

Comment différencier une stratégie C-centric d'une stratégie C-focused ?

Par Mathieu GIORDANO

Sous la direction d'Anne-Flore MAMAN LARRAUFIE (Ph.D.), mise en forme par Cécilia GOUTRAN
info@semioconsult.com

De nos jours, 82% des entreprises estiment être Customer-centric. C'est ce que clament les entreprises interrogées dans le baromètre de la transformation Customer-centric 2020 d'EBG et Velvet Consulting¹. Cependant, seulement 40% des entreprises interrogées dans le cadre de cette étude confient avoir mis en œuvre des actions pour changer. 22% n'ont ni plan d'action ni responsable nommé aux nouvelles fonctions potentielles que présuppose l'adoption d'une stratégie C-centric. Cette étude fait écho au sondage conduit par Forrester² en 2005 qui présentait des chiffres sensiblement identiques et à cette conclusion faite par un CEO : « Le Customer centric est évoqué dans chaque rapport annuel mais qui le fait vraiment ? » Au vu de ces résultats, on constate donc que le concept de stratégie « Customer-centric » peut être mal compris ou utilisé à tort.

Nous nous proposons ici de redéfinir très précisément ce dont il s'agit, les enjeux qui y sont associés ainsi que les transformations à mener en interne. Mais que les lecteurs se rassurent : on peut tout à fait être focalisé sur son client (c-focused) sans être centré sur lui (c-centric). N'hésitez pas à nous contacter si vous souhaitez évaluer votre stratégie C-centric ou si vous avez des questions concernant cette étude : info@semioconsult.com.

¹ BAROMÈTRE CUSTOMER CENTRIC 2021 - EBG X VELVET https://velvetconsulting.com/nos-publications2/barometre_ebg_velvet_2021/

² Sondage évoqué par Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G.S., 2006. The Path to Customer Centricity. J. Serv. Res. 9, 113-124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

Qu'est-ce que le C-Centrisme ?

La notion de Client-centric (B2B) ou Customer/Consumer-centric (B2C) peut être utilisée intentionnellement, afin de communiquer l'envie de l'entreprise de se rapprocher du client. Cependant cette notion ne retransmet pas réellement les enjeux auxquels une telle stratégie fait face.

Les définitions populaires que l'on peut trouver sur Internet parlent de :

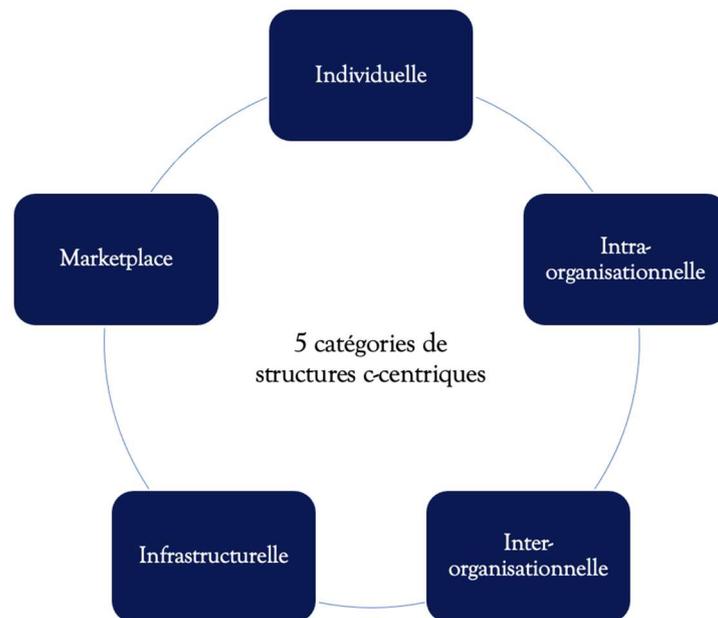
- « Un service ou une entreprise **centrée sur le client**. Pour y parvenir, l'organisme **analyse la data client et segmente cette dernière**. » (“Customer centric - Définition du glossaire,” n.d.)
- « Une prise de décision en évaluant systématiquement **l'impact qu'ont les entreprises sur leurs clients**. » (“Customer-centric (ou centré client), définition et bénéfices,” n.d.)
- « Le fait qu'une entreprise mette **le client au cœur de son organisation et de ses décisions**. » (“Customer centricity - Définitions Marketing,” n.d.)

