



LES DOSSIERS B-TO-B

CRM



Retour vers le client

La véritable relation client ne doit plus être l'apanage des grandes entreprises. Grâce à l'Internet.

Retour aux fondamentaux : transparence et respect du client. Connaître au mieux son client, "historiser" son comportement et ses achats, trouver les réponses appropriées en facilite la conquête et la fidélisation. Logiciels en location à coûts variables, bases de données hypersegmentées, télétravail à domicile, mais aussi automatisation des réponses, "chat", mail, SMS, vidéo sont autant de pratiques et d'outils désormais accessibles aux PME. Il ne reste plus qu'à franchir l'obstacle culturel.

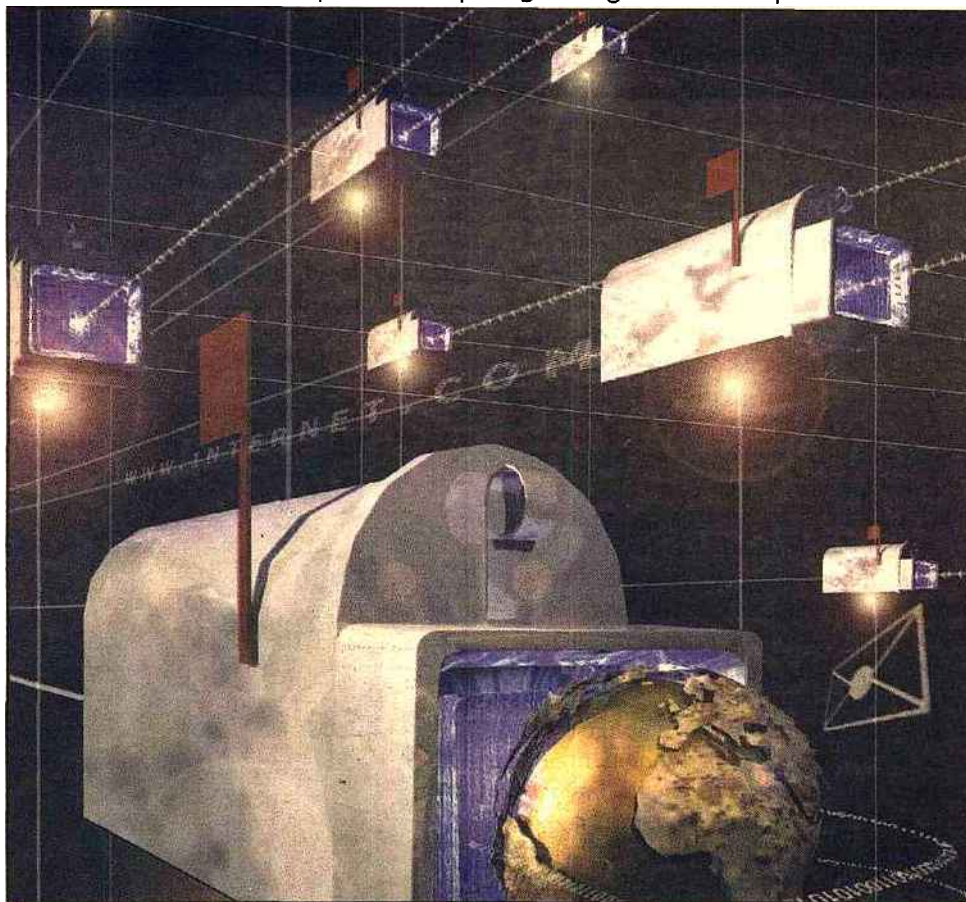
Le "consumer relationship management" (CRM) est devenu incontournable ces dernières années. La crise a accentué la nécessité d'approfondir les relations avec ses clients pour éviter de les voir partir vers la concurrence. Connaître l'historique de ses commandes, dresser un portrait comportemental pour cibler les offres commerciales susceptibles de l'intéresser,

pallier ses difficultés en cas de produit défectueux, permettent de le fidéliser. "La gestion de la relation client est primordiale, admet Ludovic Nodier, fondateur du cabinet Viséo Conseil qui organise l'élection du service client de l'année, un signe distinctif de valorisation qui certifie aux consommateurs que le service de l'entreprise est de qualité. Mais ce procédé dépend aussi du type de marché dans lequel évolue la société." Certains secteurs ne relèvent que du "one shot". Bien connaître son client permet de faire de la vente additionnelle et limite considérablement les coûts de prospection par le biais d'offres plus personnalisées. Maîtriser l'historique d'achat de son client relève du bon sens. "C'est le b.a.ba", souligne Ludovic Nodier. Quand achète-t-il et où ? En boutique ou sur Internet ? Quelle est sa date d'anniversaire, sa fête ? "Ces questions permettent de faire de l'événementiel", précise Ludovic Nodier. Mon client a-t-il des enfants ? Vit-il en ville ou à la campagne ? Une entreprise ne proposera pas de matériel de jardin à un client vivant en zone urbaine et en appartement...

