) a proposé que la valeur, lorsqu'elle est vue comme un simple ratio coût/bénéfices soit vu comme un antécédent de la satisfaction.

Ainsi, en adoptant une approche relationnelle dans la gestion de la force de vente, la création de valeur et la satisfaction du client clé apparaissent désormais comme des objectifs prioritaires assignés au managers de comptes clés. Valeur et satisfaction sont des vecteurs de transactions répétées et conduisent à l'adoption de mécanismes coopératifs de la part du client.

### 1.3 Les effets de la communication réalisée par les managers de comptes-clés

La communication entre le manager de comptes-clés et le client trouve son expression la plus concrète dans les différents flux d'informations agissant entre les deux entreprises, de l'acheteur vers le fournisseur, du fournisseur vers l'acheteur. Les apports empiriques étant quasi-inexistants dans ce domaine, une enquête qualitative exploratoire a été réalisée chez 6 grands fournisseurs français et anglo-saxons : Air Liquide, British Petroleum, Chevron Chemicals, DuPont de Nemours, TotalFina-Elf et Usinor-Sollac. Sur cette base, quatre

---

<sup>1</sup> Les auteurs utilisent un baromètre de satisfaction où l'unité d'observation est la satisfaction agrégée pour une marque particulière. Les analyses sont donc menées sur un échantillon de marques et non d'individus.

facettes de la communication des managers de comptes-clés ont ainsi été explorées (Auteur, 2002) :

- L'ajustement de l'offre du fournisseur en fonction des besoins spécifiques que l'acheteur lui a exprimés et se traduisant par des conseils et des recommandations précises sur le choix, la conception et l'utilisation concrète des produits achetés ;
- La transparence du fournisseur à l'égard du client, en particulier s'agissant des changements organisationnels ou commerciaux en cours ;
- La consultation des membres du centre d'achat afin de collecter des informations pertinentes sur les attentes des acheteurs, des décideurs et des utilisateurs des produits ;
- La communication interne au fournisseur de manière à garantir en interne la satisfaction du client clé.

Les efforts de coordination engagés par le manager de comptes-clés et véritablement perçus par le client devraient également contribuer à la valeur perçue et à la satisfaction. Cette coordination repose en particulier sur la transparence du fournisseur et la consultation des centres d'achat.

La figure 1 décrit le cadre conceptuel retenu afin de tester l'effet de la communication des managers de comptes-clés sur la valeur perçue et la satisfaction des clients à long terme. Sept hypothèses sous-jacentes sont alors définies et testées.

INSERER FIGURE 1

Les managers de comptes-clés acquièrent une connaissance approfondie de leurs clients et de leurs besoins spécifiques (Wotruba et Castleberry, 1993). Ce rôle d'agent de liaison consiste à communiquer leurs préoccupations au sein de leur propre organisation de manière à stimuler les solutions innovantes aux problèmes des clients clés, à favoriser l'orientation client des équipes et à favoriser l'adaptation de l'offre du fournisseur aux demandes des clients clés. Cet ajustement de l'offre devrait se traduire par une perception de valeur plus forte de la part du client.

H1: L'ajustement de l'offre a une effet positif sur la valeur perçue par le client

La transparence a été définie comme la perception d'être informé des actions et des actifs de l'autre partie engagée dans un processus d'interaction (Eggert et Helm, 2003). Les managers de comptes clés favorisent la transparence en fournissant de l'information pertinente et utile

sur la stratégie du fournisseur, les programmes marketing et la compétitivité de la firme. Du point de vue du client, la transparence du fournisseur réduit l'incertitude des activités et le risque perçu et facilite le processus d'interaction.

H2: La transparence du fournisseur a un effet positif sur la coordination perçue par le client

La consultation du centre d'achat reflète les efforts engagés par le manager de comptes-clés pour comprendre les besoins et les préférences d'un groupe d'acheteurs spécifique. Plus les consultations sont fréquentes et intenses, plus la probabilité d'obtenir des informations pertinentes sur leurs besoins et leurs préférences sera grande (Leuthesser and Kohli, 1995). Or, l'information valide est vue comme un antécédent majeur de l'action de coordination. Dès lors, nous pouvons faire l'hypothèse suivante :

H3: La consultation du centre d'achat a un effet positif sur la coordination perçue par le client

A travers la coordination, les entreprises synchronisent leurs activités, leurs ressources et leur capacités afin d'accomplir un ensemble de tâches collectives (Anderson et Narus 1999, p. 352). Les managers de comptes-clés orchestrent ces efforts orientés client au sein de leur propre organisation (Pardo, Salle et Spencer, 1995). L'objectif est ainsi d'augmenter le niveau de coordination perçue par le client. La coordination a pour effet de faciliter le processus d'interaction, de réduire les coûts afférents à la relation et à améliorer la satisfaction des clients (Mohr et Spekman 1994).

