

LA RECONQUETE DU CLIENT

Stratégies de capture

Auteur : F. Jallat

Consultant, professeur à l'ESCP-EAP, intervenant au CNAM.

Éditeur : Village Mondial - Pearson Education

Date de parution : 2001

Volume : 240 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Ce livre, illustré de nombreux cas, est remarquable d'originalité en même temps que de simplicité. Il s'adresse aux chefs d'entreprise, consultants, spécialistes du marketing qui réfléchissent et agissent actuellement sur les nouveaux rapports de pouvoir qui animent l'économie.

La généralisation des **technologies de l'information**, la prédominance du **service** et de **la relation** dans les critères de choix du consommateur et le développement de l'économie virtuelle poussent les clients à s'emparer d'une partie du **pouvoir** que les organisations détenaient.

Dans un premier temps, l'auteur montre de quelle manière les entreprises cherchent à repenser leurs **dynamiques stratégiques** et s'orientent vers la **fidélisation** du client et l'atteinte de l'efficacité maximale. Dans un deuxième temps, il se penche sur les conditions de **création de la valeur**, afin que les entreprises puissent se différencier sur leurs marchés et se positionner dans cet environnement économique recomposé. Enfin, il explore et analyse le concept de **capture du marché** pour repenser les termes du rapport entre l'entreprise et ses clients. Il détermine ainsi par quels moyens les organisations pourront reprendre une part du pouvoir qui leur a été confisqué.

CONCEPTS ET IDEES CLES



Composition de l'ouvrage

- Corps principal : 11 chapitres en 3 parties (avec un résumé à la fin de chaque partie).
- Notes bibliographiques assez complètes par chapitre, index.



Idées principales

L'ouvrage débute par un premier chapitre intitulé « La nouvelle donne économique » qui permet de préciser le cadre de réflexion dans lequel les entreprises s'inscrivent aujourd'hui.

F.Jallat décrit tout d'abord les cinq facteurs fondamentaux du contexte économique actuel qui dictent aux organisations de nouvelles règles du jeu (« **Les nouvelles caractéristiques de l'environnement concurrentiel** ») :

✍ **Fluidité** et le mouvement permanent.

✍ **Nervosité** : vitesse et flexibilité sont des facteurs de succès.

✍ **Convergence et connectivité** qui aboutissent à l'entreprise – réseau, élément d'une « chaîne de l'offre », filière de satisfaction composée d'acteurs coordonnés. Internet est devenu le lieu de toutes les « contagions ».

✍ **Multiplicité des facteurs de concurrence** par la conjonction de six phénomènes : nivellement technologique, transparence des marchés et accroissement du niveau d'éducation du consommateur, augmentation de l'autonomie du consommateur, prolifération des produits et des marques, accroissement de l'intensité publicitaire, baisse de l'implication du consommateur).

✍ **Contingence et gestion des paradoxes** : externalisation et partenariat deviennent des qualités majeures.

Dans un second temps (« **L'entreprise entre valeur et capture** »), Jallat montre que la chaîne de l'offre est totalement centrée sur le client et que la **valeur** revêt dès lors une importance particulière dans la **filière de satisfaction**. Ce concept de valeur est devenu le déterminant majeur des intentions d'achat : tout élément d'appréciation de la valeur ressenti par le consommateur permet de se différencier et de créer un avantage distinctif par rapport à la concurrence. Il faut donc « repenser la valeur » et « repenser la capture » qui sont deux éléments de la stratégie d'entreprise liés à la gestion des processus et des flux. La **capture** est entendue sous sa définition hydrographique : phénomène par lequel une rivière plus active, qualifiée de rivière conquérante, détourne à son profit les affluents et parfois le cours supérieur d'une rivière moins bien alimentée ou positionnée de façon moins favorable. Valeur et capture sont largement développées dans la suite de l'ouvrage.

La 1^{ère} partie (« L'intrusion de la consommation dans le nouveau jeu concurrentiel » ; chapitres 2 et 3) est centrée sur les développements du marketing, l'abolition des frontières entre les métiers et la nécessité de créer de nouveaux « business models ».

L'approche marketing devient prépondérante et transversale dans l'entreprise : l'importance stratégique du client concerne l'ensemble des fonctions de la société (chap. 2 : « L'orientation client » ou orientation marché). Cette orientation client couple les systèmes d'information et le marketing et s'étend aux ressources humaines, à la production, à la logistique et à la vente. Elle concerne tous les partenaires économiques d'une filière (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, consultants, prestataires) et pousse l'entreprise à trouver de nouvelles architectures.