CRM

Retour vers le client

La véritable relation client ne doit plus être l'apanage des grandes entreprises. Grâce à l'internet.



Jamais les PME n'ont dû se montrer aussi fines psychologues pour découvrir qui se cache derrière chaque client, afin d'affiner les offres commerciales.

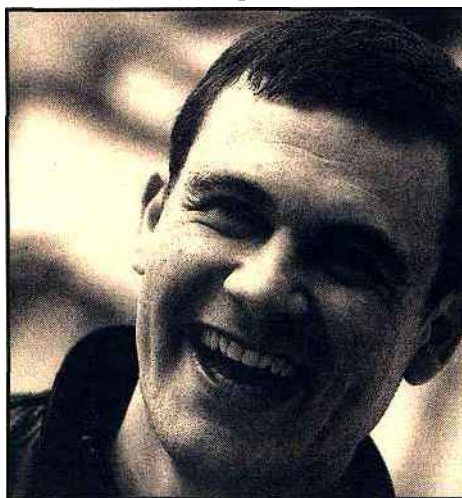
Retour aux fondamentaux: transparence et respect du client. Connaître au mieux son client, "historiser" son comportement et ses achats, trouver les réponses appropriées en facilite la conquête et la fidélisation. Logiciels en location à coûts variables, bases de données hyper-segmentées, télétravail à domicile, mais aussi automatisation des réponses, "chat", mail, sms, vidéo sont autant de pratiques et d'outils désormais accessibles aux PME. Il ne reste plus qu'à franchir l'obstacle culturel.

Bien connaître son client permet de faire de la vente additionnelle et limite les coûts de prospection

Par Valérie Auribault

Le “consumer relationship management” (CRM) est devenu incontournable ces dernières années. La crise a accentué la nécessité d’approfondir les relations avec ses clients pour éviter de les voir partir vers la concurrence. Connaître l’historique de ses commandes, dresser un portrait comportemental pour cibler les offres commerciales susceptibles de l’intéresser, pallier ses difficultés en cas de produit défectueux, permettent de le fidéliser. *“La gestion de la relation client est primordiale, admet Ludovic Nodier, fondateur du cabinet Viséo Conseil qui organise l’élection du service client de l’année, un signe distinctif de valorisation qui certifie aux consommateurs que le service de l’entreprise est de qualité. Mais ce procédé dépend aussi du type de marché dans lequel évolue la société.”* Certains secteurs ne relèvent que du “one shot”. Bien connaître son client permet de faire de la vente additionnelle et limite considérablement les coûts de prospection par le biais d’offres plus personnalisées. Maîtriser l’historique d’achat de son client relève du bon sens. *“C’est le b.a.ba”,* souligne Ludovic Nodier. Quand achète-t-il et où ? En boutique ou sur Internet ? Quelle est sa date d’anniversaire, sa fête ? *“Ces questions permettent de faire de l’événementiel”,* précise Ludovic Nodier. Mon client a-t-il des enfants ? Vit-il en ville ou à la campagne ? Une entreprise ne proposera pas de matériel de jardin

à un client vivant en zone urbaine et en appartement. Action qui engendrerait un sentiment de n’être qu’un client parmi d’autres. *“Inutile d’utiliser la totalité de la base, souligne Richard Volodarski, responsable marketing chez Linkeo et professeur de e-business plan à l’ESM-A. Savoir quelle est la cible visée est primordial au cours d’une campagne. Nous pouvons cibler à l’infini.”* Une base de données n’est pas immuable. *“Constituer une base de données ne suffit pas, poursuit Eric Borreil, directeur d’Altavia Paris. Il est nécessaire de la segmenter, de la structurer, de l’alimenter et de l’entretenir. Les entrées peuvent varier selon les*

