

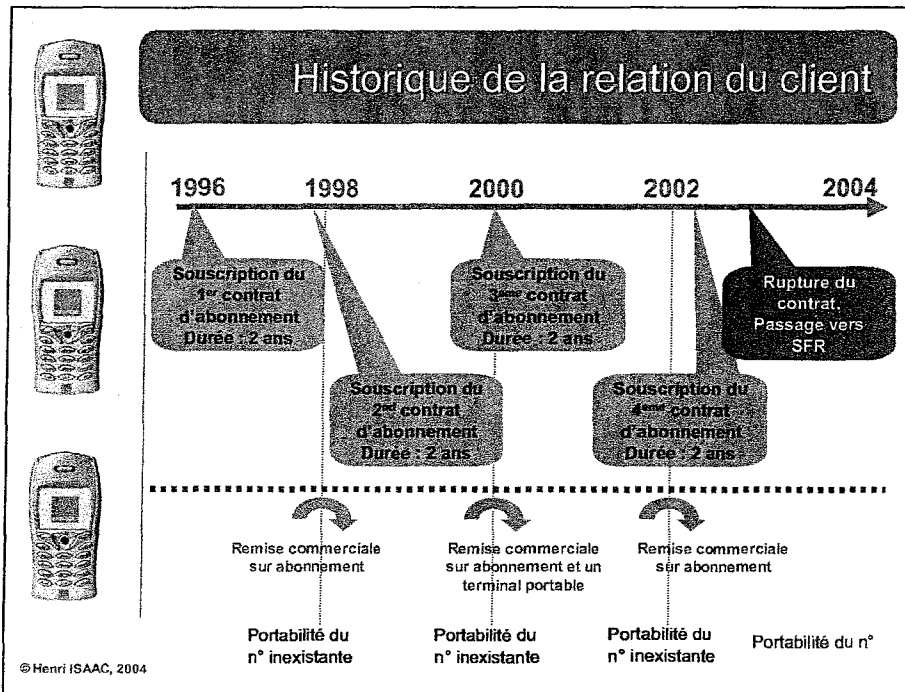
Cas Mobile phone



- La problématique du cas: gestion de la relation client, une simple question de technologies de l'information?
- Le rôle des TIC dans la relation client.
- Organisation et gestion de la relation client.
- Valeur d'un client et rétention du client.

© Henri ISAAC, 2004

Ce cas permet de discuter des approches de gestion de la relation client dans le cas du secteur de la téléphonie mobile en France. Il présente la situation d'un client face au service client d'une société de téléphonie et son organisation. Le cas met en évidence que ce ne sont pas les aspects techniques qui sont prédominants dans la GRC (même si ils sont présents) mais l'organisation de ce service, les règles de gestion définies pour parvenir à un degré élevé de satisfaction client. Le cas permet de présenter les principales notions liées à la GRC (acquisition, fidélisation, rétention, valeur d'un client, TIC aux services de la GRC). Il permet de faire réfléchir les étudiants sur tous ces aspects. L'expérience de tous les participants avec leur opérateur complète utilement la discussion et renforce souvent les argument développés dans le cas.



Cette diapositive présente de façon synthétique l'historique de la relation client de Mr Durand avec Orange. Elle permet de s'assurer que tous les étudiants ont bien compris la situation décrite dans le cas. Elle permet également de comprendre que la GRC s'inscrit dans le temps et se différencie de l'approche classique du client. Une perspective historique est importante car la valeur du client en dépend.



Les offres de fidélisation dans le temps

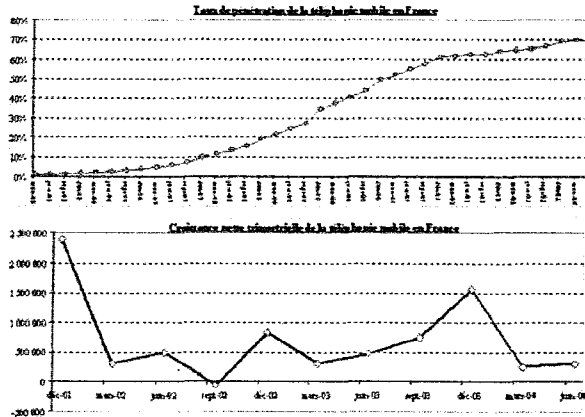
Eléments de fidélisation	condition	objectif
Remise fidélité sur abonnement	S'abonner 2 ans	Fidélisation rentabilisation
Remise sur portable lors du renouvellement	Se réabonner 2 ans	Rétention
Programme changement de mobile	Se réabonner 2 ans	Fidélisation
Points de fidélité	Ancienneté	Fidélisation

