



Mesurer la C-centricité d'une entreprise B2B/G Focus sur les secteurs aéronautique et de la défense

Par Quentin JARDOT

Sous la supervision d'Anne-Flore MAMAN LARRAUFIE (Ph.D.)

info@semioconsult.com

Reconnaissant le phénomène de mode actuel dans les entreprises consistant à expliquer qu'elles sont de plus en plus Customer-centric, SémioConsult® soutient la proposition de Quentin Jardot de réfléchir à l'élaboration d'un index qui permettrait de mesurer le degré de C-centricité d'une entreprise dans le secteur aéronautique ou dans celui de la défense. En effet il est actuellement compliqué pour un dirigeant ou un manager de savoir où il en est de la démarche, quand elle est entamée, ou tout simplement quelle est sa position de départ quand il souhaite mettre en œuvre une telle stratégie de transformation.

N'hésitez pas à nous contacter si vous avez besoin de plus amples explications ou si vous avez des desiderata autour de tels projets : info@semioconsult.com.

Introduction :

En 1996, R. S. Kaplan et D. P. Norton révolutionnent les indicateurs, ils les redéfinissent, les répartissent par type et expliquent surtout comment les utiliser. Ils expliquent que piloter une entreprise, c'est comme piloter un avion : il faut un tableau de bord adéquat.

Toutefois, comparer une entreprise à un avion ne semble pas assez juste. Dans une entreprise, il n'y a pas de moteur qui tracte ou de pilote automatique. Si les pilotes s'arrêtent de chercher comment progresser, l'entreprise termine généralement par se crasher (faillite, OPA...). Pour preuve, aujourd'hui, les modèles d'entreprise produit-centrés commencent à perdre en vitesse et laissent la place aux modèles centrés client.

Une entreprise s'assimile davantage à un planeur : avancer est une compétition de tous les jours. Arrêter de chercher à progresser signifie se rapprocher doucement mais sûrement du sol. En planeur, chaque kilomètre parcouru, chaque objectif atteint est un défi. Si vous êtes plusieurs, avec le même objectif, qu'il n'y a qu'un seul nuage pour monter, il faut se battre contre l'environnement (et non les autres), piloter le plus proprement possible pour tirer son épingle du jeu. Enfin, le planeur a besoin d'aide extérieure, de personnes qui l'aident à décoller et de personnes pour le guider une fois lancé.



© Nicolas PREVOT

Pour piloter proprement, on doit regarder ce qu'il se passe à l'extérieur en permanence. Donc le tableau de bord doit être lisible rapidement, aller à l'essentiel. Par exemple, quand une jauge est dans le rouge, on comprend qu'il faut réagir rapidement. Quand un tableau indique $CA = +0,5\%$, cela n'aide pas. Est-ce le seul chiffre positif dans un secteur en crise ou bien est-ce dans un secteur porteur avec une croissance à deux chiffres ? Le tableau de bord est donc indispensable, surtout pour optimiser le pilotage des objectifs. En s'inspirant du planeur, on comprend qu'un tableau de bord doit être compréhensible rapidement.

Cette étude s'oriente sur :

- La **spécialisation** des indicateurs, afin de les rendre propres à un domaine plus spécifique et plus personnalisé, par opposition aux grands ouvrages qui proposent souvent des solutions généralistes.
- L'**apparence et la lisibilité** des indicateurs, par opposition aux tableaux de bord des grandes entreprises qui ressemblent souvent plus à des tableaux de chiffres.

Après un bref état de l'art et une étude terrain, il est proposé un indicateur de C-centricité adapté au secteur aéronautique et défense. Le texte présente ensuite les avantages et limites de cette solution, ainsi qu'une stratégie de déploiement en entreprise.

État de l'art des indicateurs :

Aujourd'hui, l'une des préoccupations majeures des grandes entreprises est la **performance**. Un rapide tour d'horizon sur les sites internet des entreprises du CAC40 permet de réaliser que ce terme est omniprésent dans le langage des entreprises. La performance peut se traduire par le « résultat le meilleur » (Le Robert, 2022). Elle se trouve à chaque niveau de l'entreprise, de la performance financière à la performance de production, en passant par la performance environnementale.

