

FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS

Cours n° 2

2 – B 2 B (suite)

2.3. CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (gestion de la relation client)

Les évolutions de mentalité et les progrès technologique jettent les fondements d'une nouvelle civilisation qui a pour moteurs la communication, l'information et les nouvelles technologies ce qui se traduit par des tendances et des comportements nouveaux :

- Les consommateurs recherchent des « aventures fantastiques » avec comme mot d'ordre « évasion » à travers émissions TV (ex. « loft story »), des consoles de jeux, ordinateurs, DVD, téléphone, mobile, cybersexe, raves parties géantes organisées en grand secret, recherche d'éduissement (s'instruire en se divertissant).*
- L'ergonomie: l'économie doit se mettre à la disposition de l'ego du consommateur. Le moteur est le culte du moi, le droit à la différence, l'individu sacralisé. Passer du paraître à l'être implique la recherche de produits sur mesure.*
- Le rapport avec le temps est important, on veut expérimenter, profiter du temps en apprenant des choses, multiplier les expériences...*

Autre point de différence. Par exemple, la niche « gay » représente un marché de 610 Md €.

Le consommateur a pris le pouvoir, d'où l'utilité de mesurer ces deux aspects: L'abondance de l'offre et les exigences du consommateur.

- Un contexte favorable:*

Surabondance de l'offre (selon Nielsen 100 produits nouveaux par jour en France), hyper-concurrence (guerre des prix, couponnage électronique avec le conflit Coca-Cola et Orangina).

Les facteurs sociologiques: masse d'informations gratuite offerte par la net civilisation, importance des seniors et de leur pouvoir.

Le consommateur acteur: il arbitre en négociant, il gère le temps (maîtrise des envies pour attendre les soldes ou une promotion), il réclame s'il juge que la marque a rompu le contrat tacite passé avec elle (il téléphone, il écrit, il menace ...), il boycotte (certains parlent de psychose du consommateur, il s'agit plutôt d'une « conscience éveillée »)

IL fait pression (ex. : décision d'Axa de revenir sur sa décision de ne pas assurer les handicapés).

Les exigences du consommateur d'aujourd'hui :

Être écouté (ex. : CIC : « conseiller, c'est d'abord écouter »).

Être entendu (ex. : RTL: « se faire entendre, c'est essentiel »).

Être compris et considéré: pendant longtemps la SNCF a considéré ses voyageurs comme des usagers et non des clients c'est maintenant le concept client Eurostar, les cadeaux du lundi matin en première classe sur les trains corail, etc. ... qui sont mis en avant.

Être aimé: (ex. : Auchan : «bonjour, au plaisir de vous revoir» de la part des caissières; Ikéa : le café à l'entrée).

Le premier motif de rupture de la relation est le sentiment d'abandon, le prix vient seulement en 3ème position.

Le consommateur veut une réponse à ses besoins, de qualité et au juste prix. Mais cette dernière notion varie selon les clients et, pour un même client, selon le moment ou le type d'achat.

Le consommateur veut que sa consommation soit morale «café propre» de Max Havelaard, Tee shirt « non cousu petites mains» de Levi's, étiquettes «socialement correct» de Reebok.

Le consommateur veut des entreprises vertueuses (ex.: SNCF mettant en avant son 0% de pollution, Leclerc et les sacs plastiques, Peugeot et la récupération des huiles usagées.

Le consommateur veut un supplément d'âme ou part d'esprit: le consommateur veut partager des valeurs fondamentales avec l'entreprise, le produit, le canal de distribution, la Marque.

Toute incohérence entre la communication de l'entreprise, son comportement, l'image de ses produits, ses engagements, sera sanctionnée en fonction de la part d'esprit perçue.

Des organismes indépendants comme ARESE (analyse et recherches sociales sur les entreprises) affectent aux entreprises une note reflétant leur dimension responsable.

Ainsi, sur le plan politique, l'évolution peut être symbolisée de la façon suivante:

Années 70 : consommation statut social, je consomme donc je suis.

Années 80 : consommation économique, je lutte contre la vie chère.

Années 90 : consommation citoyenne, nos emplettes sont nos emplois.

D'où la nécessité des outils CRM :

Le client est généralement la principale source de revenus pour les entreprises. Or, avec le changement de l'économie due notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise, la concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic.

Les critères de choix des clients sont notamment des critères financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, besoin d'être écoutés, ...).