Ces caractérisations sont différentes et doivent être détaillées pour guider avec plus de précision les directions stratégiques des entreprises.

Tout d'abord, le concept de C-centrisme combine et fait intervenir principalement les **notions de création de valeur et de valeur captée**. Une stratégie C-centric peut être un avantage compétitif significatif permettant à l'entreprise de fidéliser ses clients et de capitaliser sur ses clients devenus fidèles. Le Customer-centrisme est ainsi vu dans la littérature comme **un moyen de renforcer la relation client** avec, en son centre, le processus de création de valeur. Kreuzer (2020) nous indique que la satisfaction client est une dimension essentielle pour le Customer-centrisme. Ce terme signifie que le client est placé au centre de toute l'activité de l'entreprise, y compris des processus commerciaux. Le C-centrisme a donc un but clair : **se concentrer sur les besoins et les désirs des clients afin d'augmenter leur satisfaction**, en particulier ceux non-exprimés par ceux-ci. De ce fait, une valeur supérieure sera perçue par le client, ce qui augmentera sa satisfaction et sa loyauté, avec tous les avantages associés à une Consumer Lifetime Value (CLV) élevée pour l'entreprise.

Le point de départ d'une organisation C-centric, est le besoin, les priorités et les désirs des clients. Ceci est valable que ce soit sur la définition de sa proposition de valeur, en développant un nouveau produit ou service, ou sur l'amélioration d'un produit existant. Les organisations peuvent se centrer sur les besoins et désirs du client afin de lui délivrer un maximum de valeur en le faisant rentrer dans l'organisation et en

collaborant avec lui (Hemel and Rademakers, 2016). Mais il existe d'autres modèles. On trouve ainsi cinq grandes catégories dans la littérature.



1. La catégorie **individuelle** : regroupant des facteurs comme la culture du management de la relation client. Ceci se traduit par la compréhension profonde des besoins et désirs des consommateurs avant tout développement, par le temps laissé afin d'écouter le client que ce soit au niveau du top management que des collaborateurs.
2. La catégorie **Intra-organisationnelle** : regroupant des facteurs comme la mise en place d'équipe multifonctionnelle sans répartition en silos, une segmentation client basée sur la valeur du client via différents indicateurs.
3. La catégorie **Inter-organisationnelle** : regroupant des facteurs comme l'intégration de clients dans la co-crédation d'offre, l'intégration du fournisseur en améliorant les relations afin d'avoir une production adaptée à la demande de l'entreprise.
4. La catégorie **Infrastructurale** : concernant des facteurs tels que des KPIs basés sur le client comme *la part de portefeuille du client* ou *la loyauté du client*. Le CRM regroupe toute information concernant les différents points d'accroche de l'entreprise avec le client.
5. La catégorie « **marketplace** » regroupant des facteurs permettant de qualifier les facilités et difficultés que peuvent rencontrer des organisations C-centric. Le régulateur peut, en empêchant la circulation de données du consommateur, freiner la croissance des structures adoptant ces stratégies. A noter que les industries avec une forte demande et un faible coût d'adaptation ont un avantage à appliquer une stratégie C-centric.

Le C-centrisme est donc une organisation complexe faisant intervenir divers facteurs stratégiques, de leadership, organisationnels où le client est au centre des réflexions et de la proposition de valeur. Il est sollicité pour améliorer un produit déjà créé et pour concevoir de nouveaux produits ou services grâce à divers outils d'écoute et de création. Enfin, certains facteurs concernant le type d'industrie, l'intensité de la compétition et les règles que le régulateur peut imposer, facilitent la transformation d'une organisation vers une stratégie Client-centric.

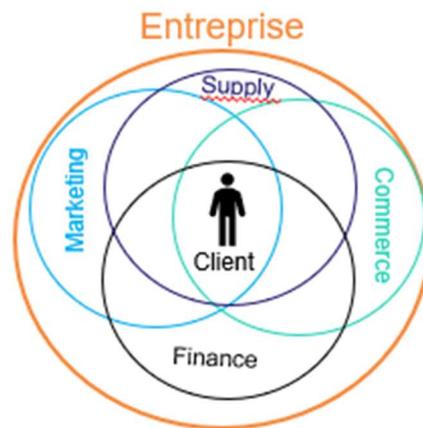


Figure 1- Schéma d'une organisation Ccentric d'une entreprise.