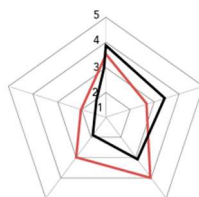
La principale méthode de mesure et de pilotage de la performance, employée par les grandes entreprises industrielles, est le **Balanced Scorecard** (BSC). C'est un système de mesure de la performance au niveau des comités exécutifs. Il rassemble généralement une dizaine d'indicateurs permettant de piloter la stratégie mise en place et de fédérer l'entreprise autour de cette stratégie à travers une vision commune. Ces indicateurs sont soigneusement sélectionnés et servent à donner une mesure de la performance de l'entreprise. Ils sont donc

couramment appelés **Key Performance Indicator** ou encore KPI. En les alliant à des objectifs, ils permettent de représenter la performance d'une entité.

Cet outil impose aujourd'hui un cadre aux indicateurs des grandes entreprises. L'ouvrage *The Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton, 1996) est le livre fondateur de l'outil. Le concept du tableau de bord dans lequel doivent s'inscrire l'ensemble des outils de pilotage d'entreprise est une métaphore du cockpit d'un avion de ligne ; le pilote est obligé, aujourd'hui, d'avoir une multitude d'instruments faciles à comprendre pour piloter son appareil dans un espace aérien encombré. Il en va de même pour une entreprise, selon les auteurs. Ainsi, un nouvel indicateur concernant une entreprise doit se définir en cohérence avec cet environnement et pouvoir s'inscrire facilement dans le BSC ou être juxtaposé à ce dernier.

Aspect graphique

Il est important de choisir la représentation graphique la plus adaptée. La représentation la plus courante dans un BSC est le nombre. Il en existe pourtant beaucoup d'autres. Dans un cockpit d'avion, les indicateurs sont des aiguilles, car **le cerveau interprète rapidement la position d'un curseur sur un cadran**. Cette étude fait le choix du diagramme radar :



Le graphique radar (A. Fernandez, 2018)

Aujourd'hui, les indicateurs utilisés dans le secteur aéronautique/défense sont principalement des indicateurs chiffrés et globaux, **ceux-ci ne permettent pas une interprétation rapide d'une situation**. De plus, la notion de C-centricité est complexe et constituée de multiples concepts. Afin de représenter plusieurs informations décorréées à un instant T sur un seul indicateur, le diagramme radar apparaît comme une base appropriée. Il permet de superposer plusieurs sets de données et évite d'avoir un indicateur global trop synthétique et non interprétable.

État de l'art de la C centricité :

Afin de réaliser un état de l'art réaliste de la C-centricité ou « Customer Centricity », il est important d'identifier les principaux acteurs qui gravitent autour de ce sujet, et de comprendre leur positionnement vis-à-vis de la C-centricité ; ceci afin d'identifier les principales dimensions pouvant permettre d'évaluer le degré de C-centricité d'une entreprise.

Pour bien définir un terme, il faut d'abord revenir à ses origines. Celui qui est vu aujourd'hui par beaucoup comme le pionnier de la C-centricité est Lester Wunderman. Ce dernier a créé en 1960 le concept de **marketing**

direct (Fader, 2012). En faisant évoluer ce concept de vente, la C-centricité est apparue. Elle peut se définir en premier lieu comme l'opposé de la **produit-centricité** dont la stratégie est basée sur le produit et l'expertise produit associée. Ce concept de produit-centricité consiste à vendre toujours plus de produits pour baisser leur coût de fabrication et générer toujours plus d'argent (Fader, 2012).

Ainsi, après avoir mentionné l'origine de la C-centricité et ce qu'elle n'est pas, il est maintenant possible de s'intéresser à ce qu'elle est. La C-centricité peut être vue comme le concept « **de savoir absolument tout à propos de ses meilleurs clients** » (Fader, 2012). Une autre définition possible de la C-centricité est le « fait qu'une entreprise mette le client au cœur de son organisation et de ses décisions » (definitions-marketing.com, 2020). Cette définition a l'avantage de clarifier la notion mais occulte une part importante de la stratégie C-centrée.