Ainsi dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises souhaitant augmenter leurs bénéfices ont plusieurs alternatives :

Augmenter la marge sur chaque client,

Augmenter le nombre de clients,

Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre.

Ainsi il s'est avéré que fidéliser un client coûtait 5 fois moins cher que d'en prospecter des nouveaux. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients.

Le CRM (Customer Relationship Management) vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

L'avant-vente: il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. L'Enterprise Marketing Automation (**EMA**) consiste ainsi à automatiser les campagnes marketing.

Les ventes: L'Automatisation des forces de ventes (Sales Forces Automation, **SFA**), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales ...).

La gestion du service clientèle: le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.

L'après-vente, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement Call centers, Help Desk ou Hot-Line) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser.

Exemple des fonctions d'une Solution CRM

Gestion des prospects et clients

Pour les utilisateurs il est possible d'**assurer le suivi des clients potentiels**, leur qualification et procéder ensuite à l'attribution des demandes susceptibles d'aboutir à une vente. Les contacts qui ont été saisis dans l'application CRM par l'intermédiaire d'une liste d'adresses ou lors d'un salon **peuvent être transmis automatiquement** au moyen de règles au commercial compétent.

Gestion du Processus de vente

Les utilisateurs disposent d'un vaste éventail de règles de gestion du workflow pour **simplifier et automatiser les différentes étapes du processus de vente**. Le workflow peut porter, par exemple, sur l'attribution automatique de contacts et d'opportunités aux collaborateurs compétents ainsi que de la création de tâches de suivi, de notifications et d'e-mails standardisés en réponse aux demandes de clients.

Des contacts qualifiés peuvent être facilement transformés en opportunités sans qu'une nouvelle saisie des données ne soit nécessaire. Ces opportunités peuvent être suivies pendant tout le cycle de vente.

Mailing et e mailing

Des modèles modifiables facilitent la rédaction et l'envoi d'e-mails à des destinataires choisis. Il est en outre possible de créer de nouveaux modèles pour

des correspondances personnalisées à l'aide de la fonction de création de lettres de publipostage et de traitement de texte.

Devis et Commandes

*L'utilisateur peut établir des offres, les intégrer à des commandes et les traiter jusqu'à leur confirmation définitive. Les fonctionnalités de constitution de propositions commerciales et de saisie de commandes offrent aux commerciaux la possibilité de choisir des produits ou services **directement dans le catalogue et de fixer les prix**, en tenant compte des remises convenues et des quantités souhaitées. L'intégration avec un ERP est souvent réalisée.*

Catalogue de produits et Documentation commerciale

Le puissant catalogue de produits contient les structures des prix, les unités de vente, les remises et les options de prix.

Les brochures et documentations commerciales comme les études de marché et autres documentations marketing peuvent être stockées de manière centralisée et être consultable

Veille concurrentielle

*Il peut être possible de gérer des informations détaillées sur les concurrents et de lier celles-ci aux opportunités ainsi qu'à la documentation commerciale. **Des fonctions de reporting** permettent de proposer des analyses sur les activités de la concurrence en matière de produits, de régions ou selon d'autres critères.*

Planification des ventes et gestion des quotas

*Les ventes effectives peuvent être comparées aux objectifs et prévisions. Vous pouvez définir des **quotas personnalisés** pour vos forces de vente et évaluer leur performance par rapport aux objectifs définis. Une fois les opportunités clôturées, elles sont immédiatement imputées sur le chiffre d'affaires fixé pour chaque commercial concerné.*

Gestion des territoires commerciaux

*La représentation des territoires commerciaux permet de **mesurer et contrôler** la progression des ventes à l'aide de règles et de rapports au niveau régional.*

Utilisation nomade de la CRM

*Des fonctions de synchronisation et à une intégration étroite avec **Microsoft Outlook**, permettent aux commerciaux d'accéder sans restriction (en ligne et hors ligne) à l'ensemble des fonctions des modules vente et service client. Les contacts, rendez-vous, tâches et fonctions d'e-mail sont totalement intégrés.*

2.4. SCM (Supply Chain Management)

Historique du SCM

Les premiers projets traitaient de problèmes d'intégration. Il fallait passer d'une organisation en îlots où chaque département de l'entreprise avait ses propres objectifs à une organisation par processus (achat, production, etc.) avec comme principal objectif la satisfaction du client.

