



## Approche globale de l'Écoute Client

### EDITO

2019 s'est conclue positivement pour l'économie. Le CAC40 a réalisé sa meilleure performance annuelle depuis 20 ans. La France a créé 260 000 nouveaux emplois. Il n'y a jamais eu autant de nouvelles entreprises créées. Le retournement de conjoncture attendu n'a pas eu lieu.

*Est-ce la fin des cycles économiques ?*

*La question mérite d'être posée tant la transformation du monde que nous vivons actuellement implique une remise en cause profonde des entreprises et des solutions qu'elles apportent à leurs clients.*

*Le challenge auquel les directions générales font face est sans précédent : comprendre profondément le marché dans lequel l'entreprise agit, détecter au plus tôt les nouvelles tendances, adapter l'activité à la neutralité carbone, fidéliser les collaborateurs en créant un projet fédérateur, créer des emplois dans l'écosphère de ses clients, ...*

*Gageons qu'en 2020 WHY Insights vous apporte quelques pistes de réflexion intéressantes pour aider votre Entreprise à se transformer et à conforter ses parts de marché.*

**Bonne année à tous !**



**Serge Rouvière**  
Président

L'intensification de la concurrence que nous vivons pousse de plus en plus les entreprises à se rapprocher davantage de leurs clients afin de bien comprendre leurs attentes et de leur offrir une expérience unique. La "voix du client" devient clé et le processus d'écoute s'insère désormais pleinement dans le système de management de l'entreprise.

Or, les enquêtes de satisfaction traditionnelles ainsi que les démarches basées sur le Net Promoter Score®, généralisées dans les années 2000, ne sont plus suffisantes pour apporter des réponses aux questions clés que doivent se poser les entreprises : comment l'entreprise est-elle perçue ? Son offre de produits et de services est-elle différenciante ? Quels sont les "points de douleur" des clients auxquels l'entreprise doit apporter de nouvelles solutions ?

De plus, l'entreprise doit prendre en compte le fait que les clients sont absolument submergés par des questionnaires de toutes natures et qu'ils sont de moins en moins prompts à y répondre s'ils n'en tirent pas un réel bénéfice (en évitant la carte cadeau qui développe des comportements opportunistes).

**Dans ce contexte, le choix des possibles pour écouter ses clients est vaste :**

- Écoute à chaud après une transaction (fin d'un projet, commande, livraison, ...), écoute à froid couvrant l'ensemble de l'expérience client et des problématiques que les utilisateurs rencontrent,
- Questionnaires internet, écoute par le collaborateur ayant réalisé la prestation, entretiens téléphoniques, etc.

Alors comment faire pour ne pas investir dans des démarches coûteuses et inutiles ? **De plus en plus d'entreprises lancent un projet visant à concevoir globalement un système d'écoute client complet qui va alimenter à la fois la réflexion stratégique, l'innovation et l'amélioration de l'expérience client.**

L'équipe projet doit répondre précisément à des questions très opérationnelles :

- Qui va réellement exploiter les résultats ?
- Comment inciter les clients à répondre aux enquêtes ?
- Qu'est-ce qui doit être internalisé ou sous-traité ?
- A-t-on besoin d'un système d'information spécifique ?

Le processus cible a pour vocation de permettre à l'Entreprise de s'adapter en permanence à l'évolution incessante de son environnement.

En conclusion, étant donné les enjeux, nous conseillons dorénavant à nos clients de **prendre le temps de la réflexion avant de mettre en place une solution d'écoute.**



## QUELLES BONNES PRATIQUES POUR DÉPLOYER UNE SOLUTION ADAPTÉE AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE ?

Refondre son CRM est un investissement coûteux en temps pour les équipes et une charge financière importante pour l'entreprise. L'objectif principal est souvent de fournir aux équipes commerciales et marketing les outils qui vont permettre de développer et fidéliser la base de clientèle en optimisant les processus de relation client, commerciaux et marketing.

**U**ne question se pose : construit-on "le bon CRM" ? La solution permet-elle réellement de mieux connaître ses clients, de dynamiser l'action commerciale et d'exploiter l'information sur le plan marketing pour définir de nouvelles offres ? Les parcours sont-ils plus fluides pour les clients ? Certains experts n'hésitent pas à affirmer que les CRM ne servent à rien. D'autres annoncent que le CRM a remplacé l'ERP et qu'il est maintenant incontournable et omniprésent. Que faut-il en penser ?