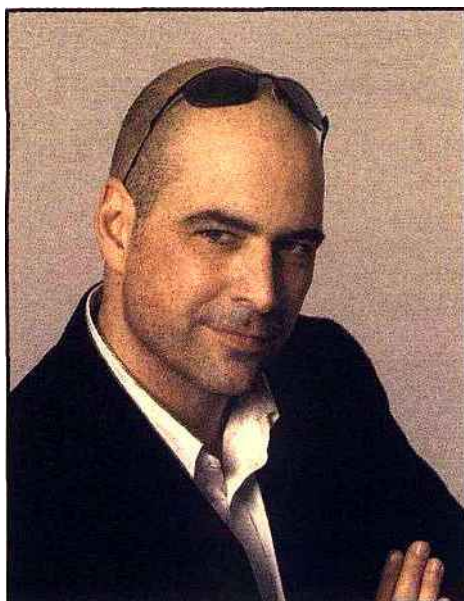


“Savoir quelle est la cible visée est primordial au cours d’une campagne. Nous pouvons cibler à l’infini”, Richard Volodarski de Linkeo.

besoins d'une entreprise mais l'on y retrouve généralement la situation familiale, géographique, le comportement d'achat, le panier moyen et l'âge."

L'heure est à l'écoute et aux soins avec ses clients

Une véritable politique CRM constituera la petite différence face à la concurrence dont les produits sont souvent globalement simi-



"La fidélisation est une mécanique qui consiste à offrir des avantages. La relation revient à travailler son patrimoine client", Eric Borreil d'Altavia.

laire. *"La fidélisation du client est différente de la simple relation, remarque Eric Borreil. La fidélisation est une mécanique qui consiste à offrir des avantages. La relation revient à travailler son patrimoine client et à légitimer cette*

client afin que ce dernier ne répète pas inlassablement son discours avant d'obtenir le bon interlocuteur. Des logiciels CRM sont désormais à la portée des entreprises comme vTiger ou SugarCRM, mais il n'y a pas de règle en la matière car les logiciels peuvent être façonnés suivant les exigences des sociétés.

On revient aux fondamentaux

La politique CRM est apparue il y a cinq ou six ans mais c'est seulement la crise économique qui a poussé les petites structures à s'y intéresser de plus près. *"Nous sommes passés du marketing d'offre au marketing client, explique Eric Borreil. Le téléphone mobile était un besoin inexistant il y a quelques années. Aujourd'hui, toutes les parts de marché du secteur sont occupées. Il faut diversifier les offres de ce produit. Les clients ont évolué avec le marché et obligent l'entreprise à devenir une référence. Le consommateur va bien plus vite que les marques."* Une vélocité qui s'explique par la multiplication des canaux de communication. *"Désormais, le client cherche sur les sites Internet de l'information, il scrute sur les blogs pour obtenir des retours d'expérience d'autres acheteurs, observe Eric Borreil. Certains cherchent un conseil auprès de professionnels."* Il devient de plus en plus difficile pour une entreprise de maîtriser, de saisir et de comprendre son client. Internet a obligé les entreprises à revenir aux fondamentaux : transparence et respect du client. *"Internet a été le déclencheur de ce retour vers le client, note Jean-Denis Mariani de Poweo et président de l'Agora des directeurs de la relation client. La Toile est devenue un vrai pouvoir, y compris de nuisances pour le client via les blogs et les forums en cas de mauvais contacts au sein de l'entreprise. C'est une question d'image, les*

"Internet a été le déclencheur de ce retour vers le client"

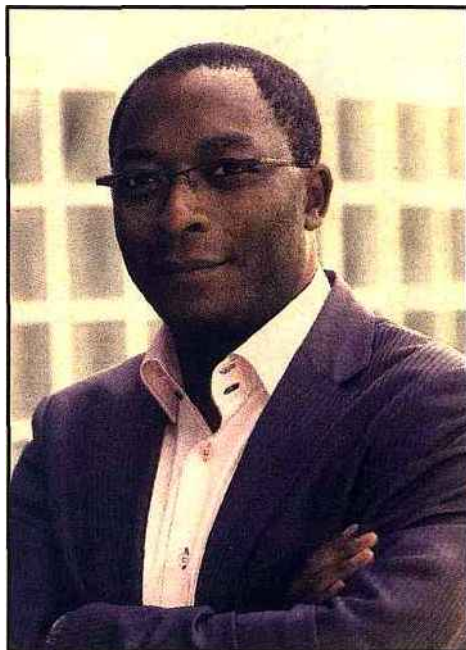
relation." Jamais les PME n'ont dû se montrer aussi fines psychologues pour découvrir qui se cache derrière chaque client, afin d'affiner les offres commerciales. Une politique qui passe par des outils informatiques qu'il est crucial de mettre à la portée de tous les services. Pas question de diviser les divers services d'une même entreprise. Chaque secteur (marketing, commercial, comptabilité...) doit pouvoir avoir accès à l'historique du

