



le web de l'économie

Gestion du capital clients et distribution

Servir la masse des consommateurs en tenant compte de leurs aspirations individuelles est un défi primordial pour les entreprises de la grande distribution. Les enjeux de la gestion du capital clients sont en effet multiples.

MICHEL TATIBOUËT ET VINCENT HAGUET

La gestion du capital clients est un enjeu économique clef à l'ère du développement des nouvelles technologies qui ouvrent les portes à une meilleure connaissance des clients. Les entreprises qui le souhaitent sont aujourd'hui capables de valoriser l'information clients. Partons d'un constat dressé en 1998 par PricewaterhouseCoopers dans le secteur des produits de grande consommation à l'échelle européenne : 84 % des profits du secteur de la grande consommation sont réalisés par 30 % des clients, soit 70 % des ventes. Examinons la portée de ces chiffres.

Premièrement, la relation directe entre les profits de l'entreprise et la contribution de ses différents segments de clients favorise un management plus opérant de l'entreprise du fait de l'indexation de ses performances sur la valeur clients. Les objectifs marketing (recrutement ou fidélisation par exemple) peuvent dès lors être évalués à l'aune de leur contribution réelle sur le compte d'exploitation de l'entreprise. Deuxièmement, en s'appuyant sur des données valorisées, les opérations logistiques et commerciales peuvent être mesurées et arbitrées avec beaucoup plus d'efficacité. A titre d'illustration, la rupture n'a pas la même valeur pour tous les clients car tous les clients n'ont pas la même valeur pour l'entreprise. La connaissance du client est donc au centre d'un enjeu immédiat pour l'entreprise : être capable de donner du sens à l'information clients pour être capable de piloter l'entreprise dans une logique économique plus fiable car mesurée, donc évaluée.

A l'ère de l'entreprise étendue, à l'heure où la frontière entre le monde professionnel et le monde personnel est de plus en plus étroite, la gestion du capital clients pose en premier lieu le débat de l'utilisation efficiente de l'information à l'intérieur des organisations et entre les organisations du grand commerce.

Les enjeux de la distribution

Prenons un exemple, Sony on line, le site Internet d'une des 10 marques les plus connues dans le monde, permet aujourd'hui à Sony de tisser une relation très personnelle avec les clients : idées cadeaux, présentation des nouveautés produits, jeux sont proposés sur le site. Sony on line n'a pas vocation à assurer la distribution physique des produits, mais on imagine fort bien que cette information puisse être valorisée ne serait-ce qu'en informant le client Sony de la disponibilité d'un produit auprès de tel ou tel distributeur de la marque.

Prenons un autre exemple, Total n'est pas concurrent de Carrefour en dehors de la vente des produits pétroliers et des lubrifiants, mais le nombre de stations-service, leur localisation et plus encore la connaissance clients acquise par Total via sa carte de fidélité Total Le Club, permet aujourd'hui à l'enseigne pétrolière de concurrencer la distribution traditionnelle sur de nouveaux segments de marché : dépannage, convenance.

La notion de « mind share » (présence à l'esprit) va prendre tout son sens dans les prochaines années. La notoriété acquise par les marques jouera pleinement, et ceci d'autant plus que les marques se donneront les moyens de faciliter les passerelles entre la présence à l'esprit du client pour un produit donné et son acte d'achat. Coca-Cola n'a-t-il pas initié cette démarche en transformant les occasions de voir sa marque en autant d'occasions de la boire ?

Flux d'information et flux logistiques vont donc s'intégrer en fonction de la création de valeur propre à chaque canal de distribution.

Dans cette configuration, la création de valeur pourra être mesurée à l'aune de son coût réel de distribution (figure 1). Le propos de cette matrice est clair : rapprocher les éléments créateurs de valeur (nouveaux produits, publicité, promotions, merchandising, etc.), de leurs coûts réels de distribution : logistique, passage de la force de vente. Quand, dans une même catégorie, les coûts de la chaîne logistique peuvent aller du simple au double (soit de 8 à 16 % du prix de vente consommateur, LSA, avril 1999), on est en droit de se demander si toutes les actions ont la même valeur... Assurément non ! Plus avant, ce schéma doit inciter les entreprises du commerce à réorienter leurs processus autour de la valeur clients et à la mesurer sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il s'agit du principal enjeu de la distribution : mesurer sa performance en la rapprochant de la valeur restituée par les clients (panier moyen, taux de fréquentation des magasins...)

Fidélisation et recrutement

La maîtrise de la clientèle captive va devenir la clef du succès de la distribution.

La volatilité des clients et plus encore la concentration de la valeur entre les mains de quelques clients est aujourd'hui un fait. La capacité des entreprises de construire des programmes de fidélisation sera déterminante. D'importantes réserves de croissance existent aujourd'hui au regard de l'information disponible sur les clients (plus de 20 millions de consommateurs recensés via les cartes de fidélité en France).

Par ailleurs, afin de conquérir des clients non captifs, il deviendra essentiel de construire des programmes de recrutement efficaces, c'est-à-dire garantissant le meilleur retour sur investissement client.

Là encore, la capacité des entreprises du commerce à mettre en oeuvre ces solutions sera déterminante.

Ces solutions existent, elles se sont tout d'abord déployées dans le marketing business to business : data warehouse, data mining, call centers,...

L'industrie des produits de grande consommation est paradoxalement en retrait de ce mouvement alors même que la relation entre industriels et distributeurs s'apparente à une approche business to business du fait de la relation "indirecte" existant entre le produit et consommateur final.

Fidélisation et recrutement doivent aller de pair. De la capacité à gérer concomitamment ces objectifs dépend le succès du commerce.

Comment gérer le capital client ?

La figure 2 illustre concrètement les enjeux et les perspectives de la gestion du capital client dans la grande distribution

A gauche, Product Offering, la création de la valeur (nouveaux produits par exemple) est développée en fonction de la contribution économique et des attentes spécifiques des différents types de clients : masse, groupes, individu. A droite, Services & Solutions, la capitalisation de la valeur créée est assurée en offrant des services exclusifs qui répondent de façon ciblée aux attentes précédemment identifiées et en garantissent la pérennité (par exemple, la livraison à domicile des produits pondéreux pour les seniors). En haut, Communications, l'utilisation optimisée des moyens publi-promotionnels au service des objectifs propres aux différents types de clients ciblés. En bas, Shopping Environnement, la possibilité de servir les clients selon les contraintes de qualité, de service, et de coûts, proportionnelle à la valeur des clients au sein de chaque canal de distribution.

Conclusion

La gestion du capital client met à jour la complexité du métier du commerce : servir la masse des consommateurs en tenant compte de leurs aspirations individuelles. Elle inscrit la conduite des entreprises du commerce dans la recherche de solutions efficaces (valeur/coûts) en les rapprochant de la connaissance "intime" des besoins des clients. Dans un environnement économique caractérisé par la stagflation, les profits se distribueront entre acteurs du commerce.

La conquête des parts de marché mettra à jour la capacité des organisations du commerce à développer leur capital client.