



par

**Marie-Ange ANDRIEUX**

Directeur des partenariats Deloitte  
 Directeur de la Tribune Sciences po de l'immatériel  
 Président de la Commission Internationale de l'IFA

## Le contrôle de gestion du processus commercial

AFIN D'APPRÉHENDER DE FAÇON PLUS GLOBALE LA VALORISATION ET LA COMMUNICATION FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE, IL EST NÉCESSAIRE DE S'INTÉRESSER AUX LIENS ENTRE LA PERFORMANCE COMMERCIALE, LE CAPITAL CLIENTS ET LES AUTRES LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME.

# Le capital clients, un actif stratégique de valeur durable

DANS UNE ÉCONOMIE DE L'IMMATÉRIEL qui se développe, les sources de croissance et de compétitivité se déplacent du capital technique et financier vers le capital immatériel, selon les analyses d'institutions académiques ou internationales<sup>1</sup>. En France, « la gestion des actifs immatériels est l'un des facteurs de création de croissance les plus prometteurs de notre économie<sup>2</sup> ». Le capital immatériel représente d'ailleurs 80 % de la valeur des entreprises du S&P 500<sup>3</sup> et dépasse largement la moitié de celle des sociétés européennes dans des proportions variables selon les secteurs. Mais de quelle valeur s'agit-il et quel serait le rôle du « capital clients » ?

Le capital immatériel<sup>4</sup> est essentiellement composé d'actifs de long terme parmi lesquels le capital clients constitue un pilier stratégique. Investir dans les actifs immatériels, et notamment dans le capital clients, c'est contribuer à construire les fondamentaux d'un modèle d'affaires vers : une croissance durable<sup>5</sup>, équilibrant objectifs court et long termes à l'écoute des exigences de l'économie réelle dont les clients ; une compétitivité qualitative, au-delà d'une concurrence par les coûts, inclusive des intérêts des parties prenantes, vers un développement durable générateur de richesse<sup>6</sup>. C'est aussi structurer une combinaison dynamique des actifs matériels et immatériels au service d'une stratégie de croissance, le « capital clients » créant de la valeur en interdépendance avec les autres actifs de l'entreprise.

### INTÉGRER L'ENTREPRISE CHEZ LE CLIENT

**Une dynamique de confiance par la qualité de la relation client.** Les analyses sur la chaîne de valeur<sup>7</sup> (approfondies par la création de valeur partagée) ou l'économie de la connaissance<sup>8</sup> ont consacré l'évolution d'une compétitivité de l'entreprise orientée « produit-service » se centrant aussi sur les « clients ». La qualité de l'offre produits-services ne suffisant plus, la différenciation concurrentielle s'enracine dans la qualité de la relation clients : les capacités à conquérir, fidéliser, servir déterminent la pérennité et le développement de la *share of customer*. Développer un lien durable à forte valeur ajoutée avec les clients suppose gagner

et conserver leur confiance, sur la base d'une connaissance réelle de leurs enjeux et attentes profondes. Cette *customer intimacy*<sup>9</sup> permet de structurer une offre fidélisante car personnalisée<sup>10</sup> et différenciée, facilitée par l'intelligence informationnelle des techniques améliorées de *data mining* comme par les réseaux sociaux où l'on peut capter les besoins de communautés de consommateurs finement ciselées.

Certaines études<sup>11</sup> démontrent une corrélation entre la fidélité des clients (surtout en *business to business* - B to B) et les écarts de rentabilité entre concurrents ou les résultats de l'entreprise. D'autres experts soulignent le coût élevé des défections clients.

### UN FACTEUR DE CRÉATION DE CROISSANCE

Après le cycle de vie du produit, se sont développées des expertises sur le cycle de vie du client (recrutement, croissance, valorisation, déclin) et sa valeur, soit le rapport entre les investissements clients (coûts d'acquisition, fidélisation, marketing, promotion, gestion de la distribution, services clients etc.) et les revenus futurs attendus d'eux selon leur ancienneté et espérance de vie. Cette rentabilité du portefeuille clients s'affine avec une analyse des risques (applicable au capital clients comme à tout actif) et une vision consolidée des activités (ex : clients rentables pour un département, mais non pour un autre, ou clients peu rentables, mais fidèles prescripteurs). Un objectif majeur de la gestion de la clientèle serait alors une stratégie clients différenciée en fonction de leur contribution aux revenus, actionnant une dynamique de pilotage relationnel vers une valeur durable.