Ces années furent marquées par le développement des ERP. Par la suite, les entreprises ont souhaité intégrer davantage à leur système d'information leurs fournisseurs et leurs clients. La notion d'entreprise étendue s'est traduite par l'apparition d'applications de SCM comme les APS visant à optimiser la chaîne d'approvisionnement en réduisant coûts et délais.

***La spécialité du SCM, c'est le flux tendu.** Plus précisément l'optimisation de deux processus : la production, et le fonctionnement de la chaîne logistique. Dans l'idéal, un SCM récupère tous les indicateurs de production disséminés dans l'entreprise, et il passe automatiquement des ordres et des commandes pertinents. Ce qui permet d'économiser du personnel, de réduire les stocks au minimum et de pousser la chaîne de production à une productivité optimale. Ce qui permet aussi d'améliorer de façon sensible le service client. Mais comme nous allons le voir, les choses se révèlent plus complexes sur le terrain. Le SCM est surtout à l'aise dans les grandes entreprises équipées de chaînes logistiques complexes en particulier la grande distribution et l'industrie automobile. On ne se lancera dans l'aventure du SCM que si on en a les moyens, et surtout l'utilité.*

Un SCM automatise quoi précisément ?

*Le coeur du système, c'est la gestion des stocks (**Available To Promise**) et la gestion des processus de production (**Capable To Promise**).*

*Pour y parvenir, **un SCM s'appuie sur deux applications bien distinctes :***

- **les outils de prévision - à court, moyen ou long terme –***
- **et les outils d'exécution de passation de commande par exemple.***

*Plus récemment, deux nouveaux modules sont apparus. Le premier prend en charge la gestion des incidents (**SCE**) et permet de trouver des solutions lorsqu'un maillon de la chaîne casse. Le deuxième contrôle l'ajustement des prix (**YE**) et permet de faire fluctuer les tarifs en fonction des difficultés rencontrées lors de la production. Ces modules peuvent être implémentés séparément en fonction des besoins de l'entreprise ou encore des particularités limitatives d'un système informatique donné.*

Un outil de SCM représente un investissement très lourd, mais son ROI est intéressant. A condition toutefois qu'il tienne toutes ses promesses...

Projets reportés sine die

Il semble pourtant que les entreprises souhaitent prendre le problème à bras le corps : 80 % des répondants ont affirmé leur volonté de résoudre ce problème, mais pas avant 6 mois. La conjoncture n'est pas favorable aux grands chantiers, et les investissements sont bloqués jusqu'à nouvel ordre.

Et pour cause : "le coût d'une telle synchronisation fait partie des trois principaux obstacles à l'interfaçage des outils de SCM". Un tiers des répondants le trouvent trop élevé.

Parmi les autres problèmes invoqués : le temps d'implémentation (39%), et surtout le problème de l'accès aux données du partenaire (53%) : dans 65 % des cas le SCM du fournisseur n'est pas le même que le SCM du client. Ce qui explique que dans les entreprises qui sont parvenues à se connecter à leurs fournisseurs, deux SCM cohabitent dans 44 % des cas : un SCM interne et un SCM pour la communication avec l'extérieur.

Pourtant, les entreprises qui ne parviennent pas à se connecter au SCM de leur partenaire ne sont pas les seules à revendiquer la complexité des systèmes d'approvisionnement. "Il peut arriver que des entreprises se lancent dans un simple projet de SCM interne, et qu'ils abandonnent l'aventure en route".

La raison ? "Pour implémenter un SCM sans douleur, il faut avoir un système d'information cohérent et homogène, et avoir accès à des informations fiables. Ce qui est loin d'être toujours le cas. Au vu des développements et des bouleversements qu'un SCM induit dans un système d'information qui manque d'homogénéité, certains jettent l'éponge". Le budget du SCM peut en effet s'en trouver démultiplié, et le projet ajourné... Le chantier de l'approvisionnement risque bien de traîner en longueur dans de nombreuses entreprises.

2.5. ECR (Efficient Customer Response)

Les quatre concepts de L'ECR

Les différents concepts de l'ECR sont regroupés en quatre familles.

1- La gestion de la demande

L'optimisation de l'activité promotionnelle et de l'introduction des nouveaux produits ainsi que les prévisions sont les axes principaux de la gestion de la demande.

Le Category Management permet de définir des catégories constituées de groupes de produits et de services perçus par le consommateur.

La gestion des approvisionnements

Regroupe toutes les techniques d'organisation logistique visant à diminuer les stocks tout en préservant le taux de service.

