

Préface

Je suis très honoré que Valérie Mathieu m'ait proposé d'écrire l'introduction de son ouvrage. Je le suis d'autant plus que le groupe CMA CGM, dans son approche orientée client, illustre parfaitement la façon dont la relation dynamique entre une entreprise et ses marchés peut amener à créer de la valeur à la fois pour les clients et pour le prestataire. L'organisation de notre groupe, un *leader* mondial du transport maritime et de la logistique, montre comment une entreprise du secteur B2B peut créer de la valeur en donnant un rôle important à ses managers. C'est donc une grande fierté d'apporter une contribution à cet ouvrage qui sera lu par des étudiants comme par des professionnels alors même que notre groupe œuvre, dans le cadre de sa stratégie de marque employeur, pour faire découvrir la variété des métiers du transport et de la logistique, secteur emblématique du B2B.

La relation avec le client, au cœur de la création de valeur

Le groupe CMA CGM a toujours placé le client au centre de ses préoccupations et de ses priorités. Cela peut sembler être un discours banal pour une entreprise mais dans la réalité, il faut savoir s'organiser pour écouter leurs besoins, voire essayer de les anticiper, afin de concevoir et déployer des services performants, et établir des *process* autour de la satisfaction client.

Le service de base historique que nous offrons – transporter dans un ou plusieurs conteneurs de la marchandise par voie maritime – peut très facilement être fait par un de nos concurrents. C'est pour cela que, pendant plusieurs années, nous avons assisté à une « commoditisation » de notre industrie. Face à une offre pléthorique, nos clients ne choisissaient leur compagnie maritime qu'en fonction du prix. L'industrie a entamé une guerre des prix intense, que chacun des acteurs espérait compenser par les volumes. Cette logique a entraîné des surcapacités et de graves difficultés pour le

secteur en 2009 après la crise des *subprimes*. C'est à partir de ce moment que le groupe a complètement repensé son approche, en cherchant à répondre à cette question : Comment faire pour qu'un client choisisse nos services, quand bien même nous serions plus chers que la concurrence ?

C'est une réflexion de longue haleine, qui a nécessité un dialogue constant avec nos clients et nos partenaires. Il a fallu comprendre quelles étaient leurs problématiques, quels étaient leurs enjeux, et ce qu'ils attendaient de leur transporteur maritime.

Et contrairement à ce que nous pensions, la question du prix n'était pas forcément le facteur déterminant leur choix. J'en veux pour preuve le service *premium* que nous avons mis en place sur le *Transpacifique* et qui rencontre un énorme succès. Ce service permet à un exportateur ou à un importateur d'avoir un espace garanti sur un navire et offre une mise à disposition plus rapide grâce à une *Fast Lane* à l'arrivée à Los Angeles.

Paradoxalement, nous savons aujourd'hui que les services connexes au transport maritime à proprement parler sont nos meilleurs atouts pour fidéliser et développer la relation avec nos clients.

Une relation qui évolue

Et nous évoluons avec eux : avec l'acquisition de CEVA Logistics, le groupe CMA CGM a changé de nature et est désormais en mesure d'offrir des services *end-to-end*, partout dans le monde. Nous pouvons ainsi accompagner nos donneurs d'ordres sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement, avec des solutions de transport aérien pour les chargements ne souffrant aucun retard, ou au contraire des solutions d'entreposage et de stockage, pour temporiser le rythme des importations en fonction de leurs besoins spécifiques.

Le groupe a également entamé un important mouvement de digitalisation, afin de donner à nos clients plus d'autonomie dans la gestion de leur *supply chain*.

Enfin, nous avons poussé la relation à l'extrême, puisque, grâce à notre présence mondiale et au portefeuille clients que nous avons développé au cours des 40 dernières années, nous sommes devenus un véritable « apporteur d'affaires » pour nos clients qui voudraient se développer à l'international et qui cherchent des fournisseurs ou des partenaires fiables.

Nous observons aujourd'hui que l'avenir de notre compétitivité se joue sur des aspects qui demeuraient au rang de signaux faibles dans notre industrie il y a 10 ans.

Par exemple, notre groupe a lancé des études sur l'utilisation du gaz naturel liquéfié comme carburant pour nos porte-conteneurs et aujourd'hui, des navires capables d'emporter 23 000 conteneurs entrent en service en utilisant cette source de propulsion plus propre. Entre-temps, la problématique environnementale est devenue absolument cruciale pour nos plus grands clients, qui exigent désormais de leur transporteur d'avoir une démarche environnementale engagée.

