

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

Cette quatrième étape sera centrée sur l'écoute du client, la négociation commerciale et le back office. Elle met un accent particulier sur les centres d'appel, la logistique, la facturation, l'encaissement, la gestion et le service après vente.

1 L'écoute du client, la négociation commerciale et le back office

Avoir défini un bon produit, avoir une bonne image, avoir su attirer le client et capté sa confiance est un préalable nécessaire mais encore faut-il amener le client à passer commande ... et l'avoir convaincu de l'intérêt de revenir pour un prochain achat.

Comme dans les magasins réels, la vitrine c'est utile pour retenir l'attention du chaland, mais l'essentiel se passe à l'intérieur. C'est dans ce domaine, peu visible, celui du back office que les plus gros efforts de professionnalisation nous semblent avoir été accomplis outre-atlantique depuis 1998.

Suivons la démarche du client : malgré votre catalogue et toutes les informations fournies, le client se pose des questions avant d'acheter.

1.1 Première forme de dialogue: les FAQ et les systèmes experts

Les interrogations étant souvent récurrentes, il convient d'afficher des réponses aux questions les plus fréquentes. On considère que ces **FAQ** (frequent asked question ou foire aux questions) permettent de traiter 70 % des problèmes. (chiffre donné par **Olivier Seznec** en soulignant l'importance des données techniques ainsi rendues accessibles au client: 25 Gigaoctets Cisco reçoit plus d'un million d'interrogations par mois). Par ailleurs les **systèmes experts** peuvent vous aider à résoudre vos problèmes en cas d'incident, à trouver le produit qui correspond à votre problème, à vous guider dans vos choix et en particulier en vérifier la cohérence technique:

*l'outil mis au point par **Cisco**, 1,1 million de connections par mois sur son site, a permis de faire **tomber les erreurs de commande** de 20% à 2% en moins de 2 ans. Il considère que ce système qui a accru de 25% la satisfaction des clients (98% des réponses sont jugées pertinentes) lui a permis d'économiser 365M\$ par an (**Bill Finkelstein** séminaire Aftel NY nov 98) Chez **Hewlet Packard** l'historique des communications est passé au crible afin de faire émerger les problèmes récurrents et une équipe spécialisée est chargée d'enrichir la base : "cette capitalisation de la connaissance a permis d'augmenter en outre l'efficacité de notre première ligne de réponse et le nombre de question réglées par des opérateurs non experts (coût 180F contre 1200f quand il faut mobiliser un expert)a*

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

augmenté de 20%, tandis que la durée des appels baissait de 30%" (Alain Moreau)

1.2 Seconde étape : l'échange par e-mail

Reste donc les 30 % auxquelles les FAQ n'ont pas répondu: un site se doit de fournir une boîte aux lettres pour recevoir ces questions et il se doit d'y répondre bien et vite. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'organisation à mettre en place pour ne pas décevoir le client tout en limitant le coût de ce service: comme nous l'avons vu plus haut Stratégie Telecom & multimédia qui a testé 125 sites a pu constater que 42% d'entre eux mettaient plus de 5 jours pour répondre, ce qui est clairement inacceptable, cette situation s'étant encore dégradée depuis : Certains **robots**, sont capables de reconnaître l'essentiel d'un texte à partir de certains mots clef (**Select Response** d'Aptex Software www.aptex.com), d'y répondre par des messages tout préparés et, en cas d'échec, l'envoyer sur la personne la plus qualifiée (EchoMail <http://www.echomail.com/flash/home.html> offre un service soit implémentable dans le site de l'entreprise ou utilisable comme service en ligne (ASP : Application Service Provider)

***CISCO** un des leaders du commerce électronique a décidé que **tous ses employés** devaient être **mobilisés** pour répondre: un des objectifs poursuivis étant que chacun soit en permanence en prise sur les clients. Un robot analyse le contenu des messages et les route vers la personne idoine, un superviseur s'assure du respect des délais et de la qualité des réponses (qui peuvent engager la responsabilité de la compagnie). **AT&T**, **HomePortfolio.Com**, **JC Penney**, **Allstate**, **John Hancock**, **American Express & Gateway**, **Cars.Com**, **Apartments.Com**, utilisent ce type de robots*

Un des éléments essentiels est la **vitesse de la réponse**: le **BCG** estime dans son étude 1999 sur le commerce électronique américain, que lorsqu'un marchand répond à une demande en moins de 4h, la vente se concrétise dans 36% des cas. Ce pourcentage tombe à 8% si le délai passe à 48h. **Roxy.com** (matériel électronique www.roxy.com) vise une heure