Tout d'abord, il est important de réaliser qu'une **approche CRM doit être globale** et que le SI CRM en lui-même n'est qu'une partie du projet qui vient supporter la cible construite en apportant productivité, réactivité et même proactivité. Une approche globale doit prendre en compte tous les leviers, qui vont permettre de mieux servir ses clients et d'en conquérir de nouveaux. **Cela comprend notamment une stratégie volontariste fondée sur le développement de l'orientation client, une organisation et un management adaptés, une refonte des parcours clients et des processus associés, etc.**

C'est d'autant plus important que les CRM actuels dépassent le cadre des CRM historiques car ils viennent marcher sur les "plates-bandes" des ERP avec la digitalisation des offres. De plus en plus souvent, les commandes sont gérées par le CRM au lieu de l'ERP et c'est l'ERP qui vient s'intégrer aux nouveaux CRM, aisément connectables aux autres SI.

Par ailleurs, **les projets conduits en mode agile n'incitent pas à une réflexion préalable sur les référentiels de données**. Or même si le mode agile et le maquetage au fil de l'eau vont permettre une appropriation rapide des utilisateurs, le succès du projet passe par une réflexion approfondie sur les données nécessaires et à maintenir pour atteindre les objectifs fixés. En un mot, cela devient plus facile de mettre en place un CRM, mais toujours plus complexe de mettre en place l'outil qui va apporter plus d'efficacité ! La réflexion sur le référentiel client doit être conduite avec toutes les fonctions concernées dans l'entreprise : les producteurs de données, ceux qui les mettent à jour et ceux qui les utilisent.

Des choix sont nécessaires et requièrent les bons critères d'arbitrage pour ne pas se tromper. Plus que le coût d'investissement, **c'est le coût d'exploitation et notamment de maintenance qu'il faut conserver comme critère fondamental d'analyse**. Quel coût de maintenance requiert cette donnée pour être fiable ? Source et coût de l'information, exactitude des données, périodicité nécessaire de la mise à jour. Quel bénéfice m'apporte cette donnée à jour ?

Voici les premières questions à garder à l'esprit tout au long de cette réflexion. Les utilisateurs sous-estiment souvent la maintenance des données, incités par la facilité qu'offrent les nouveaux outils à gérer plus de données. Ils ne réalisent pas le temps qu'il faut passer ensuite pour maintenir des données toujours plus détaillées.

**A titre de synthèse, il nous semble important de retenir les règles suivantes lors de la mise en place d'un CRM.**

1. Faire formaliser par les parties prenantes les objectifs recherchés du nouveau CRM. S'assurer que ces objectifs ne sont pas atteignables sans refonte du système d'information. En effet, cette démarche "de remise en cause" va pousser les utilisateurs à préciser leurs objectifs et rechercher les moyens d'y arriver avec les ressources disponibles. Cela permettra de développer le système réellement adapté aux besoins.
2. Définir les indicateurs qui permettront de juger du retour sur investissement ou au moins de réaliser une Analyse Coûts/Bénéfices.
3. Compiler les besoins sous forme d'un cahier des charges. En mode Agile, on ne recherchera pas l'exhaustivité. Il est important de bâtir un support qui servira de guide lors de la conception et qui comprendra au moins le noyau dur des demandes. Notamment, ces besoins doivent intégrer les exigences du management en termes de reporting qui seront déclinées sous forme de tableau de bord au niveau opérationnel.
4. Conduire une vraie réflexion préalable sur le référentiel client en intégrant les besoins de toutes les parties prenantes pour le suivi opérationnel mais aussi la gestion et la Direction Générale.
5. Pour faciliter l'adhésion à la nouvelle solution, s'assurer que tous les futurs utilisateurs seront gagnants, notamment les producteurs internes de données (les commerciaux par exemple), en vérifiant la valeur ajoutée de la solution pour chaque partie prenante utilisatrice.

Lors de nos missions d'Assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets de conception et de mise en œuvre de CRM, nous nous efforçons d'apporter notre expérience de transformation des processus et nous focalisons notre attention, notamment sur ces règles de bonne conduite qui permettent d'éviter de nombreux écueils tout en gardant l'agilité nécessaire pour ce type de projet.



Rencontre avec Cécile GRIN, directrice du canal "Portail Entreprises" de la SNCF

## PERFORMANCE COMMERCIALE

### Quelles sont les pratiques de conquête et de fidélisation à privilégier ?

Cécile GRIN manage l'équipe en charge de la commercialisation de l'offre "Portail Entreprises" de la SNCF. Nous l'avons rencontrée afin d'évoquer les bonnes pratiques commerciales en matière de prospection et d'entretien de la relation.

**WHY :** Bonjour Cécile GRIN. Qu'est-ce que "Portail Entreprises" ?

**Cécile GRIN :** il s'agit d'une solution en ligne permettant à une entreprise de réserver directement ses billets de TGV, en conformité avec sa politique voyage. Nous avons mis en place une équipe commerciale depuis 4 ans afin d'assurer son développement. Nous avons dépassé en 2018 nos prévisions de vente.