Qu'est-ce que le C-Focused ou l'orientation client ?

Nous l'avons vu, plusieurs abus de langage dans la vie courante mais aussi dans la littérature apparaissent. Nous allons donc voir ce que signifie ces différentes notions et relever les différentes subtilités de chacune d'elles en comparaison avec la définition du « Customer centrisme ».

Avant de s'intéresser au concept d'orientation client, il faut regarder dans un premier temps ce qu'est **l'orientation marché**. Le concept d'orientation de marché a été introduit pour permettre aux entreprises de mieux connaître les besoins des clients. La littérature académique définit l'orientation-marché comme le focus fait par l'entreprise sur le marché qu'elle sert. Les entreprises s'organisent alors autour de segments définis par des caractéristiques précises des clients. Ces caractéristiques peuvent être de différentes sortes, par exemple : *sociodémographiques* (l'âge, le sexe, la profession ou le montant du revenu) ou *comportementales* (type d'utilisateur, type de consommation). Cette organisation nouvelle a permis la création de nombreuses marques ciblant un public particulier. On voit donc que cette orientation permet de mieux appréhender les besoins et désirs immédiats des clients ce qui mène l'entreprise à de meilleures performances. On passe ainsi **d'une stratégie de management produit à une stratégie de management**

du consommateur. Un management de portefeuille de produits à un management de portefeuille de clients / segments clients.

La définition de l'orientation marché comporte trois principales dimensions soulignées par la littérature :

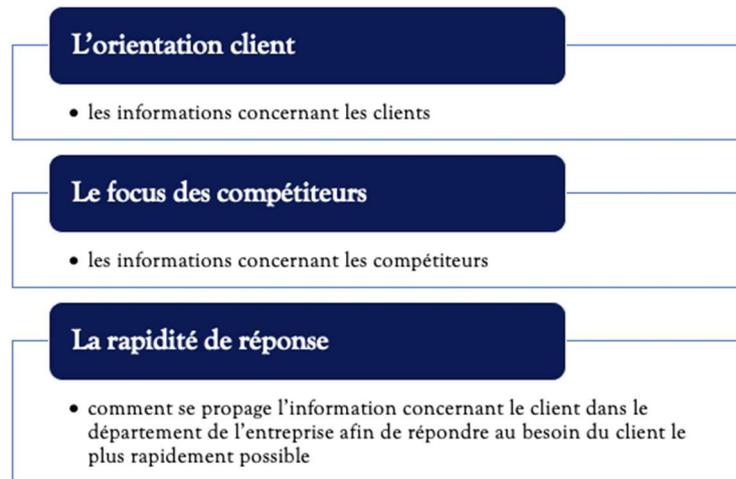


Figure 2 : Trois dimensions pour définir l'orientation marché

(Pekovic and Rolland, n.d.) L'orientation client est définie par Narver et Alii (Singh and Ranchhod, 2004) comme une orientation marché réactive au travers de laquelle « une entreprise tente de découvrir, de comprendre et de satisfaire les besoins exprimés des clients ». Kohli et Jaworski (1990) définissent quant à eux l'orientation client comme le fait de générer des informations sur le marché concernant les besoins présents et futurs, le fait de diffuser ces informations au sein des départements et le fait d'avoir une organisation qui y soit réactive.

Différences entre C-centric et C-Focused

On peut exprimer les nuances entre une entreprise **orientée client** et une **entreprise centrée sur le client** grâce aux définitions littéraires énoncées précédemment :

- Une **entreprise orientée client** étudie le consommateur et essaie de comprendre quel produit lui vendre tandis qu'une **entreprise centrée sur le client** essaie d'adopter le point de vue du client.
- Une **entreprise centrée sur le client** veut délivrer ce dont le client a besoin tandis qu'une **entreprise orientée client** va avoir tendance à délivrer ce que veut le client. Cette subtile nuance

peut se comprendre avec la citation d'Henry Ford qui n'a pas voulu écouter ses clients qui voulaient des chevaux qui aillent plus vite plutôt qu'un engin motorisé.

