



Altimum IMS
Gestion de la relation client (CRM)
Veille stratégique



Altimum IMS - Centre de documentation

Titre : Le contact client, garant du succès
Auteur : Robert Angel
URL : www.altimumims.com/fr/docs/le-contact-client.pdf

Pour nous contacter
514 593-0865



Info@altimumims.com

ALTIMUM IMS

2160, boulevard Rosemont
Bureau 200
Montréal (Québec)
H2G 1T4

Le contact client, garant du succès

L'art de concrétiser les valeurs de l'organisation auprès de chaque client

Par Robert Angel

Dans le monde des affaires hautement concurrentiel d'aujourd'hui, les entreprises ne peuvent s'en tenir à des stratégies floues de fidélisation de la clientèle. Elles se doivent de connaître tous leurs clients individuellement.

Certains aspects des stratégies de gestion de la relation client ont fait l'objet de deux articles précédents dans *CAMagazine*. Le premier («Comment mesurer la valeur du client?», décembre 1999) examinait comment les progrès réalisés dans les technologies de bases de données permettent de mesurer la valeur associée à un client, opération par opération. Le deuxième («Gérer la relation client», janvier-février 2002) établissait que les projets d'investissement en technologie de gestion de la relation client doivent être justifiés par une analyse de rentabilisation adéquate.

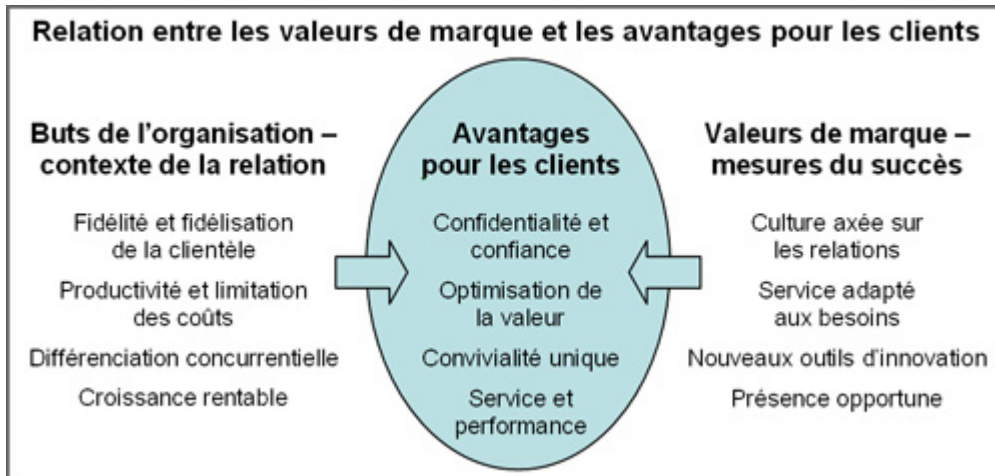
Dans le présent article, nous nous concentrerons sur un troisième aspect de ces stratégies, à savoir que les investissements dans une technologie axée sur le client doivent être appuyés par des *valeurs de marque*, c'est-à-dire par des gestes quotidiens conséquents qui maintiennent la crédibilité auprès des clients.

Connaître les relations entre les valeurs

Dans le contexte post-Enron et post-expansion des sociétés pointcoms, les valeurs de l'entreprise, ces caractéristiques qui confèrent à une organisation sa personnalité et son orientation, reviennent à l'avant-plan. Les valeurs ne sont plus rejetées comme des éléments qui engendrent des coûts sans procurer d'avantages financiers importants. Elles sont maintenant plutôt jugées essentielles au maintien de la valeur financière. Le fait de les négliger détruit la valeur financière et peut même tuer l'organisation.

La responsabilisation à l'égard des parties prenantes, une gouvernance d'entreprise responsable, une information financière efficace et une gestion quotidienne éthique sont autant d'exemples de valeurs mises en vedette dans nombre d'articles récents. On accorde toutefois moins d'attention aux *valeurs de marque* qui permettent de soutenir la crédibilité de l'organisation dans le cadre des relations quotidiennes avec le client afin de constamment renforcer la façon dont l'organisation est perçue.