1.3 Troisième étape : dialogue avec un opérateur, le click&talk et le click&see

Vous visitez un site et voulez discuter de vive voix avec un interlocuteur pour avoir un renseignement ou guider votre choix ... vous cliquez sur un bouton pour établir un contact téléphonique via IP avec l'entreprise (ou demain visiophonique dès que les réseaux à haut débit seront disponibles). Celle-ci sait déjà qui vous êtes : si vous êtes un client important, fidèle, les pages que vous avez consultées (et donc ce qui vous intéresse). Elle peut donc optimiser le choix de votre interlocuteur et fournir à celui-ci le dossier vous concernant avant même que la communication ne soit établie. Le grand avantage de la téléphonie IP est que votre conseiller peut, au fur et à mesure des nécessités de la conversation afficher sur votre écran plans ou documentation technique : chez **Cisco** www.cisco.com cela permet en moyenne à un technicien de "traiter" 4 clients en parallèle

*Land's End www.landsend.com qui propose à ses clients de se confectionner des vêtements haut de gamme sur mesure a couplé un centre d'appel à son site web . **La communication avec le vendeur s'établissant par Internet il n'est pas nécessaire de disposer d'une seconde ligne téléphonique.** Vous pouvez tester ce service par exemple chez les*

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

"3 Suisses" www.3suisses.fr

Le contact personnalisé qui rassure, permet d'**augmenter de façon très sensible le passage à l'acte d'achat** : on l'évalue à **+32%**

Il permet en outre un "enrichissement des ventes" ("suggestive selling") : achat d'un matériel de plus haut de gamme, vente de fourniture ou d'accessoires, proposition d'une promotion sur un produit susceptible d'intéresser le client que l'on estime également à +34% (Jupiter Communication www.jup.com Nicole Vanderbilt séminaire aftel NY 98)

Il permet enfin d'augmenter considérablement le taux de **fidélisation** (*Wells Fargo banque californienne pionnière dans ce domaine estime que le taux de fidélisation de ses clients lors d'un déménagement a été multiplié par 3 (Bill Finkelstein séminaire aftel NY 98)*). Soulignons au passage que dans les sites les plus performants **les robots n'ont pas remplacé les hommes**, bien au contraire, mais le travail de ceux-ci a été recentré là où il était le plus utile (l'écoute, l'expertise, l'aide à la résolution de problème, le conseil, ...) en lui épargnant les tâches ingrates et répétitives à moindre valeur ajoutée. Le **besoin d'un contact avec un vendeur** concerne 8% des ventes dans les livres ou la musique, 20% pour les vêtements, 35% pour les emprunts et 47% pour les voyages (*Jupiter Communication www.jup.com*)

2 Les centres d'appel

Les centres d'appel deviennent en effet un rouage essentiel dans la relation entre l'entreprise et son client : outre une éventuelle fonction de démarchage, ils apportent une nouvelle capacité de service (conseil, dépannage) et une écoute précise des besoins ou insatisfactions. La téléphonie IP avec les atouts techniques qu'elle apporte (outre l'abaissement drastique des coûts) est un des éléments de cette expansion : elle autorise le click&talk et une meilleure intégration téléphone /informatique. En 1998 il y avait déjà, selon Datamonitor www.datamonitor.com, 11 000 centres en Europe pour 1000 000 de Téléopérateurs (7 millions aux USA). Pour la France (100 000 opérateurs en 1999) PA Consulting prévoit 30 000 créations d'emploi par an (*Banque, assurance, assistance technique, prise de commande hot lines informatiques, enquête d'opinion, dépannage automobile marketing téléphonique, centres de réservations, SAV,.....*). Ces centres évoluent vers la notion de "centres de contact multimédias" prenant en charge tout type de relations avec le client: voix, courrier postal, e-mail, chat, téléphone sur IP, SMS,... que ce soit à travers un téléphone, un pager, un ordinateur,...: Une condition sine qua non est bien entendu de pouvoir disposer d'une infrastructure de Telecom compétitive (bande passante, qualité, prix). Ces plateformes ont une grande liberté de localisation. L'Irlande et Amsterdam ont depuis longtemps joué cette carte avec succès.

*Aujourd'hui par exemple la **Jamaïque** accueille le centre de relation clientèle d'un des grands fabricants européens d'électronique) ... tandis que les logiciels de "chat" ("bavardage") qu'il utilise tournent sur des machines installées à Omaha dans le **Middle West**, région mieux pourvue en techniciens de maintenance informatique: l'avantage par rapport à l'échange vocal est que le "chat" permet à l'opérateur de traiter en moyenne 3 clients simultanément (les Echos avril 2001)*

Les pays émergents offrent des coûts inférieurs d'environ 40% et "l'accent exotique" ne s'entend pas dans les échanges électroniques: il convient donc si nous voulons conserver cette activité d'accroître le niveau de service rendu et donc la valeur ajoutée : ces

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

métiers sont donc de plus en plus exigeants en terme de formation tant technique qu'humaine.

