

Le capital client, nouveau coeur de cible pour la stratégie des entreprises

du **Rédacteur Suprême**

Spécialiste international du marketing, Fox T.Paddle est devenu en quelques années un véritable gourou reconnu pour sa capacité à être un visionnaire des tendances globales de fond. Il a en particulier été le premier à prédire que le client est au cœur de l'activité des entreprises.

Voilà déjà deux ans que vous avez commencé à populariser le concept de « one to one » et travaillé avec les plus grands groupes internationaux. Quel premier bilan en tirez-vous ?

Les entreprises ont enfin compris qu'elles doivent s'adapter aux nouvelles attentes du consommateur qui met son capital au cœur de leur stratégie.

Seules les entreprises leaders sur leurs marchés ont reconnu le pouvoir du client et son impact sur leur chiffre d'affaires et leur croissance. Confrontées à véritable révolution économico-culturelle, les entreprises doivent transformer leur approche si elles veulent devenir véritablement "organisées client". Adopter une approche "organisée client" requiert le développement de dispositifs particuliers pour générer des résultats financiers significatifs.

En même temps, les stratégies que nous avons initiées ont amené les clients à se transformer. Ils sont en attente de reconnaissance et ont besoin que leurs souhaits soient pris en considération, dès lors que cela s'inscrit dans une démarche « one to one ». En particulier, les clients ne sont pas autant demandeurs d'organisation qu'on le dit, ils veulent aussi que l'occasion de consommation réponde à leurs impulsions d'achat. Par exemple, le supermarché ne doit pas se contenter de rationaliser son espace pour permettre à ses clients d'optimiser le temps qu'ils passent à faire leurs courses, il doit aussi leur offrir des occasions toujours renouvelées de découvertes.

Quels sont les outils que vous proposez aujourd'hui aux entrepreneurs ?

L'analyse des process clés de l'entreprise à la fin du 20ème siècle a permis de comprendre que la gestion de la relation client doit être au centre de la stratégie. Nous sommes passés du « one to one » au CRM pleinement intégré. Les nouveaux impératifs de gestion passent par l'identification des besoins du clients et la compréhension de ses motifs d'insatisfaction, ce qui nécessite que les entreprises se soient dotées au préalable de deux types d'outils : 1. des systèmes de scoring, de rating et de reporting idoines, 2. du personnel faiblement qualifié et mal rémunéré mais formé pour satisfaire les clients.

Dans un environnement globalisé et plus compétitif que jamais, les normes de service sont répandues en interne mais pas assez utilisées à des fins de communication externe. C'est à cet état de fait que nous proposons aux entreprises de s'attaquer.

Comment en êtes-vous venu au concept de « Capital Client » ?

Les entreprises ont trop privilégié les stratégies de conquête de nouveaux marchés au détriment de la fidélisation de leur portefeuille de clients déjà acquis. En cela, un fonctionnement centré-client doit leur permettre d'optimiser la création de valeur.

Nous parlerons désormais d'optimisation du capital client car la culture de la performance nécessite aujourd'hui de franchir une étape supplémentaire dans la déshumanisation des rapports sociétaux. Ceux-ci ne doivent plus se limiter aux frontières de l'entreprise mais ils doivent s'appliquer aux clients eux-mêmes. Ceux-ci ne sont définitivement plus les rois, ils s'intègrent désormais pleinement aux comptes des entreprises, en tant que partie intégrante des actifs.

Quels sont les outils qu'il faut développer pour se donner les moyens de cette nouvelle étape essentielle de la déshumanisation ?

Les entreprises sont en contact direct avec leurs clients et pourtant elles sont encore trop peu nombreuses à développer une réelle stratégie de contact avec leurs clients. L'avenir stratégique consiste, dans le futur, à gérer de véritables relations du client vers l'entreprise et non plus seulement de l'entreprise vers le client, comme c'est encore trop souvent le cas, les remontées d'information des clients étant utilisées uniquement pour modifier les offres ou améliorer une qualité de service défaillante.

Par exemple, les entreprises ont-elles de vraies BDD marketing ou de stupides fichiers clients ? Nous leur proposons pour objectif de se doter d'une vision à 360° du client, horizontalement et verticalement, en transcendant définitivement les frontières traditionnelles entre fonctions et services, de manière à instrumentaliser la relation client.

Les entreprises ne donnent pas à leurs collaborateurs tous les outils nécessaires pour bien servir chaque client ainsi instrumentalisés. Elles doivent développer leurs stratégies de contact à travers l'investissement dans des call-centers, des CTI, des e-mails, un véritable coaching des managers et la création de structures de Data Mining marketing de manière à rénover leur approche multi-canaux à travers un véritable re-engineering du processus global pour tendre vers un véritable management de la relation client, tout en offrant des approches à la fois individualisées et homogènes, selon les principes de base du « one to one » pour un service d'excellente qualité et personnalisé, quel que soit le canal choisi par le client.

Comment voyez-vous l'avenir ?

Le Capital Client est encore insuffisamment géré : même si elles en admettent l'intérêt stratégique majeur, les entreprises surestiment la difficulté d'un abordage transversal du concept client, tout en sous-estimant malheureusement le prix à payer pour une réelle révolution stratégique.

Cela étant, nous sommes confiant dans l'avenir de court terme et il semble sûr que les entreprises qui veulent gagner engageront les budgets nécessaires pour re-engineerer leurs process afin de rapprocher leur pensée de la stratégie unique des prochains mois, convergeant leurs forces vers l'optimisation de leur capital client.