Les valeurs axées sur le client qui ont du succès sont tournées vers l'extérieur. Elles concernent principalement le *client* et non l'organisation.



Il s'agit donc de surveiller constamment les avantages que l'organisation procure à ses clients, comme la *confiance*, la *valeur*, la *convivialité* et le *service*.

Les organisations plus traditionnelles, axées sur les produits, adoptent généralement une orientation interne et trouvent difficile de s'adapter à une culture tournée vers l'extérieur. Les indicateurs d'une organisation repliée sur elle-même sont nombreux : accumulation de plaintes adressées par les clients, roulement de clientèle élevé et diminution de la part des dépenses des clients. Ces signaux d'alarme s'accompagnent habituellement d'augmentations des coûts du service à la clientèle.

Sous cet angle, il est facile de constater que l'adoption d'une orientation externe peut être préférable; atteindre cet objectif n'est toutefois pas si simple.

Connaître son client

Appliquer chaque jour des valeurs axées sur le client signifie rester toujours conscient des interactions quotidiennes entre les clients et l'organisation. Les entreprises qui y réussissent bien sont renommées sur le marché.

Parmi les meilleures à cet égard, Southwest Airlines a une culture d'entreprise fondée sur des valeurs très évidentes de convivialité et de service personnalisés, qui en ont fait l'un des transporteurs aériens les plus populaires. Des millions de clients d'Amazon expérimentent la promesse de marque d'un service personnalisé chaque fois qu'ils magasinent chez Amazon. Cette société est devenue la référence à partir de laquelle sont jugés les commerçants en ligne.

Les entreprises de téléphonie locale les plus progressistes analysent les appels des clients et offrent, de façon *proactive*, des conseils sur le programme le plus avantageux pour un client donné. Plusieurs banques effectuent un suivi des opérations importantes afin de trouver des solutions pour répondre aux besoins changeants de leurs meilleurs clients. Dans le secteur des organismes de placement collectif, le fait d'avoir mis l'accent sur la fidélisation de la clientèle en apportant des réponses *pertinentes* à leurs questions sur les fonds de placement a entraîné une amélioration significative des taux de satisfaction de la clientèle.

Il faut beaucoup de temps et d'argent pour transmettre les valeurs de marque aux clients et, pourtant, quelques mots ou gestes peuvent détruire des années d'efforts. L'étude *Consumer Eyes 2002™* de la société Acumen Research montre à quel point la fidélité peut être fragile. «Presque tous les clients perçoivent la banque où ils ont un

compte chèques ou un compte d'épargne comme leur principale institution de services financiers. La plupart des clients sondés étaient satisfaits des services reçus de leur banque principale (sauf en ce qui a trait aux frais administratifs) et pourtant, plus de la moitié avaient des *comptes actifs auprès d'autres fournisseurs de services financiers* (...). Une entreprise ne peut vraiment être assurée de l'entière fidélité d'un client à moins de considérer la part de l'ensemble des dépenses de celui-ci qui lui revient (...). Seuls 15 % des clients très fidèles ont affirmé qu'ils «n'iraient jamais voir chez des concurrents.»

Le cabinet de marketing direct Grizzard Performance Group affirme dans un rapport récent que les stratégies *générales* de fidélisation de la clientèle visant à accroître la fidélité de l'ensemble des clients passent à côté de la composante clé d'une bonne stratégie axée sur la clientèle.

La pionnière de la mercatique personnalisée Peppers & Rogers est un exemple pour ce qui est de soigner les clients les plus «intéressants» et les plus «prometteurs», soit ceux qui auront le plus d'influence sur les résultats de l'entreprise. «De nombreuses entreprises ne comprennent pas que leur programme de fidélisation devrait être axé sur les expériences et les préférences des segments de leur clientèle les plus rentables, plutôt que sur tous ceux que couvre la base de données», affirme W. Michael King, vice-président de division chez Grizzard.