entreprises doivent désormais soigner leur relation avec leurs clients car le bouche à oreille va très vite sur le Web." Un retour aux fondamentaux qui permet au poste CRM de prendre de plus en plus d'importance au sein des entreprises. Pour autant, le canal Web demeure un outil *"formidable, souligne Jean-Denis Mariani, générateur de projets. Si le CRM est optimisé, les clients peuvent être aussi d'excellents ambassadeurs d'une marque"*.

*“Les entreprises doivent désormais
soigner leur relation avec leurs clients car le bouche à oreille
va très vite sur le Web”*

Les PME s'arrêtent à mi-chemin

Mais cette nouvelle politique qui vise à optimiser le capital client a davantage séduit les grands groupes, et génère encore peu d'enthousiasme auprès des PME. Contrairement aux grands comptes, ces dernières semblent privilégier les démarches commerciales classiques sans avoir recours aux nouveaux outils ou technologies. La crise économique n'a



“les PME tardent à s'y mettre alors qu'elles n'ont pas à avoir de complexes par rapport aux nouvelles technologies”, Olivier Njamfa d'Eptica.

guère eu d'impact sur la politique interne de ces entreprises pour fidéliser leur clientèle. Une attitude qui risque de défavoriser leur croissance. Pourquoi ces entreprises qui constituent la majorité du tissu économique fran-

çais n'ont-elles pas pris le pas de cette modernité qui ne peut qu'accélérer leur réussite ? Pourquoi une telle différence de comportement entre les grands comptes et les PME ? *“Une carte de visite ne suffit pas. Le problème est davantage d'ordre culturel. C'est pourquoi les PME tardent à s'y mettre alors qu'elles n'ont pas à avoir de complexes par rapport aux nouvelles technologies”,* déplore Olivier Njamfa, PDG d'Eptica. Problème culturel, certes, mais pas seulement. *“Les PME rencontrent des problèmes de flexibilité et de coût de structure notamment informatique, explique Jean-Denis Mariani. Elles recherchent du sur-mesure avec un R.O.I. rapide.”* A l'heure actuelle, bon nombre de PME se contentent des préceptes basiques incluant une gestion simple des commandes et des appels téléphoniques. *“Beaucoup d'entre elles s'investissent dans la première chaîne de CRM, poursuit Jean-Denis Mariani - à savoir la gestion des contacts, mais ne vont pas au-delà et n'acquiescent pas la connaissance du client.”* Contrairement aux grands groupes, les PME souffrent du manque de moyens humains pour mettre en place un véritable service CRM et ne peut se permettre de développer un service informatique pour gérer les problèmes éventuels dus aux nouveaux outils. *“Elles développent leurs outils maison, plus flexibles que les outils CRM du marché, remarque Jean-Denis Mariani. Cela représente beaucoup de travail et, une fois de plus, de moyens humains. Les PME peuvent ne pas voir le bénéfice à long terme mais les problèmes engendrés à court terme.”*

La location de logiciels “clés en main”

Pourtant, de plus en plus de PME comprennent qu'une stratégie CRM est utile et génère plus de projets. *“Nos clients sont majoritairement des PME, explique Tony Frébault,*

*“Si le CRM est optimisé,
les clients peuvent être d'excellents ambassadeurs
d'une marque sur le Web”*

responsable projet chez Blue Note Systems. *Nous proposons des solutions en mode SaaS, ainsi les entreprises utilisent le logiciel sans se soucier de sa gestion.* Le Software as a Service (SaaS) est un concept consistant à proposer un abonnement à un logiciel plutôt que l'achat d'une licence. Les prestataires apportent également conseils, assistance et formation aux outils. *“Nous étudions les besoins des clients en fonction des métiers”,* précise Tony Frébault. Fidélisation et prospection, gestion commerciale jusqu'à la facturation... La PME peut alors se concentrer sur son cœur de métier. *“Le CRM est ouvert aux PME, insiste Tony Frébault. Ce marché se développe car il leur offre une plus grande souplesse. Des associations se tournent également vers ce type de prestation pour gérer les cotisations de leurs abonnés.”* Le SaaS diminue donc le coût d'acquisition et d'investissement. Les prix pour une solution en SaaS ne dépassent pas les 50 euros par mois. Plus besoin d'avoir un informaticien en interne. *“De petits logiciels existent aussi en freeware, explique Eric Dadian, président de l'Association française de la relation client (AFRC). La location est peu chère car l'entreprise est facturée à l'acte. Elle ne paie que ce qu'elle a utilisé, par exemple le nombre de contacts ou de ventes effectuées.”*