**WHY :** Quelles sont les pratiques de prospection qui ont le plus contribué à votre performance commerciale ? Et celles que vous conseilleriez de stopper ?

**Cécile GRIN :** Ces derniers mois, nous avons développé la prospection par recommandation de nos clients. Nous ne nous contentons pas de leur demander une note de recommandation, mais nous leur demandons de nous fournir les coordonnées de personnes que nous pouvons appeler de leur part. Nous constatons que nos clients historiques sont nos meilleurs commerciaux ! Pour renforcer cette dynamique, nous organisons des événements permettant à nos clients et nos prospects de se rencontrer. Cela permet de créer un réseau.

Par ailleurs, nous exploitons l'actualité et plus particulièrement les événements liés à la vie des entreprises : fusion, rachat, création d'un nouveau site, arrivée d'un nouveau directeur financier, etc... Cela nous permet d'appeler alors que l'entreprise doit remettre en cause sa politique voyage et ses processus de réservation. Nous continuons l'approche par mailing et par rappel direct. La valeur de notre marque nous permet d'obtenir des rendez-vous, mais c'est une pratique intrusive et ce n'est pas évident d'arriver au bon moment, avec un interlocuteur disponible et prêt à changer de solution. Nous sommes revenus de cette approche trop généraliste. Notre prospection est davantage ciblée.

**WHY :** Comment avez-vous intégré les pratiques de "social selling" ?

**Cécile GRIN :** Nous utilisons essentiellement LinkedIn. Cela nous permet de communiquer sur notre produit en particulier, mais aussi d'une façon plus générale sur des informations qui semblent utiles aux responsables de voyage et aux acheteurs au sein des entreprises. Nous relayons aussi les informations de nos partenaires (et ils font de même). LinkedIn est aussi utilisé pour mieux identifier nos interlocuteurs dans les entreprises que nous souhaitons approcher.

*“ Nous constatons que nos clients historiques sont nos meilleurs commerciaux ! ”*

**WHY :** Quelles sont les actions qui ont le plus d'impact en termes de fidélisation ?

**Cécile GRIN :** Nous avons un centre de contacts en charge d'assurer un premier support téléphonique, ouvert à l'ensemble des utilisateurs de l'entreprise. Cette équipe est facilement accessible par téléphone. Cela représente un plus par rapport aux solutions des concurrents dont le support est assuré essentiellement à travers leur site web. En cas de difficulté majeure, l'entreprise peut même accéder à un support de second niveau, pointu sur les problèmes techniques qui peuvent se poser. C'est réellement un plus face à des utilisateurs qui n'ont pas de temps à perdre à rechercher des informations sur internet.

Le rappel régulier des clients est également un facteur important de fidélisation. Cela nous permet de nous tenir informés de leur actualité, de détecter aussi leurs difficultés et d'y apporter des solutions.

**WHY :** Comment arrivez-vous à concilier la recherche de nouveaux clients et la fidélisation des anciens ?

**Cécile GRIN :** Ce sont les commerciaux qui assurent aussi le rappel de la base installée. Cela leur demande une grande discipline en termes d'organisation de leur temps. On y arrive en réservant des plages entières dédiées au rappel des clients dans leur agenda (les grosses pierres pour reprendre une métaphore bien connue sur la gestion du temps).

**WHY :** Quelles sont les actions entreprises pour améliorer les compétences des commerciaux ?

**Cécile GRIN :** Nous avons mené récemment une action de formation de l'ensemble de l'équipe (NDR : avec WHY Consulting), qui a permis de prendre du recul par rapport à ce que nous faisons et de mettre en place de nouvelles pratiques. Cette formation a été très positive car elle a été préparée avec le consultant, qui nous a aidés à identifier toutes les pratiques qui avaient un sens pour nous et à les adapter à notre contexte. Cela nous a demandé un plus grand investissement en temps amont que pour une formation classique, mais la mise en pratique en a été grandement accélérée.

**WHY :** Merci pour votre témoignage.

# LEAD AND DISRUPT



Charles A. O'Reilly III et Michael L. Tushman, éminents professeurs à Stanford, partent du constat que les entreprises disparaissent de plus en plus rapidement, victimes d'innovations qu'elles n'ont pas vu venir. Mais comment des entreprises averties et organisées dans une société où l'information est accessible peuvent-elles en arriver là ? Dans le secteur de la photo, pourquoi Kodak a échoué là où FUJI s'en est sorti ? Pourquoi IBM a réussi sa transformation, d'une activité de vente d'ordinateurs à celle d'entreprise de service ? Ce livre s'efforce d'apporter des réponses et est riche en enseignements pour les dirigeants.

