

Client, Mon Cher Client !

Par Didier Van Caillie, Chargé de Cours à l'Université de Liège

La Libre Entreprise, Chronique du 20 décembre 2002

Une étude récente menée par PwC Consulting et consacrée aux préoccupations essentielles des cadres et dirigeants des entreprises belges pour 2002 montre que la valorisation du capital humain, l'amélioration de la rentabilité et la maîtrise des relations avec le client sont les 3 thèmes qui retiendront surtout l'attention de ces dirigeants au cours des prochains mois, prenant ainsi le pas sur la volonté de croissance et la maîtrise de l'E-Commerce cités voici un an à peine.

Cette attention nouvelle portée à la valorisation du capital humain et à la maîtrise de la relation-client tend à prouver que les dirigeants de nos entreprises vont s'efforcer de trouver les leviers de l'amélioration de leur rentabilité dans la valorisation du capital le plus intangible et certainement le plus essentiel de toute entreprise, à savoir son capital humain (fait d'expériences, de savoirs, de savoirs-faire) et son capital clientèle (fait de confiance, de connaissance et de fidélité réciproques). Le Client, la compréhension de ses besoins et de ses attentes, la maîtrise des multiples éléments qui contribuent à sa satisfaction et permettent donc la perception d'un prix qui valorise pleinement les efforts faits par l'entreprise pour satisfaire son « Cher Client » devient de ce fait l'acteur-clé à maîtriser pour toute entreprise désireuse de maximiser sa rentabilité.

Cette évolution très nette des préoccupations des gestionnaires d'entreprise reflète ainsi, avec un temps de retard toutefois, l'évolution des préoccupations qui se sont faites jour progressivement, depuis une dizaine d'années, dans la littérature scientifique spécialisée dans les divers domaines de la gestion de l'entreprise : l'entreprise créatrice de valeur en ce début de XXI^{ème} siècle est une entreprise « orientée client » et non plus une entreprise « orientée produit » comme ce fut généralement le cas pendant les 9 premières décennies du XX^{ème} siècle.

D'un point de vue stratégique et organisationnel, ceci implique que la maîtrise de la connaissance précise du client prend le pas sur la parfaite maîtrise du processus de production, que le portefeuille de produits de l'entreprise doit s'élargir et évoluer rapidement au gré de l'évolution des attentes des clients, que l'organisation de l'entreprise (tant au niveau commercial qu'au niveau administratif et productif) doit intégrer rapidement l'évolution de son portefeuille de clients et devenir ainsi d'une flexibilité extrême, plaçant ainsi la valorisation des savoirs (et donc du capital humain présent dans l'entreprise) au service de la satisfaction permanente du Client.

Au plan des techniques et des méthodes de gestion, cette transformation radicale de la manière de concevoir le fonctionnement d'une entreprise moderne créatrice de valeur permet l'apparition de multiples outils d'aides à la gestion, souvent issus du monde académique et puis relayés par le milieu des consultants : ainsi, en matière de comptabilité de gestion et de contrôle de gestion, le calcul des coûts et le suivi des marges s'opèrent à présent de préférence sur base des activités réellement exercées au sein de l'entreprise (approche dite de l'*Activity-Based Costing* ou *ABC*) et non plus sur base d'une répartition de charges, directes et surtout indirectes, entre des centres d'activité souvent fictifs, calqués sur l'organigramme de l'entreprise ; en matière de gestion commerciale et de marketing, les outils intégrés, qualitatifs

et quantitatifs, de suivi de la relation client (*Customer Relationship Management* ou *CRM*) supplantent les traditionnelles études de marché portant sur les perspectives éventuelles d'achat de clients potentiels, aux résultats souvent trop aléatoires ; en matière de gestion de l'information, les outils de type *Enterprise Resources Planning (ERP)* permettent (idéalement) d'articuler les informations venant du suivi de la relation client et les informations relatives aux autres fonctions essentielles de l'entreprise (R&D, production, gestion des ressources humaines, finance, logistique ...).

L'observation du terrain montre toutefois que la mise en oeuvre d'une véritable stratégie de création de valeur basée sur la maîtrise de la relation avec le client est souvent difficile et fort onéreuse : comprendre et accepter que le Client dicte réellement le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise et que les produits soient au service du Client (et non l'inverse, comme ce fut longtemps le cas, le client devant accepter le produit offert ... ou ne pas l'acheter) constitue pour bon nombre d'entreprises un véritable « choc culturel » qui ne facilite pas la mise en oeuvre aisée et rapide (et donc à moindre frais) des outils nécessaires au suivi de cette relation client. De ce fait, un « bon » Client coûte cher !

Cette volonté de focaliser l'activité de l'entreprise sur le Client induit enfin aussi des risques stratégiques majeurs, souvent mal mesurés car conceptuellement difficiles à appréhender¹. En effet, le Client qui va monopoliser l'attention de l'entreprise sera inévitablement, dans un contexte managérial dominé par la préoccupation de rentabilité, le « bon » Client, créateur de valeur économique, rentable à court ou moyen terme.

Or, si les outils offerts au gestionnaire permettent d'identifier avec plus ou moins de certitude ce « bon » Client, ils n'apportent aucune réponse à la question de savoir que faire des autres clients et il est quasi inévitable aujourd'hui qu'une focalisation des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sur les « bons » clients va engendrer l'apparition de nouveaux comportements d'achat de la part des « moins bons » clients, l'apparition de nouveaux opérateurs (privés ou autres, associatifs ou coopératifs par exemple) offrant des produits et services spécifiques à cette frange importante de clientèle, l'apparition de nouveaux groupes de pression ralliant ces consommateurs abandonnés par les acteurs traditionnels de chaque secteur et aptes à exercer une influence majeure sur les responsables politiques, économiques et sociaux.

La capacité à apporter une réponse claire, sans a priori, à cette question constitue dès lors indubitablement le principal défi qui se présente au gestionnaire de demain !

¹ Pour s'en convaincre, le lecteur intéressé peut parcourir le fort intéressant « Forum de discussions » ouvert sur le site Internet de La Libre Belgique et consacré aux difficiles relations entre la banque et son client : extrêmement fréquenté, ce forum de discussions, au travers des débats qu'il suscite, montre bien la difficulté pour une entreprise traditionnellement orientée « produit » (comme c'est le cas de la plupart des organismes bancaires) à migrer vers un mode de fonctionnement réellement orienté « client », allant au delà du simple discours promotionnel.