*En France **Amiens** essaie de jouer à fond cette carte avec la mise en place d'une université spécialisée montée en partenariat avec Matra Nortel (avec un certain succès puisqu'en 1 an elle a accueilli 8 plateaux (voda phone, kertel, et négociations en cours avec le crédit mutuel de Bretagne).*

La région Picardie a en outre très intelligemment joué de sa position géographique (point de passage obligé entre le cœur de l'Europe et Paris) pour obtenir des nouveaux opérateurs, en échange de droits de passage (canaux,...), des bretelles d'accès à très haut débit à des tarifs très compétitifs

***Lille, Poitiers** et quelques autres villes jouent maintenant cette carte alors qu'il y a peu d'années encore nous avons pu constater que les régions en reconversion n'affichaient que mépris pour ce type d'activité*

*Dans le **Nord Pas de Calais 14** centres d'appel, employant **4.680 personnes** se s'étaient déjà installés fin 99*

Ces centres d'appel ne sont bien entendus pas réservés aux grandes entreprises : sur le plateau du Vercors , un mini centre d'appel de 5 personnes travaille pour une petite agence de voyage parisienne la taille moyenne des centres d'appel devrait descendre de 57 postes en 97 à 16 en 2002 (*étude 01 Réseau*) et les évolutions tant technologiques (possibilité de concevoir des réseaux de petits centre) que commerciales (nécessité de proximité culturelle du client : un accent de Strasbourg crée une distance dans la communication avec un client de Marseille) conduisent à penser que l'on s'oriente vers des centres de plus en plus petits. Notons l'élection comme produit de l'année d'**ETROG** produit par la jeune entreprise française **N-Soft** www.n-soft.com par le magazine américain CTI Magazine, qui fait référence en la matière,

3 la logistique: coûts et respect des délais, facteurs déterminants du succès

3.1 Dématérialiser totalement quand c'est possible

Dans certaines circonstances une innovation dans l'organisation permet une dématérialisation totale mais cela reste très exceptionnel :

***Dégriftour** www.degriftour.fr et **TWA** proposent à leurs clients la suppression du billet d'avion : ceux-ci reçoivent alors, comme le transporteur un n° de dossier qu'il suffit de présenter avec ses papiers d'identité à l'embarquement. Avantage: les réservations de dernière minute et la suppression du risque de perte du billet*

Dans la plupart des cas (hormis bien entendu les ventes de biens immatériels livrés "on line") une vente se traduit par la nécessité d'une livraison physique

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

3.2 Si l'Internet est le système nerveux, la logistique est le système sanguin: l'infogistique

Internet, nous l'avons vu, permet de réduire considérablement le temps nécessaire pour passer une commande et l'exécuter: ceci permet réaliser une production personnalisée au prix de la fabrication en série (mass customisation) et de travailler sans stocks (donc avec moins de besoins de capitaux et moins de risque d'inventus ou de rabais pour fins de séries). Il concerne de plus en plus souvent des petits paquets à forte valeur unitaire. De plus les partenariats industriels, comme le commerce ont tendance à devenir chaque jour plus international, ce qui implique des flux logistiques multimodaux. Comme le dit le slogan rappelé par **Paul Soriano** directeur de **Irepp** et inventeur du concept "**d'infogistique**" <http://www.irepp.com> "**du fournisseur de votre fournisseur au client de votre client**" Tout ceci n'est possible que si la logistique est à la hauteur en terme de cout, de délais, de qualité et de fiabilité. La logistique se retrouve sur le chemin critique et elle devient une condition sine qua non de la nouvelle organisation de l'économie. Trop peu de marchands en France se soucient de la logistique. La croyance dans l'idée que "**l'intendance suivra**" ressort clairement de l'enquête réalisée par **Irepp** et **Afcee** (enquête Afcee - Irepp 1998). puisque ce facteur n'intervient qu'en 11^{ème} position (7 % de réponses) très loin derrière les paiements sécurisés (1^{ère} position, 43 % des réponses) alors que nous avons vu plus haut l'importance très relative de ce dernier facteur. Symétriquement 84% des transporteurs n'envisageaient pas la nécessité d'évoluer! Il y a 2 ans **Wal-Mart**, la plus grande entreprise privée de la planète par son chiffre d'affaire (220 milliards de \$ en 2002), a choisi comme patron Lee Scott qui a passé l'essentiel de sa carrière dans la logistique. Le succès foudroyant de cette entreprise est sans doute largement du à sa parfaite maîtrise de l'information

Ce sont sans doute ces contraintes logistiques qui amènent **la grande distribution française** à une telle **prudence** (sans doute justifiée) car leur logistique est peu adaptée à la VPC, et les produits commercialisés ne s'y prêtent guère (les plus optimistes n'envisagent pas de dépasser 5 à 10% du marché): Ce secteur utilise pleinement les outils internet pour son fonctionnement propre et pour ses approvisionnements (voir en particulier l'initiative de Carrefour avec Sears et Metro dans une market place mondiale "**GlobalNetExchange**" et celle de Auchan, Casino et 10 autres groupes de distribution dans "**WorldWide Retail Exchange**", visant chacune un montant annuel de transactions de plus de 200 Milliards de dollars). Par contre les initiatives tournées vers le client final restent aujourd'hui très limitées et **n'osent même pas utiliser le capital d'image de la marque** car, paradoxalement, ce n'est sans doute pas là qu'il y a le plus à gagner pour cette profession: en effet la force de la grande distribution réside dans sa capacité d'achat et sa logistique amont qui lui permet d'écraser les prix, par contre la logistique aval, de la palette au placard du client, est effectuée par ce dernier. Or ce système de transport "capillaire" est extrêmement complexe et onéreux, c'est un métier à lui seul ... et ce n'est pas celui des grandes surfaces! (la fermeture en 2002 de C-mescourses illustre bien ce fait). Aux US les résultats ne sont pas toujours probants "**dans l'e-picerie, au rayon déconfiture on trouve Peapod**" *souligne avec humour Michel Lo de Ft Presse www.ftpress.com/*