La société Cisco est donnée en exemple dans l'art de concilier la gestion de l'information, la technologie et le marketing. J. Chambers, son PDG, retient cinq valeurs clés : customer advocacy, no technology religion, frugality, partnering, increase of customer satisfaction.

Les entreprises doivent s'adapter aux exigences de la demande, en particulier en repensant leurs rapports avec leurs partenaires. Pour cela elles doivent créer de la **valeur pour le client**, orienter l'entreprise vers une **logique de service** et mettre en œuvre des « solutions créatives ».

F. Jallat encourage les entreprises à adopter un **marketing relationnel** car le marketing traditionnel basé sur la segmentation et le pilotage par l'amont ne permet pas d'optimiser le capital client.

Ce chapitre se termine sur l'exemple de Cofinoga qui a développé une véritable compétitivité relationnelle.

Les entreprises qui réussissent recomposent la chaîne des activités afin de créer de la valeur pour le client (chap. 3 : « Vers de nouvelles logiques de marché ? »).

Dans cette optique :

- ✍ Le marketing est le mode de conduite stratégique.
- ✍ La technologie est un élément fondamental de la réflexion marketing.
- ✍ L'orientation marché est un projet collectif dans lequel il faut savoir exploiter les compétences distinctives et développer l'inventivité des hommes donc jumeler compétences techniques et managériales.

Les technologies de l'information sont à l'origine d'une « destruction créatrice » majeure. Il faut trouver le bon « business model », réinventer son métier en vue de différencier, au-delà du produit, l'ensemble de son système et de ses principes d'organisation.

Le chapitre se poursuit par une analyse du courtage aux Etats-Unis. Ce secteur a connu une recomposition importante : produits dissociés, distribution multicanaux, architecture ouverte, mise à disposition de produits de différentes provenance, orientation essentiellement marketing (customer-driven), profits générés par des rémunérations forfaitaires proportionnelles au montant des actifs déposés par le client sur le compte de la société de courtage.

En conclusion, l'auteur analyse les quatre facteurs qui concourent à l'intégration toujours plus grande de la consommation dans le jeu économique :

- ✍ La création de **communautés**.
- ✍ L'accès plus large à l'information.

- ✍ L'obligation de connaître ses clients.
- ✍ Le consommateur **co-producteur** : en utilisant l'information, il lui confère sa valeur ajoutée.

La 2^{ème} partie (« La valeur, nouveau sésame de l'entreprise » ; chapitres 4 à 7) montre que la valeur devient un des principaux vecteurs de la proposition commerciale. Elle est le résultat de 3 dimensions : objective, symbolique et relationnelle.

La valeur est un concept relatif : elle ne vaut pas davantage que ce que le consommateur peut en apprécier (chap. 4 : « Définir la valeur pour savoir en jouer »). La valeur est caractérisée par trois principes fondamentaux :

- ✍ **Représentation mentale** d'une prestation proposée par l'entreprise.
- ✍ **Notion relative.**
- ✍ **Perçue par rapport à un prix donné** (rapport valeur perçue / prix mouvant).

En effet le consommateur est de plus en plus difficile à cerner dans ses comportements d'achat car il est à la recherche d'émotions. La valeur est donc le résultat d'une subtile alchimie. Il faut baisser les coûts et augmenter la valeur du produit plus que proportionnellement par rapport à son prix. Selon l'auteur, la stratégie de domination globale par les coûts conduit à réduire les effectifs de l'entreprise (reengineering, downsizing). Il préconise plutôt une stratégie permettant de libérer les talents, de mettre en valeur les compétences distinctives et les savoirs-faire de l'entreprise.

F. Jallat met ensuite en valeur les quatre évolutions économiques qui ont des répercussions majeures sur la définition de la valeur et son processus de création :

- ✍ Passage d'une économie de production à une **économie de service** (ensemble constitué par une culture, un processus, un résultat).
- ✍ Passage d'une économie matérielle à une **économie en partie virtuelle** (exemple du MP3).
- ✍ Passage d'une économie industrielle à une **économie de « l'expérience »** (car le consommateur est à la recherche d'expériences).
- ✍ Passage d'une économie réactive à une **économie créative.**

Le premier levier dont dispose l'entreprise pour se positionner sur un marché, se différencier et demeurer compétitive est l'innovation (chap. 5 : « L'entreprise , lieu de création et d'innovation »).