La gestion des approvisionnements vise à optimiser l'efficacité de la supply chain à l'aide de techniques logistiques tendant à diminuer les stocks tout en préservant le taux de service.

L'optimisation de la supply chain s'inscrit dans une démarche de flux tirés par la demande (sorties caisses, prévisions, états des stocks et journaux des mouvements,...).

La Commande Assistée par Ordinateur (CAO)

La commande assistée par ordinateur est un outil de calcul automatique de commande qui est alimenté par les données de vente collectées en magasin ou les sorties de produits en entrepôt, intégrant des paramètres de réapprovisionnement définis préalablement par les utilisateurs (saisonnalité, stock de sécurité, capacité linéaire, minimum de présentation, fréquence de calcul ...).

- *Réduire les coûts de stockage sur toute la chaîne d'approvisionnement*

- *Diminuer les taux de rupture en linéaire*
- *Diminuer les coûts et erreurs liés au traitement des commandes*
- *Réduire les litiges commerciaux*
- *Libérer du temps aux chefs de rayon au profit de la vente*

Le Cross-Docking

Le cross-docking est une démarche qui tend à réduire les stocks sur la supply chain tout en préservant la disponibilité du produit en linéaire, en partant du besoin du consommateur.

Il existe deux types de cross-docking :

Pré-allotissement par l'industriel ou commande allotie (pre-packed cross-docking)

Allotissement par le distributeur ou éclatement sur plate forme (intermediate handling cross-docking)

2 - La Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA)

Il s'agit d'approvisionner des entrepôts et/ou des magasins suivant des règles de gestion définies dans un contrat de coopération entre un distributeur et un industriel.

Principe : La gestion des approvisionnements du distributeur est transférée à l'industriel à travers un processus partagé.

Avantage :

- *Réduction des stocks*
- *Optimisation du remplissage du camion, réduction des coûts de transport*
- *Réduction des ruptures en entrepôts / magasins*
- *Anticipation des flux produits : production et logistique*

Intégration des fournisseurs des matières premières et d'emballages

Il s'agit d'appliquer les concepts de réapprovisionnement entre l'industriel et le distributeur, en amont entre le fournisseur et l'industriel. La "GPA Amont" ou encore Supplier Managed Inventory a été testée dans le cadre d'un groupe de travail ECR Europe et a mis en lumière un certain nombre d'avantages (Réduction du niveau des stocks, des délais d'approvisionnement, des coûts de production...).

3- Les technologies de support

Décrivent les outils au service de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

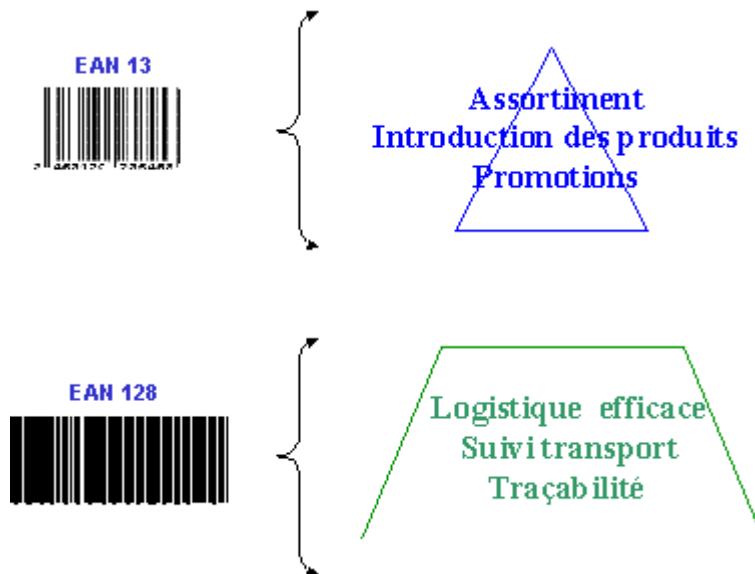
Il s'agit des outils au service de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement

La codification

Le strict respect des standards de codification UCC/EAN est le pré-requis d'une démarche ECR réussie. (Uniform Code Council - European Article Numbering)

- La codification des unités consommateurs et des unités logistiques est assurée par le GTIN (Global Trade Item Number).
- La codification des unités d'expédition est assurée par le SSCC (Serial Shipping Container Code).
- La codification des lieux-fonctions est assurée par le GLN (Global Location Number).

