

Les rendez-vous DU MANAGEMENT

L'essentiel

L'essentiel du Management de la Relation Client

EDITORIAL

S.C.A. Consult propose sa vision indépendante sur le management de la relation client. Nous abordons ce thème avec un certain recul et un retour d'expérience riche pour diffuser notre propre regard en tant que spécialiste du conseil en management.

Notre discours se veut raisonnablement polémique face à la presse spécialisée et aux idées reçues pour bien positionner les enjeux, les difficultés et les solutions que nous apportons à nos clients.

En effet, rien n'a été réinventé avec le management de la relation client, si ce n'est le concept. Le client a toujours été au centre des préoccupations de l'entreprise et pourtant, une prise de conscience s'est opérée : il convient tout d'abord de conserver ses clients et de miser ensuite sur eux sur le long terme, en concentrant ses efforts sur les plus rentables. Les entreprises hésitent à investir sur un modèle organisationnel interne complètement dédié au client car les transformations sont profondes et le retour sur investissement difficile à cerner.

S.C.A. Consult est une société indépendante de conseil en management qui assiste les entreprises pour définir leurs orientations stratégiques, les transformer en projets opérationnels et qui les accompagne dans leur mise en œuvre ; cette lettre reflète notre état d'esprit et notre discours : pragmatique et expérimenté. Nous souhaitons vous informer, vous éclairer et vous orienter dans vos choix pour qu'ils soient les plus pertinents possibles dans votre contexte et votre activité.

Vous trouverez quelques tendances actuelles de la relation client et des focus sur l'évolution des centres d'appels, la possible externalisation de tout ou partie de la relation, l'alignement des canaux d'interaction sur les segments de clientèle, ou encore la gestion de la connaissance et du capital client.

Pour découvrir en détail notre vision, nos méthodes et nos apports, nous vous invitons à participer aux différents « Rendez-vous du Management » que nous organisons toute l'année sur des thèmes variés tels que la stratégie et la conduite du changement, les projets systèmes d'information, la Supply Chain et, bien sûr, la relation client.

SOMMAIRE

» « CRM ? Vous avez dit CRM ? » Page 2

» Les enjeux des projets CRM Page 2

» ... et les motivations des dirigeants d'entreprises Page 3

» Le centre d'appels : un outil, un mode organisationnel, des hommes et des femmes Page 3

» Externalisation de la relation client : la solution de facilité à court terme Page 3

» Les canaux d'interaction clients Page 3

» En quoi consiste la gestion de la connaissance ? Page 4

» Notre vision Page 4

» Nos « Rendez-vous du Management » sur le thème de la relation client Page 4



Quoi de neuf en matière de gestion de la relation client CRM (Customer Relationship Management) ?

Le CRM évolue, la terminologie également : désormais, il faudra parler CRM Opérationnel (processus de marketing, support et vente), CRM Analytique (business intelligence, reporting et indicateurs) et CRM Collaboratif (gestion des connaissances, partage et synchronisation d'informations, intégration back-office, bureaux nomades).

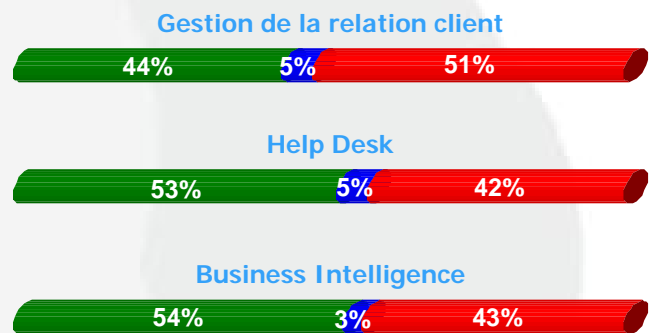
D'après le baromètre CRM 2002, le CRM de demain sera multi-canal ; il l'était déjà, mais l'utilisation des canaux se spécialise par segments clients ou par types de flux . Certains spécialistes susurrent même un CRM synchro-canal ou, plus simplement, une recherche de l'adéquation entre canaux d'interaction et segments clients.

Les pratiques CRM des entreprises (stratégie, utilisation des canaux, priorités d'investissements et implémentation de solutions) dépendent principalement du modèle relationnel (B2B, B2C, B2B2C) plutôt que du secteur d'activité. En effet, les comportements d'achats sont radicalement différents, les exigences et attentes également, et les techniques de fidélisation multiples.

Les entreprises sont-elles équipées de solutions et applications pour gérer la relation client ? (Source IDC/PeopleSoft/Sun 2002)

Légende :

- Équipées
- En cours
- Non équipées



Les enjeux des projets CRM ...