## Les auteurs font 2 constats importants :

Le premier est que **certaines innovations et leurs effets ne sont pas toutes visibles au début**. Les auteurs distinguent 3 types d'innovation :

- L'innovation incrémentale la plus courante, où les produits ou services sont réalisés plus vite, moins chers ou mieux.
- L'innovation discontinue, qui résulte d'un bond technologique qui requiert de nouvelles compétences.
- "L'innovation architecturale", la plus dangereuse, car elle s'appuie sur des améliorations qui semblent mineures par le biais de technologies existantes et qui optimisent de façon drastique la performance de produits ou services existants. Les nouveaux entrants porteurs de ces technologies s'adressent souvent à des segments de marché à faible marge négligés par les leaders. Elles s'étendent ensuite aux segments principaux au fur et à mesure de la maturité du marché sans avoir été perçues comme une menace à leurs débuts. C'est la disruption au sens pur du terme qui crée un nouveau marché par l'introduction de produits ou services sur un nouveau segment de clients. Ce fut le cas du E-commerce, du Cloud, des appareils photos numériques ou de la thérapie génique.

Le second est que, victime de leur succès et de leur mode de fonctionnement, **les entreprises "traditionnelles" ne sont pas toutes organisées pour opérer des virages serrés**. Elles s'appuient sur des modèles éprouvés avec des technologies bien connues, une compétition forte et des organisations axées sur la productivité, la maîtrise des coûts et l'innovation incrémentale. Le personnel est choisi sur sa capacité à appliquer des règles, à respecter des métriques où l'incertitude doit être la plus faible possible.

A l'opposé, les entreprises innovantes cherchent le volume, la réactivité et l'innovation rapide. Les collaborateurs sont choisis pour leur capacité d'adaptation et leur réactivité. La standardisation et la mise sous contrôle des processus peuvent être contre-productives dans ce cas. Il faut savoir prendre des risques et explorer.

Faut-il filialiser systématiquement les activités exploratoires comme le suggèrent certaines théories ? Finalement, les 2 auteurs nous recommandent d'être ambidextre : **savoir exploiter et explorer**, et sur la base de l'expérience d'entreprises qui réussissent à perdurer comme IBM, dégagent 4 principes directeurs pour y arriver :

- 1 • **Une stratégie** qui exprime la nécessité d'explorer et qui apporte une organisation et des moyens spécifiques à l'unité en charge de l'exploration.
- 2 • **L'engagement du senior Management** pour cantonner (sanctuariser) et protéger la structure d'innovation.
- 3 • Une nouvelle entité qui développe **son propre modèle** et les interfaces lui permettant de profiter **sans frein interne** des moyens de l'entité mature.
- 4 • **Une vision, des valeurs et une culture transverse** aux activités qui montrent que tout le monde est dans **la même équipe**.



## LES NOTES DE LECTURE DE WHY CONSULTING

Ce livre montre bien à travers des chiffres et des exemples que ce phénomène de diminution de la durée de vie des entreprises s'est réellement accéléré avec le développement des technologies : **une entreprise du S&P 500 y restait 90 ans en 1935 et plus que 15 ans en 2005**. Il est frappant de visiter à l'occasion d'un séjour en Californie le Computer History Museum de San Jose où l'on retrouve toutes les entreprises ou innovations qui ont eu des succès fulgurants et qui ont disparu tout aussi rapidement (Palm Pilot, Texas Instruments, etc). Les recommandations apportées par ce livre peuvent aider à une vraie réflexion stratégique sur le sujet de la culture, du type de management et de la gouvernance.

Ensuite, et de manière encore plus importante à nos yeux d'experts, ce livre insiste fortement sur **la nécessité de rester finement à l'écoute de ses clients** : le danger ne vient pas des innovations visibles dans les journaux mais bien d'évolutions détectables au travers des signaux faibles de l'écoute client (exemple : être mis en concurrence par un client fidèle). Ce n'est donc pas dans un NPS que l'on lit l'avenir mais bien dans une démarche très qualitative (par exemple, l'exploitation de verbatims) qui met sous contrôle l'expérience client sur tout le cycle de vente et dans la durée.

Enfin, ce livre souligne très pertinemment que **mettre en place une organisation et des processus ne suffit pas à générer le changement**. Un exemple intéressant donné dans ce livre est le choix stratégique de SAP de s'intéresser au marché des PME en 2000 et qui fut un échec. La stratégie semblait bonne avec un produit vendu en SaaS, mais la culture de l'entreprise était trop loin de l'esprit d'une start-up. Il n'y a pas de vrai changement sans changement de culture et pour réussir, il faut une capacité d'exécution plus complète que celle consistant à proposer de simples changements de procédures.

**WHY** CONSULTING **Insights**  
LABORATOIRE D'IDÉES

Directeur de la publication : Serge Rouvière  
Conception & réalisation : ETHIK & TAKTIK  
Pour toutes remarques et suggestions : [contact@why-consulting.com](mailto:contact@why-consulting.com)

N°4 • 01/20