On a vu ainsi apparaître tout au long de l'an 2000 les **Cypermarchés: Ooshop** www.ooshop.com (Carrefour), **Télémarket** www.telemarket.fr (Galeries Lafayette, le précurseur), **C-mescourses** www.c-mescourses.fr (fermé en 2002), **C-mesvacances**, **C-macave**, **C-discount**, **C-nouveau** (Casino), **Houra** www.houra.fr (Cora) avec les succès mitigés que l'on sait

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

3.3 Un élément de coût très important qu'Internet permet de maîtriser au plus près

La même enquête Irep-Aftel citée plus haut, montre que dans la plupart des secteurs les frais d'expédition (qui ne sont qu'une partie de la chaîne logistique) représentent 30 % du coût du produit (fleurs, habillement) à 70 % (alimentaire, gastronomie) et même jusqu'à 100 % pour la librairie. Quand vous achetez en 1998 un livre chez Amazon, la moitié de la facture allait à la chaîne logistique qui gagnait de l'argent et la moitié chez le libraire ... qui en perdait. Il s'agit donc d'une **composante en fait essentielle** de la nouvelle organisation de l'économie et qui ne se réduit pas aux frais d'expédition car en fait, pour être en mesure de répondre sans délai aux commandes c'est toute la chaîne qu'il faut maîtriser: approvisionnement, sous-traitance, gestion des flux de production, gestion des stocks, conditionnement, expédition, reprise des produits défectueux, SAV.

Jeff Bezos le patron d'Amazon, interviewé par Antoine Boudet (les Echos, 10/12/02) sur les résultats enfin positifs (profit opérationnel de 200M\$ en 2002), l'explique par les efforts sur la logistique permettant de très substantielles économies par réduction de coûts et d'erreurs, répercuté en baisse de prix et par voie de conséquence en parts de marché: Amazon est aujourd'hui autant un leader en logistique (avec une rotation des stocks de 19 fois par an) qu'en VPC

Caterpillar: "dans nos container nous transportons essentiellement du vide" (Mission Acsel à Chicago, mai 2002, <http://www.yolin.net/Chic0426.zip>) Les outils de l'internet permettent d'optimiser toute la chaîne depuis la prise de commande, la fabrication par les sous-traitants, l'assemblage et, en fonction des délais de livraison, il est possible de grouper les commandes pour des livraisons parfois à l'autre bout du monde: objectif d'économie, 80%
Hub Group, groupe de transport, utilise les outils de l'Internet pour optimiser ses transports en fonction de l'ensemble des produits à prendre et à livrer et en prenant en compte les impératifs d'urgence. Une localisation en temps réel (tracking) permet de savoir à chaque instant où sont les camions et les colis. Il est également possible d'avoir à chaque instant la position des colis dans les "hub" centres de stockage permettant les groupages pour les transports "longue distance"

Il est ainsi possible, en temps réel, de modifier le trajet d'un véhicule en fonction d'un nouveau colis à prendre ou d'un problème affectant la circulation également il peut être décidé de ne pas faire de regroupage si les délais l'impliquent. En 2001 Hub Group a ainsi pu économiser 8% sur ses coûts et atteindre un niveau de respect des délais sans commune mesure

Voir rapport de mission Chicago <http://www.yolin.net/Chic0426.zip>

3.4 La vitesse de livraison et le respect des délais

Au delà du coût, un facteur essentiel: la **vitesse**, argument majeur pour séduire le client, mais qui ne peut prendre sa pleine mesure que si la réorganisation de toute la chaîne de production est revue. Sinon cela se traduit par la nécessité de gonfler les stocks avec les coûts afférents (et les risques de dévalorisation), au lieu de pouvoir les baisser, ainsi que par l'impossibilité de fabriquer les produits "sur mesure" désirés par le client, un des éléments clés du succès

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

Dell computer www.dell.com : "Aujourd'hui il s'écoule 7 jours entre la commande et la livraison, nous allons prochainement passer à 3" **Kevin Rollins**, vice-chairman octobre 1998. Le constructeur envisage même de pouvoir tenir "dans la journée" à chaque instant client comme fournisseur **peuvent suivre l'avancement de la commande de la localisation du produit (tracking)**. Son organisation extrêmement réactive lui a permis de répercuter immédiatement la baisse de prix des composants et de résister mieux que ses concurrents à la crise de 2001