- **Une entreprise orientée client** va conduire des enquêtes de satisfaction ou des recherches portant sur la fidélité client alors qu'une **entreprise centrée client** ira plus loin dans ses recherches en étudiant les besoins du client, ses problèmes et ses feedbacks non sollicités. Les feedbacks client sont alors considérés comme dans l'or et sont captés, traités et pris en compte dans les actions de l'entreprise.
- **Une entreprise orientée client** va mettre en avant l'excellence de son service à travers des offres flexibles, des produits personnalisables et en adaptant sa communication alors qu'une entreprise centrée client va proposer un excellent service et une expérience client exceptionnelle là où une entreprise orientée client cherchera à créer des expériences positives mais non parfaites.
- **Une entreprise centrée sur le client** va créer des produits en réponse à des besoins identifiés chez un segment spécifique de clients.

En d'autres termes, une **entreprise orientée client** peut être observée comme une entreprise voulant assouvir les besoins courts termes de ses clients (désirs) : ce qu'ils veulent ou pensent vouloir. Tandis qu'une **entreprise centrée sur le client** s'intéresse aux réels besoins de ses clients qu'ils n'arrivent parfois pas à communiquer. Cette démarche permet à ce type d'entreprise de fournir une expérience client optimisée et satisfaisante dans le long terme ainsi d'assurer la fidélisation du client. Pour résumer : voici un tableau qui récapitule les différences notables entre ces deux définitions.

Tableau 1 - Tableau récapitulatif des différences entre orientation client en centré client.

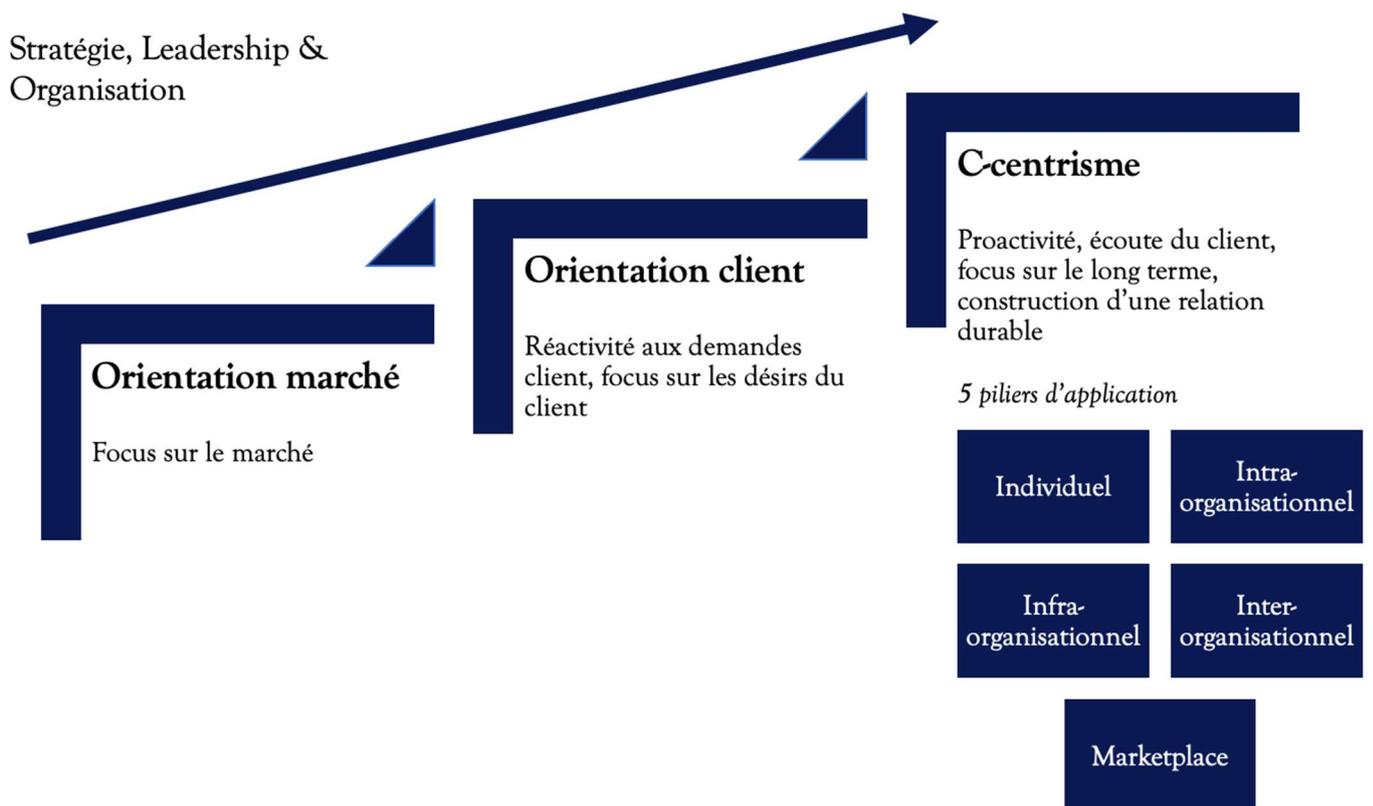
Orienté client (C-Focused)	Centré client (C-Centric)
Ils demandent des feedbacks via des sondages ou autres études.	Ils anticipent les besoins futurs en regardant les comportements, les tendances des marchés grâce aux données internes et externes de l'organisation.
L'expérience est agréable.	L'expérience est unique et mémorable.
Le SAV règle le problème dès qu'on le reporte.	L'analyse permet de repérer des problèmes et effectuer les changements en supply ou en production si nécessaire.