H4: La coordination perçue par le client a un effet positif sur la valeur perçue par le client

H5: La coordination perçue par le client a un effet positif sur la satisfaction du client

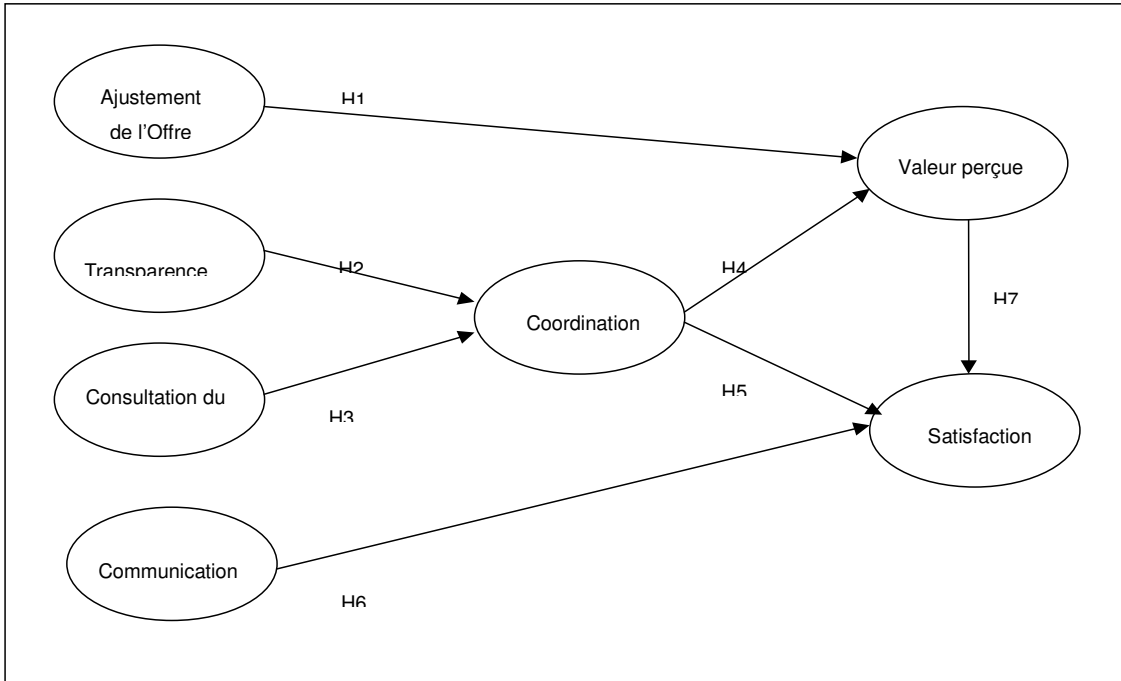
De manière à s'assurer que leurs clients soient fortement considérés par les employés de leur organisation, les managers de comptes clés procèdent fréquemment à de la communication en interne. De cette manière, ils développent et renforcent un ensemble de valeurs partagées entre le client et les personnels de sa propre organisation. Cela favorise nettement la satisfaction finale des clients (Helman et Payne 1992).

H6: La communication interne a un effet positif sur la satisfaction du client

Enfin, la valeur perçue a été présentée à de multiples reprises comme un antécédent majeur de la satisfaction dans les marchés industriels (Eggert and Ulaga 2002).

H7: La valeur perçue par le client a un effet positif sur la satisfaction du client

Figure 1 : L'impact de la communication sur la valeur perçue et la satisfaction du client-clé



## PARTIE 2 – ETUDE EMPIRIQUE

## BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, J.C., 1995. Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346-350.
- Anderson, J.C., Narus, J.A., 1999. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Bacon, Terry R., 1999. *Selling to Major Accounts: Tools, Techniques and Practical Solutions for the Sales Manager*, New York, NY: American Management Association.
- Bleeke, J., Ernst, D., 1993. *Collaborating to Compete*, New York.
- Dawes, P.L., Lee, D.Y., 1996. Communication Intensity in Large-Scale Organizational High Technology Purchasing Decisions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 3 (3), 3-34.
- Eggert, A., Helm, S., 2003. Exploring the Impact of Relationship Transparency on Business Relationships: A Cross-Sectional Study Among Purchasing Managers in Germany. *Industrial Marketing Management*, 32 (3), forthcoming.
- Eggert, A., Ulaga W., 2002. Customer-Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107-118..
- Guiot, D., 2001. Antecedents of Subjective Age among Senior Women. *Psychology and Marketing*, 18 (10), 1049-1071.
- Helman D., Payne A., 1992. *Internal Marketing: Myth versus Reality*. Research Paper, Cranfield School of Management.
- Kumar, Nirmalya, Stern L. W., Anderson J. C., 1993. Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36 (December), 1633-1651.
- Leuthesser, L., Kohli, A.K., 1995. Relational Behavior in Business Markets: Implications for Relationship Management. *Journal of Business Research*, 34, 221-233.
- Lohmöller, J.B., 1989. *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Springer-Verlag, New York, NY.

Mohr, J.; Nevin, J., 1990. Communication Strategies in Marketing Channels – A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 50, October, pp. 36-51.

Mohr, J., Spekman, R., 1994. Characteristics of Partnerships Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 2, 135-152.

Pardo, C., Salle, R., Spencer, R., 1995. The Key Accountization of the Firm: A Case Study. *Industrial Marketing Management*, 22, 123-134.

Schultz, R.J.; Evans, K.R., 2002. Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 23-31.

Weilbaker, D.C., Weeks, W.A., 1997. The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (4), 49-59.

Weitz, Barton A. and Kevin D. Bradford, 1999, Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 241-254.

Wold, H., 1982. Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions. In: Jöreskog, K.J., Wold, H. (Eds.), *Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*. North Holland Publishing, Amsterdam.

Wotruba, T.R., Castleberry, S.B., 1993., Job Analysis and Hiring Practices for National Account Marketing Position. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (3), 49-65.