Une définition plus complète serait : **la C-centricité est le fait d'identifier les clients les plus à même de nous apporter de la valeur, puis de mettre en œuvre tout ce qui est en notre pouvoir pour obtenir d'eux autant d'argent que possible et pour trouver d'autres clients comme eux. Ces clients nous donnent un avantage stratégique sur nos concurrents et sont sûrement la meilleure route vers le succès de notre entreprise.** Un second point est à aborder pour définir plus fidèlement cette notion ; il faut considérer l'hétérogénéité des clients et ne pas travailler pour « le » client ordinaire mais regrouper les clients par catégories hétérogènes (Fader, 2012).

Ceci implique de regarder la valeur de ses clients sur le long terme et non sur un profit à court terme. Côté produit, l'hétérogénéité des clients implique de **personnaliser systématiquement**, voire de manière massive, l'ensemble des produits et services (Marsh, Sparrow et Hird, 2010).

L'un des principaux concepts de la C-centricité est d'identifier et servir ses meilleurs clients tout en maximisant ses profits. L'objectif est d'aller au-delà de la simple attention portée au client. Il faut réussir à identifier, traquer et interagir avec un client, pour ensuite pouvoir adapter son produit ou service afin qu'il réponde au besoin de ce client précis (Peppers, Rogers, Dorf, 1999).

Pour illustrer cette notion, il est important de citer les principaux exemples de C-centricité du monde actuel et reconnus par les principaux auteurs : **Amazon, Netflix, Starbucks** ou **IBM**. C'est également un concept courant dans les **compagnies aériennes** et les **chaînes hôtelières**.

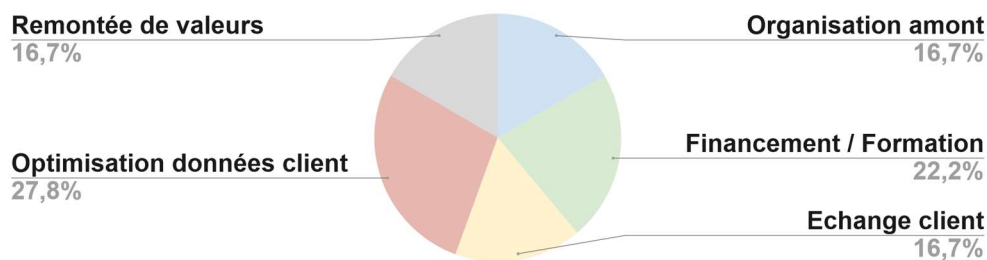
En résumé, la C-centricité passe par une réelle segmentation de ses clients, une organisation autour de ses clients-clés et la garantie d'une expérience client unique (avec l'idée que chaque détail pour chaque client compte). En pratique, la C-centricité peut également être vue comme la somme de plusieurs concepts mis en place en entreprise. Et chaque initiative en faveur du client, même modeste, peut apporter un bénéfice visible (Marsh, Sparrow et Hird, 2010). C'est pourquoi **chaque initiative doit permettre de faire augmenter l'indicateur de C-centricité**.

Étude terrain :

Un indicateur doit être capable de montrer le grain de sable qui bloque la machine. C'est ce qui manque aux indicateurs actuels qui ont tendance à être génériques et non adaptés au secteur d'activité ni au type d'entreprise. Il est difficile de lier ces indicateurs à des notions plus abstraites comme la C-centricité (notion non mathématique). Un indicateur est basé sur une formule qui doit systématiquement fonctionner, alors que la C-centricité prône un principe d'hétérogénéité et d'adaptation permanente. La C-centricité se cache dans le détail ; si l'on considère un client sans aller dans le détail, sans le considérer comme un client unique, il est facile de manquer des informations capitales. La C-centricité doit donc avoir **un indicateur qui lui correspond**. Ainsi, l'idée est de créer un indicateur capable de mettre en valeur ce **détail client propre à la C-centricité**.