© Henri ISAAC, 2004

Ce tableau résume l'évolution de la politique de relation client décrite dans le cas. Il permet de mettre en évidence que cette politique s'est fortement renforcée au fil du temps. D'une forme de rétention passive du client (non portabilité du numéro, coût de sortie), le client est fidèle par défaut. Avec l'arrivée à maturité du marché (cf. diapositive suivante), la fidélisation et la rétention deviennent deux enjeux majeurs de la GRC, le recrutement ou acquisition devient plus secondaire.



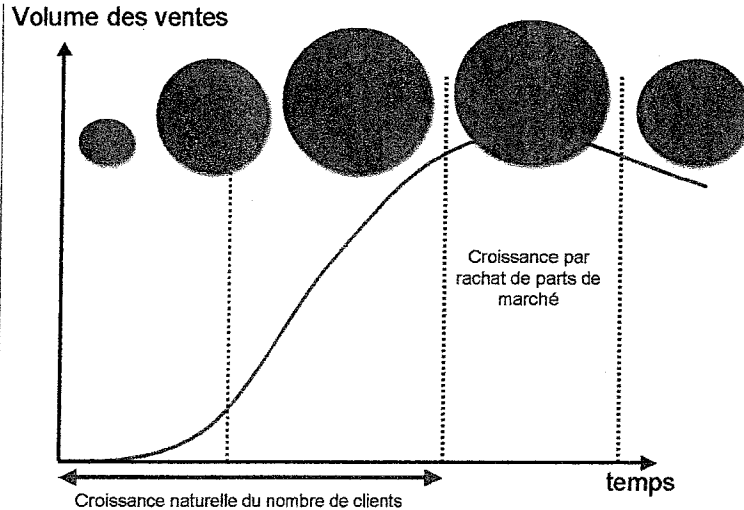
L'évolution du marché de la téléphonie mobile en France



© Henri ISAAC, 2004

Ces schémas permettent de mettre en évidence l'arrivée à maturité du marché de la téléphonie mobile en France et la saturation progressive du taux d'équipement. Le graphique 1 montre l'atteinte d'un taux de 70% d'équipement parmi la population (annexe 2). Le second graphique montre le ralentissement de la croissance du nombre de nouveaux clients. Ceci permet d'expliquer l'évolution des politiques de gestion de la relation client par les opérateurs et plus particulièrement chez Orange. D'abord focalisée sur l'acquisition client, la politique de GRC s'oriente vers la fidélisation et la rétention des clients les plus rentables. D'où l'évolution des outils de fidélisation identifié dans la diapositive précédente. On peut faire un rappel théorique sur la diapositive suivante des différentes phases de la relation client et des actions de gestion qu'elles impliquent.