L'identification automatique (code à barres, RFID, ...) participe à l'optimisation de la supply chain de la manière suivante :



L'Echange de Données Informatisé permet d'assurer la rapidité et la fiabilité des échanges d'informations entre partenaires. Les messages EANCOM® les plus échangés dans le cadre d'une démarche ECR sont :

- Synchronisation des bases de données : *PRODAT, PRICAT*
- Réapprovisionnement continu : *INVRPT, ORDERS, DELFOR, SLSRPT*
- Expédition et réception : *DESADV, RECADV*

4. Les intégrateurs

Reprennent les concepts développés dans les trois familles précédentes pour les intégrer dans des processus globaux /

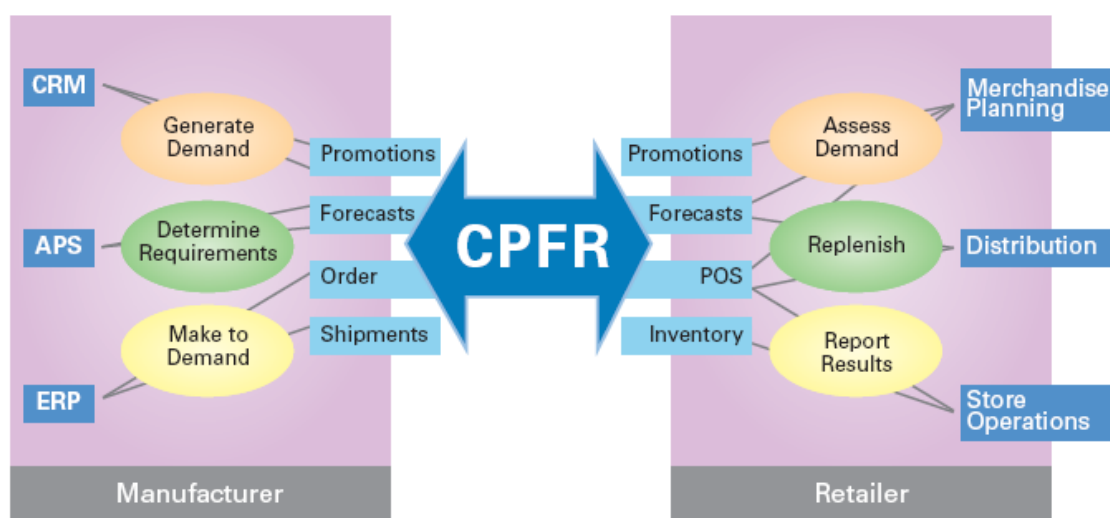
CPFR : Collaborative Planning Forecasting & Replenishment - Méthode de gestion des approvisionnements au sein d'un réseau de fournisseurs et de clients. Elle est fondée sur le partage de l'information, généralement grâce à un extranet. Elle définit des règles communes de travail et fournit des indications de prévision et d'anticipation.

L'objectif est de combiner dans le même processus de gestion collaborative les problématiques de l'offre et de la demande afin de mieux satisfaire les attentes des consommateurs, réduire les dysfonctionnements de la chaîne de valeur, et dynamiser le commerce.

Via le principe de prévision unique et partagé, élaboré par les fonctions commerciales des entreprises partenaires et coiffé de l'accord de coopération et du plan commercial commun, le processus CPFR est conçu pour fonctionner en automatique à l'aide d'un système de gestion des dérivés par exception.

Tiré par l'aval ou les sorties caisses reflétant les besoins du marché, tout en tenant compte des contraintes opérationnelles et budgétaires, ce nouveau processus est le lieu de rencontre et d'intégration de tous les acteurs participant au flux de commercialisation des produits. Cela va sans dire que les échanges d'information vont s'accroître d'avantage encore, renforçant le besoin de standards internationaux pour garantir la fluidité des communications interentreprises et intermarket places.

Le CPFR est la première approche qui unisse la gestion de l'offre et celle de la demande dans le même processus. Dans CPFR, ce qui est important c'est le processus collaboratif qui se traduit par le partage et la transparence des informations échangées. Le CPFR n'est pas un outil mais un processus qui pilote toute la supply chain.