Suite à la lecture de la littérature existante sur les sujets de la C-centricité et des indicateurs, une aspiration se dégage : **créer un indicateur de Customer Centricity adapté aux grandes entreprises internationales du secteur Aéronautique & Défense**.

Il est possible de synthétiser les idées citées dans les divers ouvrages et de dégager les principales dimensions permettant d'évaluer le degré de C-centricité. Puis, en retravaillant les dimensions extraites de la littérature dans le but d'évaluer différents aspects de la C-centricité, on obtient 5 catégories pour l'indicateur :

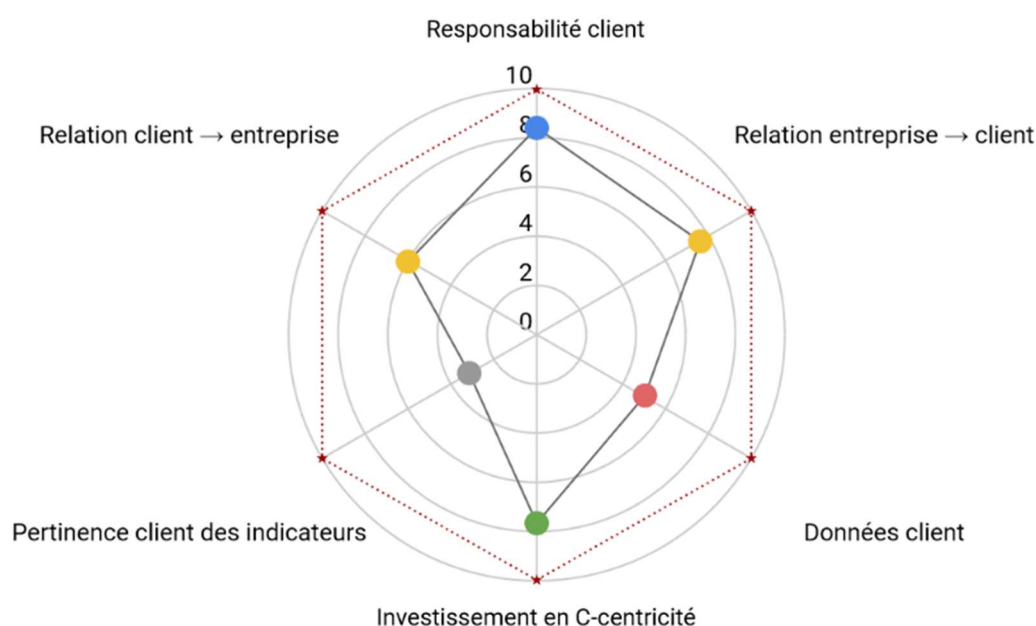


Dans un second temps, il est nécessaire de transformer ces idées en un ou plusieurs indicateurs concrets, adaptés à l'industrie du secteur aéronautique et défense. Cela fait ainsi le lien entre les indicateurs, la C-centricité et le secteur aéronautique/défense.

Ce travail passe par de nombreux échanges dans le secteur aéronautique et défense, de lectures, de comptes-rendus terrain, de témoignages et de conférences. Les échanges ont été réalisés avec des personnes directement en contact avec le client et parfois manageant d'autres personnes en contact client afin d'étudier la relation client au plus proche. Cela a permis de catégoriser les domaines dans lesquels intervient la C-centricité puis de déterminer les éléments à mesurer afin d'obtenir un indicateur de C-centricité spécifique au secteur industriel.

L'indicateur de C-centricité :

L'indicateur qui en découle est un **diagramme radar** dont les **branches correspondent aux dimensions clés de la C-centricité**, adaptées à partir de l'étude terrain. Il peut être évalué à l'échelle d'une entreprise internationale ou d'un département de l'entreprise.