**Un écosystème de la valeur clients en synergie avec l'innovation et les marques.** L'innovation, souvent perçue comme liée aux technologies et à la R&D, se révèle transversale sur la chaîne de valeur de l'entreprise (production, organisation, marketing, vente) et de nature non technologique (innovation d'usage, de processus, d'offre...). Sa complexité multidimensionnelle transcende le clivage classique produits-services vers un enrichissement de l'offre les combinant en cocréation avec les clients. Car une part croissante de l'innovation devra être captée à l'extérieur de l'entreprise, comme c'est déjà le cas dans le secteur des services<sup>12</sup>. Le pouvoir de compétitivité de l'entreprise n'est plus dans l'avoir, mais dans ce partage créateur de valeur, en résonance avec des besoins consommateurs passés de l'« avoir plus » au « vivre mieux et autrement », des *hard values* aux *soft values* (préoccupations environnementales et éthiques).

Dans cette évolution des postures, les clients, au-delà des marques, achètent la personnalité *corporate* de l'entreprise, sa réputation, son image, en bref, ses valeurs. Ce marketing des valeurs est évidemment subtil, même avec une stratégie de présence dans les réseaux sociaux, où le « buzz positif » n'est pas exempt d'aléas ! Finalement, les valeurs de l'entreprise font la valeur clients. La transparence contribue à la confiance, mais les clients ne seront pas dupes : ils doivent comprendre concrètement comment ces valeurs se traduisent au travers de l'offre.

## INTÉGRER LE CLIENT DANS L'ENTREPRISE

**Une reconnaissance efficiente dans la gouvernance.** La reconnaissance du capital clients comme actif stratégique pourrait — voire devrait — se traduire dans la gouvernance.

Institutionnelle, d'abord : elle doit figurer dans les débats du conseil d'administration touchant aux fondamentaux de la valeur et les travaux de ses comités (ex : comité d'audit et cartographie des risques clients, comité des rémunérations et stratégie de rémunération liée à la valorisation du capital clients).

Opérationnelle, ensuite : elle doit apparaître dans l'organisation de l'entreprise (centrage sur le client autant que sur le produit), la stratégie d'investissement et de financement, enrichir le contrôle de gestion et des risques (ex : le compte de résultat par client ou groupe de clients déjà pratiqué dans le B to B, mais moins usuel dans le *business to customer* — B to C — du fait des données à traiter). Les atouts de cette approche seraient d'améliorer l'efficacité des actions marketing et la connaissance des sources de création de valeur dans l'entreprise. Pour sa mise en place, des méthodologies d'experts et des solutions technologiques existent (variables selon le calcul de la valeur client : individuelle, consolidée ou sectorielle).

**Une valorisation du capital clients à la fois interne et externe.** La mesure et la valorisation du capital clients peuvent être déployées au travers de différentes approches.

Les tableaux de bord d'indicateurs extra-financiers analysent les constituants de cet actif dont la pertinence repose sur leur capacité à fournir une vision combinée de la performance, des risques et du potentiel de développement attachés à ce capital. En ce qui concerne les PME, où le capital clients est un facteur clé de pérennité, on se reportera au tableau de bord de l'immatériel de la PME<sup>13</sup> du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables.

Les *rating* du capital clients global ou de certaines de ses composantes permettent notamment d'estimer la fidélité des clients actuelle et future, utile pour apprécier la probabilité de réalisation du business-plan.

Les valorisations financières, fondées sur des méthodologies usuelles de capitalisation de flux futurs, déterminent la valeur du portefeuille clients, l'estimation du niveau des revenus et risques étant dépendant des facteurs précédents (ex : degré de fidélisation).

Ces approches contribuent à suivre le niveau de confiance des clients, optimiser la rentabilisation de l'investissement clients dans les opérations courantes (identification des zones de risques et d'améliorations) ou stratégiques d'acquisitions (poids des clients dans l'argumentaire de la valeur), ■■■

## LES VALEURS DE L'ENTREPRISE FONT LA VALEUR CLIENTS

## Dossier Le contrôle de gestion du processus commercial

■■■ d'alliances stratégiques ou de fusions (appréciation de la parité, identification et mise en place des synergies relatives aux clients).

Au-delà de la mesure interne pour piloter la gestion du capital clients, la valorisation externe de l'entreprise par les marchés devrait refléter la reconnaissance de cet actif stratégique. Après les analystes anglo-saxons, pionniers avec le *customer equity* affinant les valorisations purement financières, l'analyse extra-financière se développe et des initiatives institutionnelles<sup>14</sup> ouvrent vers une meilleure prise en compte de la communication externe extra-financière de l'entreprise. Toutefois, la difficulté d'une correspondance reconnue entre les facteurs extra-financiers, les *value driver* financiers et la valeur de l'entreprise comme l'absence de référentiel extra-financier, représentent des freins à cette évolution<sup>15</sup>.