L'innovation et le changement sont plus souvent de l'ordre du social que du technologique. La technologie ne se suffit pas à elle-même et il faut faire attention à **ne pas faire de la « technologie pour de la technologie »** car la logique du marché nécessite d'être centré sur la perception du consommateur. La supériorité de l'innovation - processus sur l'innovation -produit est aujourd'hui évidente en raison du développement d'une **économie de l'intelligence** (partage de l'information devenue matière première, gratuite, et capitalisation au sein de l'organisation). Celle-ci contraint les entreprises à construire des systèmes d'information pertinents et des bases de données sophistiquées. Il s'agit là d'une des raisons de l'avance des Etats-Unis sur l'Europe. Il existe un phénomène de **nivellement technologique** : le consommateur ne perçoit plus de différence entre les produits et leur dimension objective joue un rôle marginal lors des choix.

Les conséquences pour les entreprises sont une opportunité de recomposition historique (organisation en réseau, architecture interactive...) et une tendance à externaliser le matériel pour internaliser l'immatériel. En effet, dans une économie du signe et du symbole, les composantes immatérielles de l'entreprise sont moins onéreuses à développer et à gérer, plus flexibles et à plus forte valeur ajoutée perçue. Dans cette optique, deviennent essentiels :

- ✍ La **veille technologique** qui doit s'orienter vers une véritable **intelligence économique**, un des meilleurs outils d'anticipation et d'adaptation de l'organisation.
- ✍ La **veille culturelle** qui doit permettre la **« product customization »** (adaptation rapide d'un produit à la demande par anticipation des besoins des clients).
- ✍ La « traque » des tendances émergentes.

Le cas Smart clôt ce chapitre.

Le chapitre 6 (« L'entreprise, réseau de relations ») analyse la relation sous toutes ses formes : selon F. Jallat, elle constitue le 2^{ème} levier de création de valeur pour l'entreprise. Les relations entre l'entreprise et ses clients, l'objet et le client, entre les objets, entre les clients et entre les acteurs d'une interface extensive sont envisagés successivement. L'auteur montre que la **composante relationnelle** est l'outil majeur de différenciation et évoque le lien entre la technologie et l'efficacité relationnelle (plates formes B2B, yield management, datamining, géomarketing, bases de données clients...). Enfin il décrit la composante **tribale** du marketing et finit en développant les spécificités du **marketing viral**.

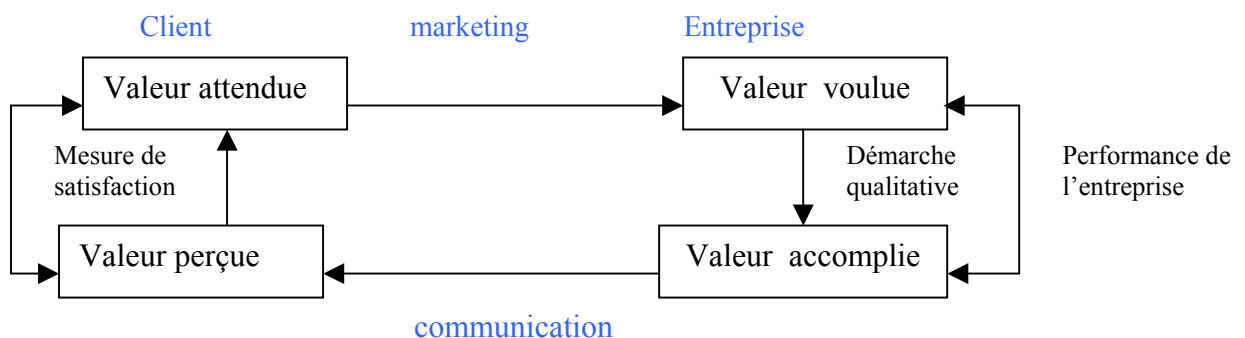
Le chapitre 7 (« L'entreprise, système culturel de communication et d'échange ») rappelle d'abord que la consommation est aujourd'hui hédonique : dans les processus de choix, les désirs émotionnels l'emportent. Les consommateurs ont une appréciation subjective du produit ou du service qui dépasse les attributs techniques de l'objet ou de la prestation et les éléments affectifs dominant. Le 3^{ème} levier de création de valeur est donc l'élaboration et la diffusion de codes, de signes et de symboles ainsi que la communication d'une culture particulière. Il analyse donc le design, le packaging, la marque et situe l'entreprise entre codes symboliques et dynamique sociale. L'exemple de Whole Foods Market est pris pour montrer que l'entreprise est un « lieu de lien ».