Après les échecs constatés des projets CRM, il faut se recentrer sur de vrais enjeux ...

Les projets CRM sont moins pharaoniques que par le passé et visent désormais un retour sur investissement à court terme où le facteur humain occupe à nouveau le devant de la scène.

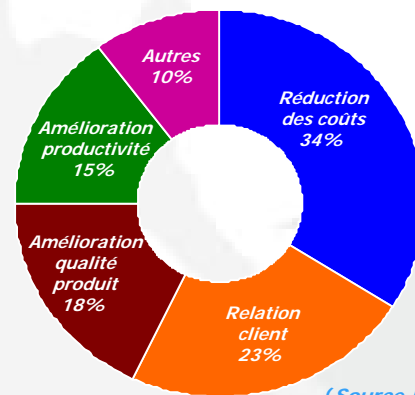
Les vrais enjeux de la relation client ont pu un temps être masqués par les promesses des outils et des nouvelles technologies, mais les enjeux majeurs de la relation client restent :

- un alignement de la problématique CRM sur la stratégie d'entreprise,
- une transformation de l'entreprise où l'accompagnement humain est vital,
- une qualité de l'information irréprochable pour la construction de référentiels clients fiables,
- un retour sur investissement à court terme.

... et les motivations des dirigeants d'entreprises

On assiste à un retour aux sources concernant les préoccupations majeures des dirigeants. En effet, la motivation des entreprises pour le CRM reste avant tout un développement commercial basé a priori sur une amélioration de la satisfaction client, avec un objectif fort de rentabilité.

Pourtant, les surprises budgétaires sont de taille dans les projets CRM comme, par exemple, le coût de la plate-forme logicielle pour certains (33%) ou le coût des prestations de services pour d'autres (33%).



Préoccupation des directions générales en France

(Source IDC Transgiciel 2002)

C'est pourquoi nos premières recommandations sont de ne pas tout miser sur les outils, car la relation client est avant tout, et surtout, un modèle organisationnel de l'entreprise où l'outil est un accélérateur de performance.

Le centre d'appels : un outil, un mode organisationnel, des hommes et des femmes

Le centre d'appels n'est que la partie visible du système d'information de l'entreprise et s'articule autour d'autres briques de la gestion de la relation client.

Le centre de contacts vise à couvrir tous les canaux de communication offerts aux clients, c'est pourquoi on parle de CRM multi-canal.

Ce n'est pas seulement un outil mais un organisme vivant pour lequel on utilise toute une palette de leviers organisationnels pour assurer l'accompagnement au changement.

Pour la première fois en avril 2001, une étude (Cesmo) a permis de cartographier les centres d'appels en France avec plus de 1 600 plates-formes recensées (en 2000, Datamonitor estimait à 2 420 le nombre de centres d'appels de plus de 10 positions et IDC à environ 2 000).

Le marché semble mature et les secteurs les plus consommateurs sont :

- la Banque,
- les Telecom,
- la Distribution.

Mais, la progression des dernières années semble s'épuiser : 2,7% annoncés en 2002 contre 10,5% en 2001.

En ce qui concerne les investissements, la course à l'équipement a laissé place à la formation et au contrôle qualité.

81% des centres de contacts sont internalisés, mais les entreprises sont assez favorables à l'**externalisation de missions à faible valeur ajoutée**.

Enfin, certaines entreprises adoptent un mode organisationnel qui consiste à faire participer plusieurs services à la gestion des contacts sous forme de **centres de contacts informels**.

Externalisation de la relation client : la solution de facilité à court terme

L'outsourcing fonctionne mieux pour des blocs CRM qui ne sont pas trop dépendants ni de l'activité ni de la conjoncture comme, par exemple, le « e-mailing » ou les campagnes télémarketing. Cependant, le choix d'externaliser est souvent lié à la taille de l'entreprise et à son volume d'activité. **Une solution externalisée paraît moins risquée en terme d'amortissement de l'investissement** dans un avenir parfois incertain. Il ne faut pas oublier que le savoir-faire marketing et commercial, ainsi que le cœur de métier de l'entreprise ne sont pas déléguables à souhait et que **l'externalisation peut conduire à complexifier sa relation client** tout en perdant la maîtrise et le contrôle des opérations. C'est pourquoi des solutions mixtes sont plus flexibles.

Les canaux d'interaction clients

Plus de canaux d'interaction clients n'est pas synonyme de meilleure qualité de la relation ...