"on peut avoir le meilleur produit du monde, si on a une mauvaise logistique, l'internaute ne repassera pas commande" déclarait aux Echos le "cyberfromager" **Marc Réfabert** www.fromage.com

Plus important encore que la vitesse: le respect des délais "**un sapin livré le 25 décembre ne vaut plus rien**" quelques start-up internet ont payé de leur vie le non respect de cet adage lors la période de vente la plus forte (noel). La **division "moteur d'avion" de General Electric** a réussi à passer d'un écart de -5/+20jours à -3/+0 jours lors de la réorganisation complète de l'entreprise autour des possibilités nouvelles offertes par Internet: en 2001 il n'y a eu aucun retard de livraison (très pénalisant) et simultanément une réduction des stocks de produits finis

Toys R Us a perdu sa place de leader et son Pdg après qu'elle se soit révélée incapable de tivrer dans les temps à Noel

Ce qui est vrai dans le B to C l'est encore plus dans le commerce inter entreprises et la fiabilité de l'organisation logistique, le suivi des colis et le suivi qualité deviennent un des critères majeurs pour le choix d'un fournisseur

3.5 Une profession et de multiples métiers promis à une évolution profonde

A travers ces exemples, extrêmes mais représentatifs des évolutions, on voit que:

- Le recentrage des entreprises sur leur métier les conduit à sous-traiter beaucoup plus largement qu'auparavant (70% pour l'automobile), la réorganisation des groupes en réseaux de filiales, le développement de Clusters ou entreprises virtuelles, la mondialisation avec le développement des flux internationaux, l'instantanéité des commandes mettant la pression sur les délais placent la **logistique sur le "chemin critique"** tant pour les couts et les délais que pour la qualité du service global. La logistique prend de plus en plus d'importance (au point que certains voient en elle **le futur "Darty" du Web, acteur dominant** qui à travers le service au client **ravalerait le producteur au rang de fournisseur ou de sous-traitant**
- Elle subit une **mutation extrêmement profonde** avec d'un côté la **disparition de la messagerie** au profit des e-mail cryptés et signés et à l'inverse le **développement de petits colis, à haute valeur unitaire**, sur de longs parcours **traversant des frontières** (avec les formalités et les contrôles douaniers et sanitaires que cela implique), avec des contraintes de **délais** de plus en plus sévères, une capacité à **localiser en permanence** le colis (**Tracking**), de gérer les aléas de toute nature de la chaîne de transport et d'assurer une intégration de son informatique avec celle du client (EDI). En outre le transporteur doit être parfois en mesure d'assurer une **partie du SAV**.

CISCO www.cisco.com par exemple, lorsqu'à l'issue du stade précédent la commande est

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

prise, il la dispatche immédiatement vers les sous-traitants qui assurent la production, et vers le transporteur qui va prendre les composants chez ceux-ci, assurer le montage dans des salles blanches, les livrer chez les clients et, éventuellement, en cas de défaillance du matériel d'aller l'y reprendre et ainsi d'assurer un premier niveau de service après vente: 45% des produits ne passent déjà plus par Cisco, les délais de livraison sont passés de 6-8 semaines à 1-3 semaines

*En France **Hays DX** www.hays-dx.com né du rapprochement de Colirail et de France Partner propose des prestations globales incluant gestion des stocks, livraison et SAV*

Avec les professions bancaires celles de la logistique sont sans doute celles qui sont les plus profondément remises en question par l'émergence de l'Internet: mondialisation, délocalisation, entreprise éclatée, développement des communautés de production, évolution de la fonction messagerie, externalisation des fonctions non stratégiques, chasse aux stocks, flux tendus, ... **Ceci nécessite des investissements considérables en systèmes informatiques (plusieurs milliards de \$ pour être capables de s'interfacer totalement avec les systèmes de leurs clients), avions (UPS a commandé 60 Airbus début 2001 et a levé en bourse 5,4 Milliards de \$, FedEx annonce investir 1,5 Milliards de dollars par an pour son système d'information et a commandé 10 gros porteurs A380 en 2002), plates-formes logistiques, flotte de véhicules,... dans le cadre de réseaux mondiaux qui privilégient les plus gros :** FedEx <http://www.fedex.com/> UPS <http://www.ups.com/> DHL <http://www.dhl.com/> en particulier. Mais la logistique concerne un nombre très important de professions artisanales, administratives, financières ou industrielles: **transporteurs routiers et ferrés, assureurs, postes, douaniers, chargeurs, bourses d'affrètement, compagnies aériennes et maritimes, ports et aéroports, transitaires, stockistes, manutentionnaires, logisticiens d'entreprises.**

***Trampoline Technologies**, filiale de la PME **Skipper Logistique** (3,8 M€ ce CA, 60 personnes) a développé un outil logiciel (**Baliseo.com** www.baliseo.com) adapté au cas des PME pour assurer, grâce à un système de codes barre, un suivi de bout en bout de la logistique depuis la commande en passant par la gestion des incidents jusqu'à la livraison avec même la possibilité intégrée d'un suivi visuel par webcam*