Outils intégrés de la chaîne d'approvisionnement :

Collaboration sur les plannings (dont promotions et événements), prévisions et approvisionnements (CPFR)

Le but :

Optimisation des stocks

Optimisation des réseaux de distribution

Visibilité en temps réel tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Les solutions technologiques

Flux EDI commandes-livraisons-factures, informations produits, échanges des prévisions

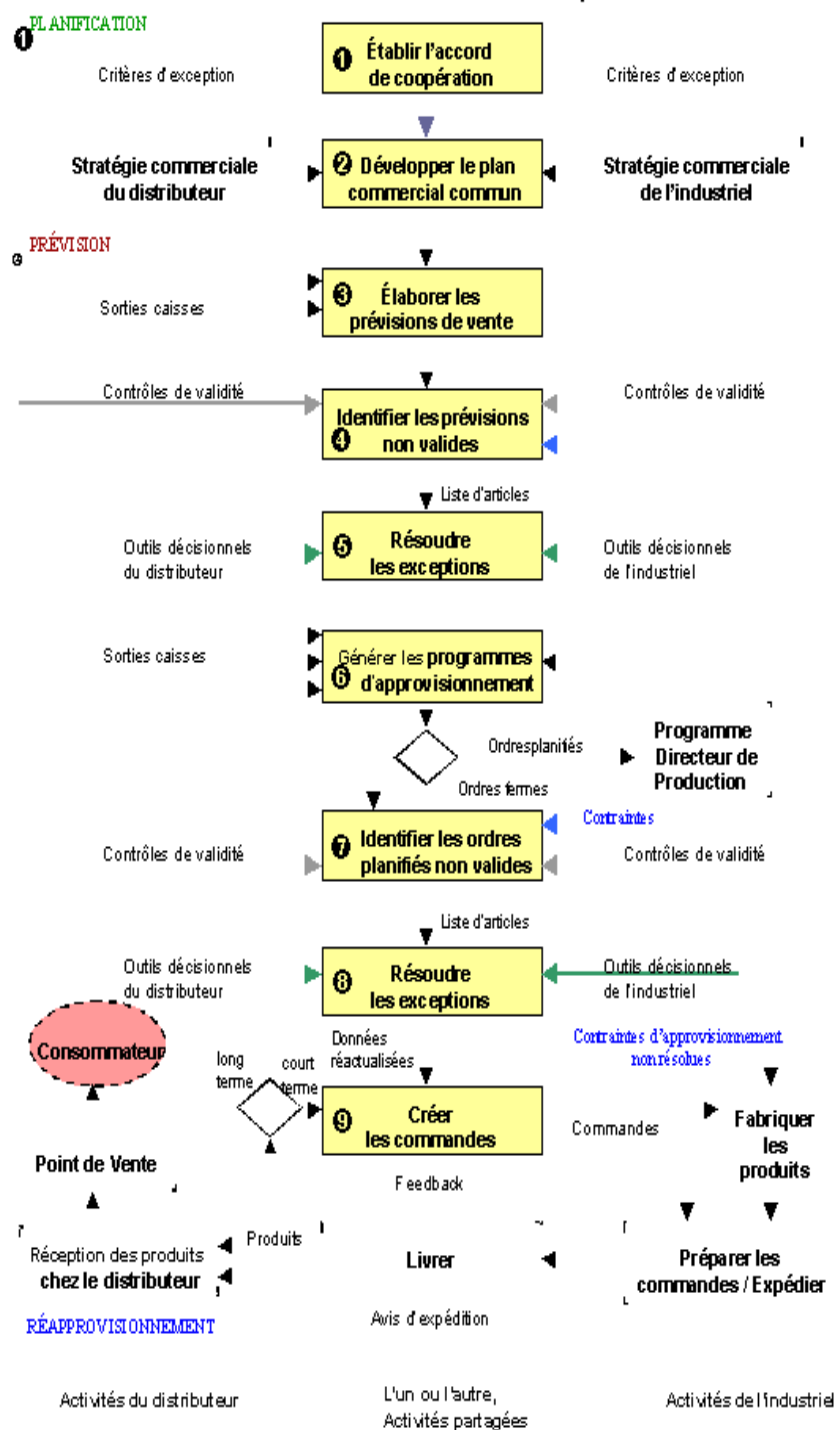
Une ouverture à tous les fournisseurs, distributeurs, places de marché et acteurs du monde entier

sans frontières et sans couture (formats d'échanges universels XML)