La prolifération de canaux d'interaction clients complexifie la gestion de la relation mais procure une surface de contacts clients plus importante : **savoir combiner canaux et segments** est un exercice difficile et empirique. Les entreprises optent également pour **une spécialisation des actions par canaux** : pour conquérir, une préférence est donnée aux mailing ou à l'e-mailing et aux commerciaux. La fidélisation semble être dévolue aux points de ventes et aux centres d'appels.

Évolution de l'utilisation des canaux entre 2000 et 2002 :

- commerciaux (stable),
- points de ventes (+8%),
- centres d'appels (+9%),
- mailing papier en diminution (-9%) au profit du e-mailing (+28%) qui a doublé en 3 ans,
- sites Internet (+15%).

En quoi consiste la gestion de la connaissance ?

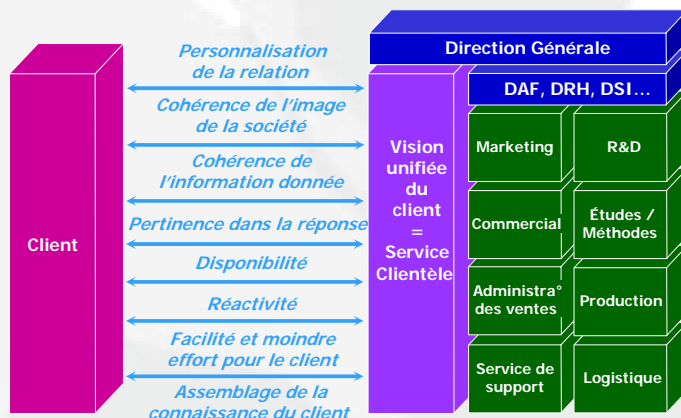
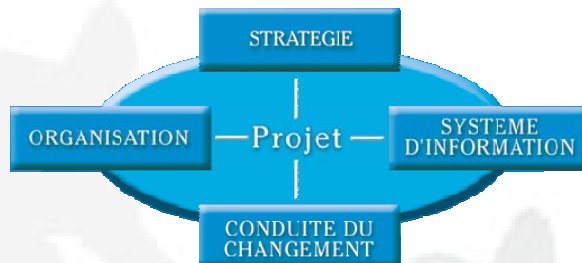
La connaissance s'articule autour du **savoir-faire de l'entreprise et de ses acteurs** :

- processus métiers,
- règles d'organisation et de gestion,
- procédures et méthodes de travail,
- expérience,
- culture, ...

et autour de la **connaissance du client** (son historique, les actions menées, son organisation, ses contacts, ses achats, ses préférences ...).

Il est particulièrement difficile de rendre palpable le savoir-faire du personnel tout en fédérant les informations clients souvent éclatées dans différents systèmes d'information. Le cycle vertueux de la connaissance pourrait s'exprimer ainsi : **collecter, formaliser, partager, se former, utiliser, enrichir, apprendre.**

Une approche intégrée



Notre vision

Nous développons le concept de vision unifiée du client qui consiste à :

- diffuser une image et un discours cohérents quel que soit le point de contact client,
- favoriser la pertinence des échanges et la connaissance du client.

Cette vision se traduit par un filtre des flux d'information au travers par exemple d'un « Service à la Clientèle » avec des impacts profonds sur l'organisation, les processus métiers, les acteurs de l'entreprise et les outils utilisés et utilisables.

Notre métier est, entre autres, de vous accompagner et de vous guider dans vos choix en vous proposant différents scénarios possibles et de mesurer les risques associés comme nous l'avons déjà fait avec de nombreux clients.

Nos prochains « Rendez-vous du Management » sur le thème de la gestion de la relation client



A l'occasion de nos petits-déjeuners thématiques, nos consultants présentent leurs visions et leurs méthodologies par rapport au sujet traité. Chaque thème est illustré de situations concrètes et de témoignages issus de l'expérience développée au cours de leurs missions. Un débat permet d'enrichir cet échange. Pour en savoir plus : www.scaconsult.com/RdVManagement/Agenda

*« Le service clientèle : moteur du développement du potentiel client ...
... ou comment équilibrer sa stratégie CRM entre rentabilité et satisfaction client ? »*

- Les enjeux de la satisfaction client : stratégie de rétention et de fidélisation
- Le développement du potentiel client
- Trouver un équilibre durable entre investissements et résultats
- Anticiper les impacts sociaux et conduire l'accompagnement humain
- Démarche et apports de S.C.A. Consult



LYON
73, rue François Mermet - BP 14
69811 TASSIN Cedex
Tél. : +33 (0)4 72 38 37 37

PARIS
32, rue des Jeûneurs
75002 PARIS
Tél. : +33 (0)1 55 80 58 00