Le manager : interface essentielle pour une relation client-fournisseur win-win

Dans le transport maritime, il est absolument crucial de savoir anticiper. C'est vrai pour les équipages sur nos navires. C'est vrai aussi pour nos collaborateurs qui sont chaque jour sur le terrain, au contact de nos clients. Chez CMA CGM, nous avons développé une organisation très décentralisée, où les managers des agences dans les pays où est présent le groupe (160 à travers le monde) occupent une place centrale. Ce sont eux qui peuvent faire part aux lignes des changements à l'œuvre dans leur région, des projets de développement, des entreprises qui s'implantent à l'international ou qui, au contraire, ont des besoins grandissants d'importation. C'est pourquoi nous attachons une attention toute particulière à leur formation. Nous avons ainsi un programme de formation qui leur est spécialement dédié, afin qu'ils aient tous les atouts nécessaires pour être à l'écoute de nos clients. C'est à l'initiative de ces managers de terrain que nous développons de nouvelles lignes, de nouvelles offres, de nouveaux services. C'est grâce à eux et la relation privilégiée qu'ils entretiennent avec leurs clients sur le terrain que nous pouvons mettre en place des pilotes qui pourront être ensuite étendus à notre gamme de services. Cela suppose qu'ils soient dans une posture constante d'observation et d'écoute active de leurs clients et qu'ils entretiennent un dialogue continu avec les managers et les responsables de département au Siège pour qu'ils puissent étudier, concevoir et déployer des solutions sur mesure et adaptées. Cela suppose un vrai travail d'équipe, où chaque partie travaille main dans la main pour créer de la valeur.

L'expérience et l'organisation de notre groupe trouvent une résonance singulière avec l'ouvrage que vous tenez entre les mains. Il offre une excellente occasion de s'interroger, d'apprendre et de progresser pour les entreprises en B2B comme le groupe CMA CGM que je représente.

Thierry BILLION
Secrétaire général
Groupe CMA CGM

Avant-propos

Le 19 août 2019, 181 présidents des plus grandes entreprises américaines, de Tim Cook d'Apple à Jeffrey P. Bezos d'Amazon en passant par Dennis A. Muilenburg de Boeing, réunis au sein de la très influente Business Roundtable, ont signé un manifeste qui redéfinit la mission de l'entreprise¹. Estimant que l'optimisation de la valeur pour l'actionnaire ne devait plus être l'objectif essentiel et l'unique priorité de l'entreprise, les signataires ont placé les parties prenantes, au premier rang desquelles le client, au cœur de la responsabilité de l'entreprise : « fournir de la valeur au client », « investir dans les employés », « traiter équitablement et éthiquement les fournisseurs », « soutenir les communautés dans lesquelles l'entreprise travaille », « protéger l'environnement », et « générer de la valeur à long terme aux actionnaires ».

Commenté par les plus sceptiques comme une réponse obligée et de principe aux injonctions des investisseurs², et par les plus enthousiastes comme une révolution, le manifeste ne met pas moins en pleine lumière des principes largement débattus en management. La théorie des parties prenantes et l'orientation client, depuis longtemps discutées dans une littérature académique et déclinées dans des pratiques d'entreprises, entrent clairement en résonance avec cette nouvelle définition de l'entreprise.

L'orientation client est depuis les années 1990 reconnue comme une approche alternative majeure à des positionnements sur le prix, le produit ou le métier, afin de mieux affronter les enjeux concurrentiels et maintenir l'entreprise dans une attention

1. www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans.

2. Laurence Fink, CEO de Blackrock, le plus important gestionnaire d'actifs mondial, dans sa lettre annuelle de janvier 2019 demande aux dirigeants d'entreprises de réfléchir à leur finalité et de s'impliquer dans les enjeux sociétaux. www.businessinsider.fr/us/larry-finks-annual-letter-2019-1-2019.

à ses marchés. Cette orientation client est plutôt appréhendée comme une orientation stratégique de l'entreprise, validée par la direction générale, et mise en priorité dans les mains des *senior executive* des *C Suite* tels que CMO (*Chief Marketing Officer*), CCO (*Chief Customer Officer*) ou autre CXO (*Chief Customer Experience Officer*). Comment alors faire descendre sur le terrain cette orientation client ? Comment retrouver l'intention des dirigeants dans les pratiques, les comportements et les interactions, avec les clients notamment, et plus largement avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ? Comment, également, libérer l'énergie à tous les niveaux de l'entreprise, afin que l'orientation client puisse s'enrichir au quotidien ? La clé se situe dans une implication des managers et des collaborateurs de terrain à la mise en œuvre de l'orientation client, et par leur adhésion forte à ses principes et ses valeurs. Un manager orienté client devient d'une part, l'intercesseur entre une ambition et sa réalisation, et d'autre part, l'activateur d'un renouvellement continu de cette orientation au plus près du marché.