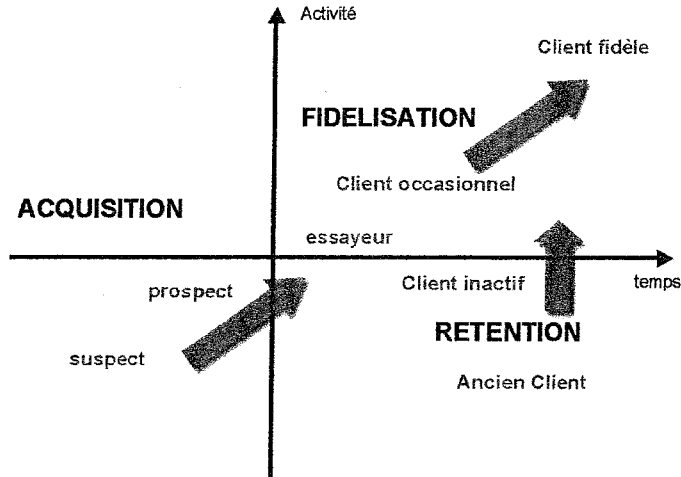
Les raisons de la GRC



© Henri ISAAC, 2004

En phase de maturité du marché, la croissance du chiffre d'affaires ne peut s'effectuer par l'arrivée de nouveaux clients (saturation du marché). Par conséquent, une entreprise devra acquérir des clients de ses concurrents. Dès lors, le coût d'acquisition d'un nouveau client est croissant car il faut convaincre des clients qui ont fait un premier choix en défaveur de l'entreprise. D'où l'idée, que plutôt que d'acquérir de nouveaux clients, il est plus judicieux de chercher à augmenter le chiffre d'affaires sur la base de clients existants. Donc la première idée de la GRC consiste à retenir les clients existants afin d'amortir les frais d'acquisition et d'augmenter la valeur de ces clients. L'annexe 9 met en évidence la stagnation des parts de marché des trois opérateurs du marché, illustrant la saturation du marché et la difficulté à conquérir de nouveaux clients. En effet, si l'on observe les taux d'attrition (taux de non renouvellement de l'abonnement), celui-ci se situe pour Orange à 18,6 % en 2003 (annexe 1). Le taux de rotation entre opérateur est faible (6% des clients cf. annexe 5), malgré des taux de satisfaction très moyens (annexe 6). Ceci est lié aux clauses contractuelles qui génèrent de la rétention passive des clients (les clients ne peuvent partir sans un coût de sortie important, effet de lock-in ou verrouillage).

Les étapes de la gestion de la relation client

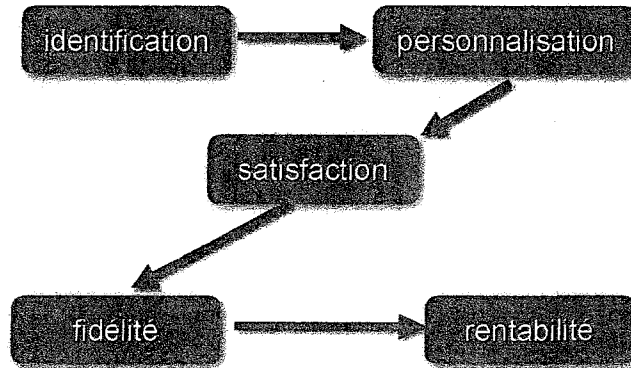


© Henri ISAAC, 2004

Ce schéma résume les trois grandes étapes de la GRC: l'acquisition, la fidélisation et la rétention. Il permet de comprendre que la GRC ne se limite pas à la fidélisation, mais qu'il s'agit d'une relation beaucoup plus longue qui nécessite des outils de gestion différenciés selon la phase on se situe dans une relation avec un client