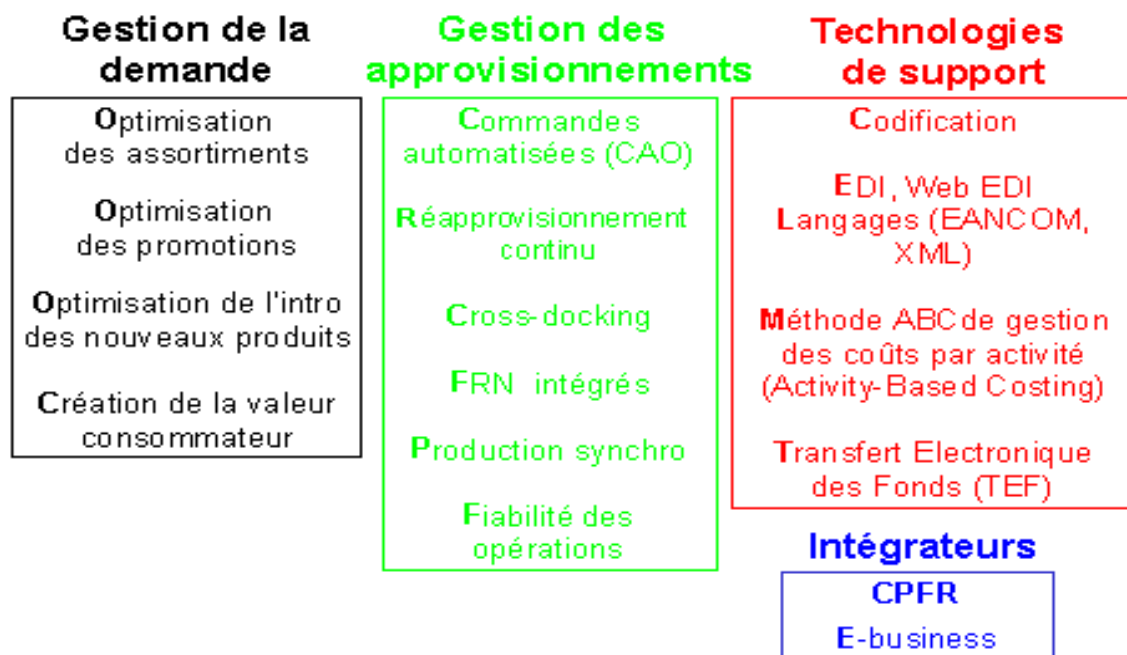
Ouvert à toutes les tailles d'entreprise (solutions de webEDI)

Ouvert à tous les formats de messages (traductions)

CPFR : Processus Générique



En résumé les 4 concepts de L'ECR sont :



TRAVAUX DIRIGES N° 2

Une idée des projets SCM (Supply Chain Management)

Apics et Ilog ont interrogé des entreprises venues de tous les horizons et qui s'intéressent de près au SCM. Il apparaît à l'issue du questionnaire qu'une moitié des répondants n'ont pas synchronisé leur chaîne d'approvisionnement à celle de leur fournisseur. Plus des deux tiers des sondés font par ailleurs état de difficultés rencontrées au cours du processus de synchronisation : l'interfaçage d'un outil de SCM avec un autre est un processus particulièrement laborieux. Ces chiffres sont d'autant plus marquants que la plupart des entreprises sont intéressées par cette option. "86 % des personnes interrogées reconnaissent que le SCM pourrait les aider à synchroniser leurs processus d'approvisionnement avec celui de leurs fournisseurs".

Belles réussites du SCM dans certaines entreprises. Témoin : le projet MGI mené à bien par SAP et Ilog. "Avec ce produit, MGI gère les stocks de gaz directement chez ses clients et les approvisionne quand cela est nécessaire. Le client laisse donc au fournisseur la responsabilité de son approvisionnement".

Pourtant, les entreprises qui ne parviennent pas à se connecter au SCM de leur partenaire ne sont pas les seules à revendiquer la complexité des systèmes d'approvisionnement. "Il peut arriver que des entreprises se lancent dans un simple projet de SCM interne, et qu'ils abandonnent l'aventure en route". La raison ? "Pour implémenter un SCM sans douleur, il faut avoir un système d'information cohérent et homogène, et avoir accès à des informations fiables. Ce qui est loin d'être toujours le cas. Au vu des développements et des bouleversements qu'un SCM induit dans un système d'information qui manque d'homogénéité, certains jettent l'éponge". Le budget du SCM peut en effet s'en trouver démultiplié, et le projet ajourné... Le chantier de l'approvisionnement risque bien de traîner en longueur dans de nombreuses entreprises.