*Les Transports **Picq et Charbonnier**, www.picq-charbonnier.com près d'Auxerre, pourtant une PME testent un système **d'informatique embarquée** pour suivre ses véhicules en temps réel mais aussi optimiser ses trajets pour tenir compte de la législation sociale sur les temps de conduite. Son intranet permet le suivi des commande et des stocks et ce serveur devrait être directement accezzsible aux clients en 2004*

*L'entreprise fonctionne en extranet avec un réseau de 67 PME **France Lots Organisation** www.fr-lo.org afin d'offrir une force de frappe de 4000 véhicules et 380.000m² de stockage*

Les **services postaux** des différents pays, qui ont comme atout la capillarité de leur réseau, mais comme handicap structurel la rigidité de leur statut et leur champ d'action national, conscients de cette évolution et de ses enjeux essayent par des accords internationaux de revenir dans la course et de se doter des moyens permettant à leur clients un suivi plus performant de leur logistique.

*les **Postes Néerlandaises** qui ont racheté Jet Service et **Allemandes** qui prennent 49% dans l'espagnol Guipuzcoana (leader du petit colis) et projettent de racheter Danzas - ont ouvert le jeu.*

*La **Poste Française** à son tour rachète en Allemagne **Denkhaus (en 98)**, puis **Birkart et Interespe (en juin 99)**, tous trois franchisés de **DPD**, portant ainsi sa participation à 42,7% de ce réseau qui contrôle 21% du marché allemand, elle a par ailleurs acquis Insa en juin 99 aux USA et resserre ses liens avec les Poste Italiennes et Espagnoles Portugaises et*

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

*Grecques. Elle s'apprête en outre à passer un accord d'une importance stratégique majeure avec **Fedex***

***En 2003 Geopost**, holding qui regroupe les filiales colis a mis en place son système **Cyberstation** (Neopost) qui permet à ses clients via internet de préparer leurs envois, d'imprimer les lettres de transport, de gérer leurs carnets d'adresse, de suivre les envois et de consulter les confirmations de livraison et ce pour des dizaines de millions de colis par an tout en abaissant les coûts*

*Le **Post Office** britannique de son côté amorce une timide évolution vers le statut de société anonyme à capitaux publics pour pouvoir plus facilement s'internationaliser*

Les **communautés portuaires** ont compris l'enjeu et tentent de relever le gant. Le développement d'intranets permettra à toute la chaîne logistique que constitue une communauté portuaire (douanes comprises) de travailler sans rupture de la chaîne d'information

*C'est le cas de **Nantes** qui a développé un intranet au niveau de toute la communauté portuaire (**Gimnaute**, lauréat du grand prix net 2000 <http://www.mynet2000.net/actes/concours/gimnaute/data/menu.html>)*

***Marseille** a également pris des initiatives : "nous voulons positionner les **NTIC au même rang que la manutention** dans un contexte de mondialisation des marchés qui a rendu la fluidité de circulation des informations aussi indispensable que celle des marchandises" Bruno Carpentier directeur général adjoint.*

***L'Intranet** sécurisé permettra à toute la chaîne logistique que constitue communauté portuaire (douanes comprises) de travailler sans rupture de la chaîne d'information*

Le secteur du transport, qui comprend de très **nombreuses PME** ne peut faire l'économie d'une **réflexion stratégique** pour voir avec cette nouvelle donne les positionnements possibles des uns et des autres et les investissements à consentir (organisation, création de réseaux, formation, informatique, matériel, ...).

*Signalons ici en particulier l'initiative de **Arnaud Saint-Paul** qui a créé **E-pack** (premiers tests début 1999 www.e-pack.net) spécialisé dans le "**courtage en logistique**".*

L'entreprise assure le choix et la coordination des transporteurs, se charge des formalités administratives (douane, contrôle sanitaire, contentieux,...)

Elle peut de ce fait offrir une alternative aux grosses multinationales de messagerie en laissant une place aux PME, souvent plus efficaces et moins chères, mais ne pouvant offrir le service global et "sans couture" dont le marchand a impérativement besoin.

4 La facturation, l'encaissement, la gestion: elle se trouve très simplifiée

Nous avons vu au début de ce chapitre que ce point n'était nullement déterminant et que de nombreuses solutions éprouvées "clef en main" existaient en dehors même des moyens de paiement traditionnels comme le chèque. Dans le B to B, le "web-EDI" permet de réduire les coûts et les risques d'erreurs en supprimant toute nécessité de ressaisie entre la comptabilité du vendeur et celle de l'acheteur.

5 Le service après vente: ne pas l'oublier sous peine de voir fuir

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

les clients

Dans bien des domaines comme celui du matériel d'équipement dont la durée de vie est parfois très longue (30 ans pour un avion par exemple) et qui posent des problèmes de sécurité, la maintenance est une activité stratégique qui tient une place déterminante dans la stratégie de l'entreprise

Elle représente en même temps une activité économique d'une ampleur souvent voisine de celle de la production avec des marges d'économie et de sécurité (traçabilité des opérations) encore plus substantielle.