Aide automatisé chat, mail, sms, vidéo

Seconde étape pour générer de nouveaux profits : le CRM multicanal. *“Un site Web qui*

génère des visiteurs est le début d'une relation



“Les PME ne pourront plus conserver les pratiques traditionnelles. Il est impératif de se tourner vers le 2.0”, Eric Dadian de l'AFRC.

client, explique Richard Volodarski. Certains sites fonctionnent très bien et engendrent du trafic.” Internet est l'outil par excellence, *“fiable et gratuit, souligne Richard Volodarski. Les pages peuvent être reconstituées à l'infini. Mais Internet est un outil, pas une fin en soi.”* Les solutions innovantes le sont également. *“Le Web self service permet aux clients de trouver les questions-réponses aux produits sans impacter le facteur humain de la PME, souligne*

*“Constituer une base de données ne suffit pas.
Il est nécessaire de la segmenter,
de la structurer, de l'alimenter et de l'entretenir”*

*“Le Web self service permet
aux clients de trouver les questions-réponses aux produits
sans impacter le facteur humain de la PME”*



**“Le potentiel de l’option télétravail est énorme”,
David Klajman d’EasyCare.**

Olivier Njamfa. *Le chat est aussi une technologie abordable pour une PME.* Internet a transformé la relation entre l’entreprise et ses clients : aide automatisée, chat, mail, SMS, vidéo... *“Nous travaillons également sur la géolocalisation, ajoute Tony Frébault, afin d’optimiser les tournées des commerciaux qui peuvent ainsi regrouper les clients d’une même région.”* Un gain de temps et de productivité. *“Notre PME a besoin de communiquer au ni-*

de paiement en ligne pour satisfaire nos clients qui viennent de toute la France et de l’Italie.” Un développement qui ne s’est pas fait du jour au lendemain. *“Il faut se faire aider, stipule Julien Laurent qui s’est tourné vers Linkeo. Mettre en place son site prend du temps et il faut maîtriser un certain langage. Nous ne pouvions pas y parvenir seuls.”* C’est la crise qui a incité Julien Laurent à développer son site Internet et son CRM. *“Internet a permis des résultats significatifs. Sans cette politique, nous serions morts aujourd’hui. Notre site nous a permis de toucher davantage de monde et de gagner en notoriété.”*

**Le CRM humanise
ce que le numérique virtualise**

Les grands comptes montrent d’ailleurs l’exemple aux PME. Le site Vente-privée.com

explique que la transparence permet de renforcer la relation avec ses clients. *“Nous sommes dans un monde digital désincarné humainement, en apparence du moins, explique Jacques-Antoine Granjon, président de l’entreprise. L’e-commerce est en devenir.*

*“Beaucoup de PME s’investissent seulement
dans la première chaîne de CRM, la gestion des contacts ;
mais ne vont pas au-delà et n’acquièrent pas la connaissance client”*

veau national et international, précise Julien Laurent, directeur général de l’entreprise Circuit Serre-Chevalier qui forme à la conduite sur glace. Notre site Web a généré de l’attractivité. Nous y avons inclus un système

Mais en cas de souci, le CRM intervient pour ré-humaniser la relation. Le contact personnalisé est important, que ce soit par mail ou par téléphone. Nous demandons au client s’il est satisfait de la solution trouvée. C’est la clé.”

Vente-privée.com, qui a connu la défaillance d'un fournisseur en 2003, a joué la transpa-

souligne Jean-Denis Mariani. *C'est une priorité, sinon l'entreprise n'aura pas d'avenir*".