### L'activation des leviers culture d'entreprise et capital humain.

Une culture d'entreprise et une stratégie de capital humain intégrant la valorisation du « capital clients » parmi les objectifs majeurs de l'organisation sont des leviers de réussite indispensables. Elles traduisent l'engagement de tous à servir le client, pas uniquement les activités en contact avec le marché : « *A cultural shift : everyone in the business has a customer* » (multinationale de produits domestiques)<sup>16</sup> ; elles enrichissent les compétences et savoir-être individuels par leur alignement avec la stratégie, favorisent une dynamique d'intelligence collective (commu-

nautés collaboratives, communication interne structurée), des rémunérations intégrant la performance clients : « *None of our customer facing staff have sales targets or sales bonuses: their rewards and bonuses are based purely on their customer satisfaction scores* » (établissement bancaire).

### CAPITAL CLIENTS ET CROISSANCE DURABLE DE L'ÉCONOMIE

Au niveau macroéconomique, l'indice ACSI<sup>17</sup> se révèle corrélé à des facteurs liés à la croissance économique américaine (performance financière et boursière des entreprises, consommation des ménages). Une valorisation du capital clients peut s'appliquer par analogie dans les secteurs<sup>18</sup> de la sphère publique ou de l'économie sociale et solidaire, sous réserve d'en adapter les objectifs et les méthodologies. « *Ne pas prévoir, c'est gémir* »<sup>19</sup>. Prévoir, c'est donc devenir. Une stratégie de compétitivité par le haut catalysée par le capital clients et les actifs immatériels s'avère une opportunité de contribuer au futur d'une croissance équilibrée porteuse de durabilité et de sens. ■

## « PRÉVOIR, C'EST DEVENIR »

1. Notamment OCDE ou Banque mondiale. Pour des approfondissements, voir du même auteur : « Mettre enfin l'immatériel au service de la croissance », *Revue Sociétal* n°66.

2. Décret du Premier ministre portant création de l'Agence pour le patrimoine immatériel de l'État (APIE), Avril 2007.

3. Indice boursier géré par Standard & poors et basé sur 500 grandes sociétés cotées sur les Bourses américaines. Source : Étude Ocean Tomo Intellectual Capital Equity.

4. Cartographie du capital immatériel : le capital humain, le capital relationnel externe (capital clients, parties prenantes, réseaux...), le capital structurel interne (innovation et R&D, marques, organisation et processus, gouvernance...). Pour plus de détails, voir les travaux de la *Tribune Sciences Po de l'immatériel*, dirigée par l'auteur. Disponibles sur easybourse.com.

5. Voir du même auteur : « Économie de l'immatériel : quels enjeux de compétitivité et de croissance durable ? », *Revue Analyse Financière*, mars 2011.

6. Voir du même auteur : « Du développement durable à la valeur durable : mode d'emploi par l'immatériel », *France Magazine*, Été 2011, n° 33.

7. Chaîne de valeur : voir notamment Porter (1985), Kaplan et Norton (1996) - *Shared Value Creation* : Porter (2010).

8. Voir notamment les dossiers de la *Tribune Sciences Po de l'immatériel*, dirigée par l'auteur, disponibles sur easybourse.com (2007-2011) comportant des bibliographies détaillées.

9. Voir les témoignages ou *business cases* sur le site de l'Association française de la relation client (AFRC) ou du UK Institute of Customer Service.

10. Par exemple, développement des techniques de *cross selling* (incitation à acheter des produits susceptibles de correspondre au profil du client) ou *up selling* (incitation à acheter des produits complémentaires ou d'une gamme supérieure).

11. Voir notamment : F. Reichheld - *The loyalty effect*.

12. Voir de l'auteur : « Innovation dans les services : quels enjeux d'une croissance annoncée ? » - *France Magazine* n°28.

13. Disponible en contactant : csoec@cs.experts-comptables.org.

14. « *Ten principles for communication of intellectual capital* » - EFFAS (Fédération européenne des analystes financiers) / SFAF – Travaux de la Commission de l'immatériel.

15. Voir « Immatériel et communication extra financière : quels enjeux de gouvernance et de compétitivité ? », *Tribune Sciences Po de l'immatériel*, dossier juillet 2011.

16. Source : UK Institute of Customer Service – Témoignages de dirigeants de sociétés engagées dans cette démarche.

17. L'American Customer Satisfaction Index (ACSI) couvre 10 secteurs économiques, 47 industries, plus de 225 entreprises et 200 agences locales ou fédérales de services publics des États-Unis.

18. Voir les deux dossiers de la *Tribune Sciences Po de l'immatériel* sur les enjeux d'une stratégie de l'immatériel dans la sphère publique et les associations et fondations ; disponibles sur easybourse.com.

19. Proverbe chinois.