GM-division Moteur : c'est 30 Millions de page à gérer, mettre à jour et tenir à disposition pendant la durée de vie du moteur (30 ans, partout à travers le monde)

L'entretien « life long » d'un moteur d'avion coûte plus cher que sa construction et nécessite une organisation infiniment plus complexe

Il est bien certain que dans un tel domaine, par rapport au papier Internet apporte un atout déterminant. Mais aussi dans les autres domaines, par la qualité et l'efficacité des relations qu'il permet de maintenir entre fournisseur et client, par l'amélioration de la logistique qu'il autorise, Internet apporte des atouts considérables au SAV. **Le marketing "one to one" ne doit pas s'arrêter à la vente** : "un internaute visite 3 ou 4 fois chaque site avant un achat. S'il n'est pas satisfait, il ne revient pas" (Florence Amalou). "Un service après-vente défaillant, c'est la méthode la plus efficace pour transformer un bon client en ancien client"

Pour ceux qui envisagent "d'attaquer" le marché des USA n'oublions pas le **problème des retours** : Dans ce pays la tradition commerciale veut que lorsque le client n'est pas satisfait de son achat il puisse le retourner sans avoir besoin d'apporter quelque justification que ce soit. Cette possibilité est aussi parfois offerte dans notre pays (VPC)...la différence est qu'aux USA elle est utilisée très fréquemment, et, pour un fournisseur français elle risque de présenter une difficulté organisationnelle et un facteur de surcoût (ou une cause de perte de clientèle) très souvent largement sous-estimés.

On oublie trop souvent qu'il **est moins onéreux d'investir pour fidéliser ses clients que pour en gagner un nouveau.**

Chez **AOL** ce n'est pas moins de 8000 des 11500 employés qui s'occupent de l'assistance à la clientèle.

"the Brand must be loyal to its customers, not vice-versa" Carla Hendra, Ogilvy One www.ogilvyone.com séminaire Aftel NY nov 98)

A partir d'une alarme de panne, **Alcatel** offre un accès direct à la documentation du matériel concerné, fournissant les instructions permettant de réparer rapidement la panne

❖ **C'est un outil particulièrement adapté pour les fournisseurs de pièces détachées et de services de maintenance**: Dell assure 70% de son service après-vente par Internet.

Des moyens de communication comme Internet leur permettent sans dégrader, bien au contraire, la qualité du service, de **réduire**, parfois de façon drastique, **les immobilisations** (matériel et succursales) en centralisant stocks et personnel technique ainsi qu'en développant la production en flux tendu

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

Bien entendu cela implique une augmentation du poste "transport", mais cet arbitrage "coût des immobilisations / coût des transports" sera de plus en plus intéressant dans beaucoup de secteurs (coûts du capital immobilisé et obsolescence rapide des produits, alors que la vitesse des transports augmente et que leurs prix baissent)

Sony a annoncé en aout 2000 la fermeture de 45 centres en Europe pour les concentrer sur 4 ou 5,

Mi-octobre 2002 **Abbott**, laboratoire pharmaceutique, malgré une situation financière convenable (+14% sur ses bénéfices) annonçait la fermeture de 10 nouveaux sites de production

Internet peut aussi permettre des innovations radicales dans l'organisation de la maintenance:

L'entreprise **hydrokit** www.hydrokit.com à Poiré-sur-vie, en Vendée est une PME dont les trois quart de l'activité consiste à mettre à disposition de ses clients des pièces et des kit hydrauliques (pompes, moteurs, vérins,...) dans l'urgence

"on vend de la réactivité" résume Philippe Mongodin le responsable logistique: il faut être capable de livrer jusqu'en Angleterre ou en Allemagne en 12 ou 24 H. et ce marché s'étend avec le juste à temps, les clients veulent réduire leurs stocks mais sans pour autant risquer de bloquer l'avancement d'un chantier

Après le catalogue papier, cher, fournissant peu d'informations techniques et vite périmées, est apparu le CD-Rom puis le site informatif. Dans le même temps se développait l'ERP pour la gestion interne de l'entreprise

Aujourd'hui une petite équipe composée d'un jeune technico-commercial associé une informaticienne travaille à **marier Internet avec l'ERP pour interfacé celui-ci avec le client** afin de permettre à celui-ci d'accéder directement au système de gestion des commandes ainsi qu'aux descriptifs techniques et aux notices de montage ou d'utilisation, ce qui doit permettre dans bien des cas simples de faire l'économie de l'intermédiation d'un technicien et de rendre ainsi ces derniers plus disponibles pour les clients

Un couplage avec l'équipement téléphonique est également prévu permettant de visualiser automatiquement la fiche du client qui appelle (source **école des mines de Nantes**)

Dell annonce en 1999 que progressivement tous les ordinateurs qu'il vendra seront équipés d'un système de **télédiagnostic** et de **télé réparation**