"Le contact personnalisé est important, que ce soit par mail ou par téléphone"

rence auprès des ses clients. *"Nous avons gagné tous les prix de CRM"*, souligne Jacques-Antoine Granjon. Une distinction dont peut s'enorgueillir l'entreprise Whirpool dont le CRM est *"l'un des piliers de la stratégie depuis 2004"*, explique Bénédicte Hutin, responsable de la relation consommateur et e-business de l'entreprise d'électroménager. *Nous faisons en sorte que notre site réponde à*

Pour beaucoup d'experts du secteur de la relation client, c'est un choix stratégique rentable. *"Les PME ne pourront plus conserver les pratiques traditionnelles"*, insiste Eric Dadian. *Il est impératif de se tourner vers le 2.0. Etre multicanal devient une question de survie."* ■

CHIFFRES REVELATEURS

D'énormes progrès à réaliser

Selon une étude du cabinet de conseil en stratégie HCG (Human Consulting Group) sur 200 entreprises : La note générale du service consommateur a augmenté de 1,92 point entre 2009 et 2010,

35 % des entreprises refusent de communiquer le nom de leur PDG et **53 %** refusent de communiquer le nom de leur directeur de Communication,

43 % des standards téléphoniques des entreprises refusent de communiquer le numéro de leur service consommateurs / clientèle,

24 % des interlocuteurs des entreprises ne parlent pas anglais,

47 % des entreprises ne répondent pas aux courriers de réclamation,

34 % des entreprises ne répondent pas aux emails envoyés.

95 % aux besoins de nos consommateurs. Il faut que le client trouve l'information en 3 clics". Qualité et disponibilité des notices mais aussi réponses aux questions des internautes, une stratégie récompensée puisque Whirpool.fr est le site le plus visité du secteur électroménager. Les échanges s'avèrent bien plus rapides par mail. L'entreprise gagne en efficacité et en visibilité.

L'externalisation, mais aussi la mutualisation des coûts

"Il faut s'adapter à la relation client à distance, estime Eric Dadian. Pour y parvenir, les PME peuvent sous-traiter auprès de prestataires, mais aussi mutualiser les volumes d'appels pour baisser les coûts et occuper pleinement les téléconseillers." S'approprier la gestion de la relation client s'avère *"imparable pour les PME,*

Une solution CRM Le télétravail à domicile

En matière de télétravail, la France accuse un certain retard. Notamment par rapport aux Etats-Unis et aux pays scandinaves. *“C’est culturel, explique David Klajman, directeur des opérations d’Easycare. Les directeurs doutent de leurs collaborateurs.”* Le homeshoring est pourtant pertinent, y compris pour les PME. *“L’employé peut être aussi efficace à la maison qu’en entreprise. Mais la relation humaine et le contact demeurent cruciaux, rappelle Ludovic Nodier, fondateur du cabinet Viséo Conseil. Il faut pouvoir être présent en entreprise au moins une fois par semaine pour*

manière massive”, insiste David Klajman. C’est pourquoi les PME n’y ont pas nécessairement recours. Le processus est difficile à mettre en place, même si les outils technologiques pour y parvenir sont aujourd’hui à la portée de tous et permettent via le réseau d’être connecté en permanence à la société. A la portée de tous, certes, mais insuffisants. Contrairement aux grands comptes, les RH des PME sont limitées et davantage polyvalentes. Les salariés doivent impérativement être intégrés à l’entreprise et pouvoir échanger avec leurs collègues à tout moment. Le

*La France accuse un certain retard.
“C’est culturel, les directeurs doutent
de leurs collaborateurs”*

développer la culture de la société et connaître les produits en échangeant entre collègues.” Les grands groupes s’intéressent de près au télétravail, solution plus productive, moins coûteuse et bénéfique à l’environnement ainsi qu’aux salariés. *“Dans le cadre de la gestion de la relation client, les Américains ont développé le télétravail de façon industrielle, poursuit David Klajman. Contrairement aux postes d’ingénieurs, les métiers de la relation client, qui représentent en France 1 % de la population active, et leurs retombées sont mesurables. La confiance est plus facilement établie.”* La solution du télétravail, moins onéreuse pour l’entreprise, permet d’éviter que des postes partent à l’étranger. *“Mais il faut pouvoir développer cette voie de*

télétravail obligerait l’entreprise à sacrifier un poste exclusivement dévolu à la relation client. Pourtant *“le potentiel de l’option télétravail est énorme, souligne David Klajman. Travailler chez soi engendre moins de nuisances sonores pour le salarié qui peut davantage se concentrer. Il est aussi moins distrait par l’environnement. Ses horaires sont plus flexibles et plus étalés dans la journée car il ne perd pas de temps dans les transports”.* Aujourd’hui, les outils de sociabilisation tels que le téléphone, le chat, les forums, les réseaux sociaux et éventuellement l’image pour les réunions permettent de gérer son travail à distance. Reste à développer la culture de la relation client qui fait cruellement défaut au sein des PME.

V.A.