Voilà pourquoi une approche technologique granulaire (c'est-à-dire qui porte sur une opération à la fois) peut être utile. Le fait de s'adapter à des activités choisies des clients sur une base quotidienne (ou même en temps réel, comme commencent à le faire certains précurseurs) contribue non seulement à favoriser une relation étroite, mais à rendre celle-ci avantageuse pour les deux parties.

Connaître la valeur des valeurs

Les mesures financières officielles et structurées sont essentielles. Toutefois, certaines des informations les plus utiles sur la relation client proviennent d'expériences vécues.

Décrire des situations d'interaction avec les clients montre non seulement les résultats concrets qu'obtiennent les clients, mais procure également des arguments solides aux fins de la gestion dite «gestion expérientielle». Ces descriptions procurent un modèle de travail qui aide l'entreprise à passer à une culture véritablement axée sur le client.

Évaluer les résultats

Lorsqu'on applique des stratégies de gestion de la relation client, comment savoir si l'on obtient des résultats satisfaisants? La gestion de la performance organisationnelle (*Corporate Performance Management* ou CPM), une expression créée par la maison de recherche Gartner Group, constitue l'une des façons d'y parvenir. La CPM a trait à l'évaluation des résultats; elle permet non seulement d'évaluer des indicateurs traditionnels tels que les ventes et les produits, mais également des facteurs tels que la valeur à long terme de la clientèle et le rapport avantages/coûts de chaque relation client.

L'évaluation des résultats peut rapidement devenir ardue. Par exemple, dans le cas d'une société de services, la technologie en place ne lui permettait pas d'obtenir suffisamment de renseignements détaillés pour analyser certaines interactions quotidiennes avec des clients donnés. Le personnel d'une autre société de communications a trouvé refuge dans de confortables évaluations globales mensuelles ou même trimestrielles, sans y ajouter de résultats sélectifs sur la rétroaction quotidienne des clients. Dans les deux cas, une évolution prometteuse vers une

relation axée sur la clientèle s'est trouvée ralentie à une étape précoce.

L'évaluation des résultats de la stratégie de gestion de la relation client peut déclencher de vives discussions sur les données d'évaluation, le chevauchement des responsabilités organisationnelles, la validité des propositions de modification des pratiques d'évaluation et bien d'autres éléments. Elle peut donner lieu, au sein de la direction, à des discussions internes stériles sur la façon d'interpréter les résultats, l'empêchant ainsi de se concentrer sur la clientèle et d'assurer le maintien de la santé de l'entreprise.

Les organisations gagnantes sont suffisamment fortes pour ne pas se laisser décourager par de tels obstacles. Elles évaluent des facteurs tels que la valeur à long terme des clients, l'efficacité des canaux de communication et le rapport coûts/avantages par client, plutôt que les seuls indicateurs traditionnels axés sur les biens ou services, tels que les ventes, les produits, les marges bénéficiaires, les réductions d'activité et les radiations. Elles cherchent ce que Frederick Reichheld, auteur de *The Loyalty Effect* et de *Loyalty Rules!* (Harvard Business School Press), appelle les «moments de vérité» de la chaîne de service.

L'évaluation de la fidélité, de la fidélisation, de la différenciation et de la croissance de la clientèle à l'échelle de chaque client peut exiger des capacités informatiques considérables. Il se pourrait bien que cela provoque, au cours des prochaines années, un cycle d'investissements visant l'acquisition de technologies de gestion de la relation client. L'objectif consistera à réorienter les systèmes de conversion des données et les bases de données sur la clientèle en vue d'obtenir des renseignements quotidiens détaillés, et à rétablir le lien entre les interactions individuelles avec les clients et les mesures financières validées afin de créer une vision intégrée des finances, du marketing et des activités. Le processus s'appuiera très probablement sur une approche fondée sur un tableau de pointage équilibré.