Aujourd'hui aux USA la plupart des nouvelles machines à commande numérique sont connectables à internet ce qui permet

1- la **télé maintenance** à partir du poste d'un technicien spécialiste

2- la **formation** de l'opérateur par tutoring

3- un service **SVP** pour les hommes de terrain

4- l'accès à des **newsgroup** de plus en plus nombreux pour faire appel au réseau mondial des opérateurs connectés, qui peuvent ainsi s'entraider pour faire face aux problèmes

L'Imprimerie Moderne de l'Est, IME près de Besançon utilise des machines Japonnaises et allemandes très performantes mais extrêmement couteuses: celles-ci sont télésurveillées par les constructeurs qui en assurent la télémaintenance en s'appuyant sur les techniciens de l'usine qui bénéficient d'un télétutoring

Notons ici l'initiative remarquable d'une PME alsacienne qui connaît malheureusement aujourd'hui de graves difficultés **Yellow Connexion**, à Mulhouse, qui, grâce à son logiciel

Submarine diagnostiquait via Internet les pannes des machines outils à commande numérique de ses clients, et dans la plupart des cas, par téléchargement des modifications de programmes, est en mesure d'assurer le dépannage sans déplacement d'un technicien : Au niveau de l'atelier l'opérateur, en cas de panne, n'a qu'à appuyer sur un simple bouton pour lancer la connexion Internet

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

Malheureusement l'industrie française n'était pas encore mure pour ce type d'approche alors qu'elle se généralise sur le marché US

- ❖ **un outil essentiel pour l'entreprise qui a vendu le bien ou le service :**
 - possibilité d'assurer un service **partiellement personnalisé, partiellement automatisé** et de réagir plus rapidement aux défauts de jeunesse de ses nouveaux produits :
 - permettre au client un **suivi en temps réel** de l'exécution de sa commande, du service (*localisation du colis pour un transporteur comme Canadian railways et tous les services performants de messagerie (voir page Erreur ! Signet non défini.)*) ou de la réalisation d'un chantier (*éventuellement même avec une caméra accessible en permanence*)
 - Réponses aux questions les plus courantes (**FAQ**), **allégeant ainsi la charge du service "SVP"**,
 - **conseils de dépannage** par e-mail,
 - vente des **pièces détachées** (*Boeing vend ainsi ses pièces détachées à 150 compagnies aériennes*)
 - **formation complémentaire** des opérateurs **des clients** par tutoring
 - Les **notices d'emploi** peuvent être ainsi mises à jour en temps réel en fonction des incidents détectés pendant la vie du produit
 - Par ailleurs **l'animation de clubs d'utilisateurs** permet (si le produit est de qualité...) de fidéliser la clientèle et l'entreprise, mieux à même de cerner les besoins de ses clients, peut faire évoluer ses produits:

*c'est ce que fait en particulier le fabricant de machines-outils **Hurco** www.hurco.com qui se tient ainsi à l'écoute des problèmes rencontrés par les programmeurs ou les opérateurs de ses clients*

Internet devrait permettre, à budget constant, une augmentation considérable de l'efficacité par rapport à la hot-line traditionnelle.

- ❖ **un atout pour l'entreprise qui doit faire face à une panne :**
 - outre l'usage des deux services précédents l'entreprise peut rechercher une pièce ancienne qui n'est plus fabriquée (machines, moteurs, engins,....) ou faire appel à une compétence qu'elle ne sait pas où trouver
 -

*L'entreprise **Valley Drive System** www.rockford.com/vds , dans l'Illinois, fournit les "reconstructeurs" de voitures du monde entier, en trains avant qu'il reconditionne à partir de pièces d'occasion (en les dotant notamment de cages de roulement neuves) : pour se procurer les pièces provenant de modèles anciens ou rares, il procède par appel d'offre sur le net (où répondent en particulier les casseurs de voitures)*

E-business, étape 4 : savoir répondre aux demandes des clients

Guide Internet pour l'Entreprise

Sommaire

1	<i>L'écoute du client, la négociation commerciale et le back office</i>	1
1.1	Première forme de dialogue: les FAQ et les systèmes experts	1
1.2	Seconde étape : l'échange par e-mail	2
1.3	Troisième étape : dialogue avec un opérateur, le click&talk et le click&see	2
2	<i>Les centres d'appel</i>	3
3	<i>la logistique: coûts et respect des délais, facteurs déterminants du succès</i>	4
3.1	Dématérialiser totalement quand c'est possible	4
3.2	Si l'Internet est le système nerveux, la logistique est le système sanguin: l'infogistique	5
3.3	Un élément de coût très important qu'Internet permet de maîtriser au plus près	6
3.4	La vitesse de livraison et le respect des délais	6
3.5	Une profession et de multiples métiers promis à une évolution profonde	7
4	<i>La facturation, l'encaissement, la gestion: elle se trouve très simplifiée</i>	9
5	<i>Le service après vente: ne pas l'oublier sous peine de voir fuir les clients</i>	9
	Sommaire	13

Paris, le 9 août 2004