La 3^{ème} partie de l'ouvrage (« Reconfiguration de l'offre et capture des marchés » ; chapitres 8 à 11) montre que l'entreprise doit exploiter les flux financiers, logistiques mais surtout informationnels à son profit et, à partir de différents exemples, décrit la virtualisation de l'économie et son impact sur les entreprises.

Selon F. Jallat, le concept de capture est essentiel (chap. 8 : « Définir la capture pour savoir en jouer »). Il revient d'abord sur la définition hydrographique de la capture (cf. plus haut) et montre qu'elle est transposable à l'économie actuelle. L'augmentation exponentielle des **connexions en réseau** s'apparente à un environnement nerveux, fluide et ne répond plus à l'approche mécanique qui a inspiré la théorie économique classique. La notion de capture peut être formalisée par trois critères :

- ✍ Recomposition de la valeur à partir de l'aval avec une forte composante relationnelle.
- ✍ Nouvelles configurations économiques basées sur les filières ce qui conduit à de nouvelles architectures.
- ✍ Associations et partenariats (exemple analysé : alliance stratégique franco-italienne entre Aérospatiale et Aeritalia).

Le chapitre 9 (« Ce que la capture ajoute à la valeur ») aborde la mise en œuvre du concept. Après avoir souligné un double problème (fragilité de l'approche, complexité du phénomène), l'auteur aborde le problème de l'évaluation de la valeur à travers, notamment, un schéma de J.M. Lehu sur le cycle de la valeur :



L'auteur aboutit à l'idée que la valeur est au cœur de l'économie des services et que favoriser l'imagination et la créativité au sein de l'entreprise peut seul traquer les tendances émergentes dépister

les déviances sociales et analyser les modifications comportementales. La veille culturelle et environnementale est donc essentielle. Les entreprises doivent recréer des opacités de marché en – améliorant la différenciation des produits vendus – améliorant la valeur du produit et ses usages – utilisant le yield management – diminuant les possibilités de comparaison. Le chapitre se termine sur le thème « **économie de souk et nouvelles technologies** » dans lequel l’auteur montre que le prix n’est jamais fixé à l’avance et où la composante relationnelle est essentielle.

Le chapitre 10 (« Reconfiguration, intégration et désintermédiation ») amène à redécouvrir la notion de filière comme une succession de chaînes de valeur des partenaires au sein d’une même activité économique. L’auteur prend l’exemple de Nouvelles Frontières puis montre que les nouvelles technologies viennent au secours de l’offre créative. Il analyse ensuite la désintermédiation et s’interroge sur l’avenir des intermédiaires physiques et virtuels à travers les exemples d’Amazon, du secteur automobile, de Federal Express, de DHL.

Le chapitre 11 (« Coopération, alliances et partenariat ») situe l’entreprise entre concurrence et coopération. L’auteur revient essentiellement sur l’analyse concurrentielle et prône pour que les entreprises constituent un portefeuille d’alliances et de partenariats.

La conclusion sur l’entreprise citoyenne est assez classique.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	De nombreux exemples de stratégies d’entreprise peuvent être utilisées pour illustrer le cours : Amazon ou le marché du MP3 qui intéressent les jeunes. Notion d’entreprise citoyenne.
	BTS commerciaux	++	Au centre des réflexions sur la rénovation des BTS commerciaux et en particulier sur le rôle des technologies de l’information dans les stratégies marketing des entreprises : les concepts d’intelligence économique, de valeur client, de consommateur caméléon, d’économie virtuelle, de marketing viral... sont bien expliqués et peuvent illustrer un cours
Pour la préparation à un concours	Capet	++	Pour les mêmes raisons que ci-dessus, à lire absolument !
	Agrégation	+++	Indispensable et assez rapide à lire, remet le marketing à l’honneur et incite les entreprises à la créativité... comme les futurs enseignants !!
Pour la culture générale		++	