Évolutions et changements à considérer

La littérature nous indique que plus une organisation s'oriente vers le client et plus sa performance en est accrue. Les entreprises ont donc tendance à adopter ce type de stratégie et doivent, en conséquence, adapter leur organisation interne et leurs relations avec les différentes parties prenantes.

D'un point de vue organisationnel, le chef de produit disparaît pour faire face à un chef de marché ou de segment. Les KPIs historiquement orientés marché sont aussi à modifier en leur préférant des KPIs centrés clients. Ceci prend effet après une réflexion sur la notion de valeur client que peut capter l'entreprise. Ainsi des indicateurs comme la part du portefeuille client captée, la Customer Lifetime Value (CLV) permettraient de quantifier la performance d'une entreprise sur la part de valeur du client captée.

Principaux points à retenir



- La notion de C-centrisme ne se limite pas à considérer le client. La construction d'une stratégie C-centric passe par les 5 piliers : individuel, intra-organisationnel, infra-organisationnel, inter-organisationnel et marketplace.

- Le C-centrisme est une organisation complexe faisant intervenir divers facteurs stratégiques, de leadership, organisationnels où le client est au centre des réflexions et de la proposition de valeur.
- Pour apprécier la définition de l'orientation client il faut étudier dans un premier temps la signification de l'orientation marché.
- Au sens littéraire, l'orientation client permet de générer des informations sur le marché concernant les besoins présents et futurs et d'avoir une organisation réactive à ces informations.
- Une entreprise orientée client est réactive aux demandes du client et se concentre sur ce que désire le client.
- Une entreprise centrée client est pro-active, elle écoute ses clients grâce à différentes méthodes d'écoute clients afin de cerner leurs besoins sur le long terme et construire ainsi une relation plus stable et loyale.

Sources

Giordano Mathieu, 2021. Etudes des différentes méthodes d'écoute client dans le cadre d'une stratégie C-Centric. Le cas Engie Solutions.

Difference of Customer Centric vs. Customer Focused, n.d. URL <https://www.alida.com/the-alida-journal/customer-centric-versus-customer-focused> (accessed 12.5.20).

Hemel, C. van den, Rademakers, M.F., 2016. Building Customer-centric Organizations: Shaping Factors and Barriers. *J. Creat. Value* 2, 211-230.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *J. Mark.* 54, 1-18

Kreuzer, T., Röglinger, M., Rupperecht, L., 2020. Customer-centric prioritization of process improvement projects. *Decis. Support Syst.* 133, 113286.

Pekovic, S., Rolland, S., n.d. L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs 29.

Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G.S., 2006. The Path to Customer Centricity. *J. Serv. Res.* 9, 113-124.

Singh, S., Ranchhod, A., 2004. Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Ind. Mark. Manag.* 33, 135-144. (Narver et Alii)

SémioConsult® est un cabinet de conseil s'appuyant sur une expertise internationalement reconnue, avec une spécialisation sur la stratégie de gestion de marque et de l'expérience-clients, en particulier lors de la mise en œuvre d'une stratégie de création de valeur pour les clients. Elle accompagne ainsi des entreprises privées et publiques dans leur transformation vers plus de C-centricité et vers la création de valeur à travers la définition d'une marque forte. Les clients sont dans des secteurs très variés, allant du luxe à la culture en passant par le sport ou l'aéronautique.

Pour en savoir plus : www.semioconsult.com