Selon une étude récente du Gartner Group, plus de la moitié des 2 000 plus grandes sociétés dans le monde utilisent déjà l'approche du tableau de pointage équilibré. «Très peu a été fait pour améliorer la compétitivité dans le domaine du service à la clientèle», indiquait Ron Sloan dans un document récent de la Customer Relationship Management Association (CRMA). «L'utilisation du terme "fidélité" dans le domaine de la gestion de la relation client est devenue impopulaire parce que nous constatons maintenant que même des clients apparemment satisfaits changent de produits ou de services lorsqu'on leur propose la bonne valeur au bon moment. Le tableau de pointage de la performance relative à la relation client permet de gérer la réduction des coûts et les processus de génération de produits en même temps, afin de ne pas réduire les coûts au point de perdre des clients rentables.»

Les composantes du tableau de pointage devraient varier selon l'orientation stratégique de l'organisation; par exemple, une société axée sur la technologie accordera davantage d'attention à l'innovation qu'aux processus. L'exemple qui suit montre des éléments d'évaluation essentiels dans une entreprise de services axée sur les valeurs et servant des clients d'envergure; il a été adapté à partir de l'ouvrage récent de Bob Willard, *The Sustainability Advantage* (New Society Publishers).

Méthodologie du tableau de pointage équilibré

Clients et parties prenantes externes

- *Avantages financiers et rendement des investissements*
- *Précision, rapidité, service de qualité*

Processus d'affaires internes

- *Rétroaction sur la facilité d'utilisation, traitement en fonction de la performance plutôt que des créneaux, et processus de rétroaction*

Apprentissage, innovation, croissance et ressources humaines

- *Satisfaction des employés*
- *Capacité et volonté d'aider, engagement et responsabilisation, prise en compte des préoccupations, information continue des personnes clés*
- *Compréhension des activités du client*

Finances

- *Productivité, rentabilité, part des dépenses des clients, croissance des produits*

[TRADUCTION] «En faisant preuve d'ouverture et de transparence, écrit Bob Willard, les sociétés peuvent apprendre, créer de nouvelles relations et stimuler la croissance du marché; elles peuvent également réduire leur exposition au risque en jetant les bases de la confiance [...] sans oublier l'avantage financier que procure la fidélisation accrue de la clientèle en raison de l'augmentation de la fidélité aux produits associée à l'innovation et à la performance environnementale.»

Les deux articles mentionnés précédemment soulignaient que les CA ont un rôle important à jouer tant à l'égard de l'établissement de la valeur de chaque client que de la justification des investissements en technologie CRM. De toute évidence, les CA ont également un rôle essentiel à jouer dans l'évaluation des résultats pratiques pour faire en sorte que *tous* les objectifs de l'organisation soient atteints. Chacun souhaite davantage de rapidité, d'économies et d'efficacité. Dans bon nombre d'organisations, il est possible de viser deux de ces objectifs, mais il est beaucoup plus difficile d'atteindre les trois.

Une excellente façon d'y parvenir consiste à s'assurer d'intégrer les valeurs de l'organisation dans la stratégie et les produits et services, à l'aide d'investissements technologiques judicieux. On a démontré que les entreprises dont les objectifs stratégiques reflètent systématiquement les valeurs, les passions et les convictions réussissent mieux à long terme que celles dont ce n'est pas le cas.

Robert Angel, M.B.A., CA, est président du Gilford Group Limited et conseiller en stratégies des relations clients à Toronto. On peut le contacter à l'adresse courriel www.gilfordgrp.com



Les spécialistes d'Altimum IMS offrent des solutions qui vous permettent de bâtir des relations durables et rentables avec vos clients.

Consultation

Évaluation de vos besoins et identification de vos objectifs. Analyse globale de votre offre de service unique et de vos processus d'affaires.

- Les ventes
- Le marketing
- Le service à la clientèle
- La veille stratégique

Intégration

Sélection et adaptation d'une application CRM en fonction de vos stratégies corporatives.

Formation/Coaching

Formation de votre personnel afin d'harmoniser la technologie et vos processus d'affaires.

- Les fonctions de l'application CRM
- Vos processus d'affaires
- Votre culture d'entreprise

Altimum IMS, au service de votre entreprise pour des solutions qui renforcent la relation entre votre entreprise et vos clients.

Vous voulez en savoir plus sur les services d'AltimumIMS
Contactez-nous au 514 593-0865 ou visitez notre site Web :

www.altimumims.com