- Cet indicateur a été expérimenté sur une grande entreprise du secteur aéronautique/défense en interrogeant 4 personnes, une par phase client (phase prospection, phase offre, phase projet et phase après-vente).
- La principale conclusion apportée par l'indicateur est que le client est bien pris en considération avec une bonne relation et une prise de responsabilités face aux clients qui démontrent un grand sérieux. Toutefois, les indicateurs sont très centrés sur les produits, ce qui rend plus difficile la segmentation client et donc la détection des clients-clés. Le risque est d'investir trop d'énergie dans un client ordinaire ou trop peu sur un futur client majeur. Enfin, les données clients sont un axe de progression pour une entreprise qui souhaite se centrer davantage sur son client.
- Le diagramme donne une opinion du degré de C-centricité. Ici, l'entité évaluée apparaît plutôt centrée client. Toutefois, l'indicateur fait aussi apparaître les **marges de progression** vers une stratégie moins centrée sur ses produits. Il présente l'avantage de ne pas donner une direction privilégiée pour développer sa C-centricité, mais de multiples axes de progression. L'entreprise peut ainsi élaborer une

stratégie client en s'appuyant sur plusieurs dimensions. Elle choisit sur quelle dimension commencer et peut en privilégier une ou en abandonner une autre.

- Enfin, une évaluation positive dans une dimension ne contrebalance pas une dimension plus fragile. Concrètement, un fort investissement en C-centricité (note supérieure à huit dans cette dimension) sans indicateur client adéquat (noté inférieure à 2 dans cette dimension) empêche d'injecter de l'énergie là où celle-ci est nécessaire. L'information remonte moins bien et la stratégie s'en trouve impactée négativement. Un diagramme équilibré entre ses dimensions paraît mieux adapté.

Avantage, limites et stratégie de déploiement :

Ces résultats permettent de mettre en évidence les avantages et inconvénients de cet indicateur de C-centricité : Sa **force principale est de s'interfacer** entre la **stratégie d'entreprise**, basée sur des données concrètes, et l'**intuitivité des responsables clients**, deux mondes initialement très distincts. Résumons cela par une analyse SWOT de l'indicateur.

SWOT	Atouts	Handicaps
Interne	Strengths / Forces S1 : Synthétique S2 : Lisible facilement S3 : Multidimensionnel S4 : Rapide à évaluer et peu coûteux S5 : Sans impact sur le tableau de bord et l'organisation actuelle des entreprises	Weaknesses / Faiblesses W1 : Très analytique W2 : Mode d'évaluation subjectif
Externe	Opportunities / Opportunités O1 : Auto-évaluation O2 : Comparaison des résultats	Threats / Menaces T1 : Course à l'indicateur *

*T1 : L'indicateur se concentre uniquement sur l'évaluation de quelques critères stratégiques. En considérant que les autres critères autour sont validés si celui-ci est validé, il est donc facile de biaiser le résultat par rapport à la réalité.

En croisant sa première faiblesse avec la seconde opportunité, on réalise la stratégie TOWS suivante pour déployer et optimiser l'utilisation de l'indicateur :

W1O2	Affichage adapté de l'indicateur : pour un département spécifique, pour un client spécifique, pour une dimension spécifique de l'indicateur, etc.
-------------	--

Conclusion :

Cette étude n'est pas conçue pour répondre à la question "quel est le point le plus important de la C-centricité ?" mais a pour but de regrouper les éléments indispensables à une démarche centrée client, ceci afin d'aider les entreprises à se rapprocher d'un modèle C-centré.

Pour aller au-delà, différentes pistes sont envisageables. Par exemple, afin de mieux intégrer l'indicateur de C-centricité dans le système actuel, il est possible de le corrélér à des indicateurs de performance classiques, ceci dans le but de faire apparaître la connexité entre la performance globale de l'entreprise et son niveau de C-centricité. Il faut toutefois procéder avec vigilance, car d'autres éléments que la stratégie C-centrée peuvent expliquer une variation de performance. Enfin, de nombreuses évolutions de l'indicateur de C-centricité sont possibles via l'adaptation de l'indicateur à d'autres secteurs d'activité ou la superposition de diverses séries de données.

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