Le service B2B³ est un champ d'application de l'orientation client tout à la fois légitime, nécessaire et urgent. Il est d'abord légitime de s'y intéresser spécifiquement en raison de son dynamisme économique. Dans une économie dominée par les services, les services aux entreprises réalisent près de la moitié de la valeur ajoutée des services marchands, et concentrent les exportations⁴. Si le champ des services est largement couvert par une littérature académique et managériale importante, celle-ci est essentiellement focalisée sur le B2C. Il apparaît ainsi nécessaire d'approfondir la connaissance du service en B2B, au-delà d'une simple superposition des spécificités de l'offre d'un service d'une part, et du marché B2B d'autre part. L'arrivée à maturité des marchés étant inéluctable, les enjeux liés à une concurrence accrue et à une banalisation de l'offre, rendent tôt ou tard l'orientation client particulièrement urgente pour les prestataires. Une orientation technique ou métier, dans laquelle le client est insuffisamment compris dans sa complexité et pris en compte dans ses besoins et ses attentes, y est pourtant encore dominante. Alors que les managers en charge du développement et du déploiement des offres sont dans une relation forte et durable avec les clients, l'observation des pratiques nous conduit trop souvent à faire le constat, qu'au mieux, les acteurs ne sont pas conscients de leur rôle dans cette orientation client, qu'au pire, ils reproduisent des approches et des comportements en conflit avec l'équilibre entre la satisfaction de leurs clients et la rentabilité de leur entreprise.

3. B2B pour *Business to Business*, c'est-à-dire un service offert à une entreprise, privée ou publique, ou à un professionnel, par opposition au B2C, *Business to Customer*, un service offert au consommateur.

4. www.insee.fr/fr/statistiques/4255850?sommaire=4256020.

L'ambition de l'ouvrage est de transmettre au manager la compétence qui lui permettra de déployer l'orientation client sur son périmètre. Plus précisément, l'objectif est d'apporter au manager la connaissance et les outils nécessaires pour mettre en œuvre par lui-même cette orientation client, tout en y associant son équipe élargie. Dans cette optique, l'ouvrage développe une démarche structurante en quatre étapes : comprendre les fondamentaux de l'orientation client dans les services B2B (première partie), connaître son client (deuxième partie), valoriser son offre (troisième partie) et réaliser son service (quatrième partie).

Si cette nouvelle compétence managériale peut sembler pesante au premier abord, dans son acquisition comme dans sa mise en œuvre, les avantages qui en découleront devraient inciter le manager à dépasser cette apparente âpreté de la tâche. Le manager en tirera un triple bénéfice : en tant que collaborateur, il sera reconnu pour avoir mis en œuvre une intention et une vision stratégique ; en tant que *leader*, en consolidant la performance de son périmètre, sa légitimité en sera renforcée ; en tant que personne, le plaisir de construire une relation de confiance avec ses clients et son équipe élargie, donnera à ses actions le sens si souvent recherché.

L'ouvrage que vous avez sous vos yeux n'est pas sur le management mais pour le manager, qu'il soit en activité ou en devenir. Quels que soient la taille et l'enjeu de son périmètre, qu'il soit accompagné par des équipes fonctionnelles ou en autonomie, qu'il soit salarié ou entrepreneur, le manager pourra facilement adapter à son contexte spécifique la feuille de route qui y est proposée. Les étudiants en école d'ingénieurs qui seront tôt ou tard pour la plupart d'entre eux amenés à occuper des responsabilités managériales, seront sensibilisés à cet enjeu de l'orientation client dès leur cursus. Enfin, et plus largement, les étudiants en école de management trouveront dans l'ouvrage un complément à leurs cours de management et de marketing des services, de plus en plus répandus dans les formations, ainsi qu'aux cours dédiés au B2B, plus rares quant à eux. Au vu des nombreux stages et alternances proposés à ces étudiants par les entreprises prestataires en B2B, ce complément devrait leur permettre de cerner plus rapidement les spécificités de leurs missions.