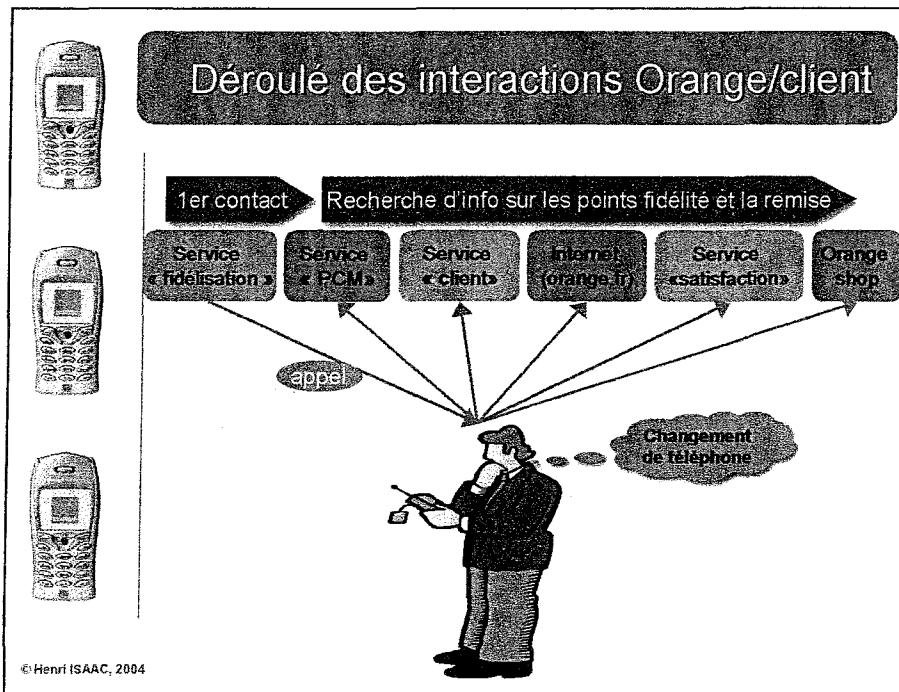


Logique de la GRC



© Henri ISAAC, 2004

L'idée centrale dans la GRC est d'établir un contact personnalisé avec le client pour augmenter son degré de satisfaction afin d'accroître sa fidélité et de donc de maintenir le client dans le portefeuille le plus longtemps possible afin d'augmenter la rentabilité. De nombreuses études ont toutefois montré que la relation satisfaction-fidélité n'était pas linéaire. Toute politique de GRC fait implicitement une telle hypothèse.



Premier constat, Orange utilise toutes les technologies de la communication pour établir un lien avec son client: centre d'appels sortant (service fidélisation), serveur vocal interactif, ou SVI (service PCM), centre d'appels entrant (service client), site Internet (orange.fr), agence orange (interaction face à face). En revanche, cette multitude de canaux n'est pas en mesure de répondre aux attentes du client: le service fidélisation n'a pas d'accès au fichier du client, difficulté pour le client à trouver l'information concernant les points fidélité, incapacité du service client à répondre à la demande du client, rôle des agences dans la relation client incompréhensible pour le client. La maîtrise technique des canaux de communications n'entraîne pas une expérience client satisfaisante. Il y a un problème d'organisation de la relation client. Ce problème doit être apprécié à l'aune du nombre de clients d'Orange (cf. annexe 1 19,6 millions d'abonnés en France ce qui constitue un enjeu considérable pour un service clients).

Analyse des dysfonctionnements



- **Le service fidélisation :**
 - N'a pas les informations sur le client.
 - N'est pas en mesure de fournir les informations sur les points de fidélisation.
- **Le service PCM sur SVI:**
 - Problème technique d'identification du client.
- **Le service client:**
 - Délai d'obtention d'un télé-opérateur.
 - Ne peut traiter la demande du client directement.
- **Le service satisfaction:**
 - N'est pas disponible.
 - Ne prend pas contact avec le client.

Analyse des dysfonctionnements



■ Problèmes techniques:

● Mineurs :

- paramétrage SVI pour PCM (identification du client)
- temps d'attente du centre d'appels (dimensionnement des centres)

■ Problèmes organisationnels:

● Éclatement du service client en 3 services:

- Client, fidélisation, satisfaction.
- Rôle des agences Mobistore dans la relation client pas évidente pour le client.
- Information sur le client existe de façon centralisée (site Internet) mais n'est pas accessible aux services « fidélisation ».
- Pas de culture de la satisfaction client, ni de la rétention.

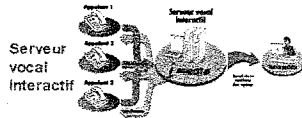
© Henri ISAAC, 2004

Pour les problèmes techniques: on peut s'appuyer sur l'annexe 3 qui parle des centres d'appels Orange : 6 500 télé-opérateurs, 46 centres d'appels dont 13 en gestion directe et donc 33 externalisés à des prestataires. La question du dimensionnement (nombre de centres pour répondre à 19,6 millions de clients) est importante pour le calcul du temps d'attente du client, la gestion des pics d'appels. Compte tenu de la base clients Orange, il est clair qu'il y a un arbitrage coût du contact client/satisfaction client qui explique parfois des temps d'attente trop long pour le client (cf. annexe 5 sur les taux de satisfaction des clients sur ce critère).

Les TIC dans la relation avec le client



Agence



Facture
Lettre d'information



Téléphone
Centre
d'appels

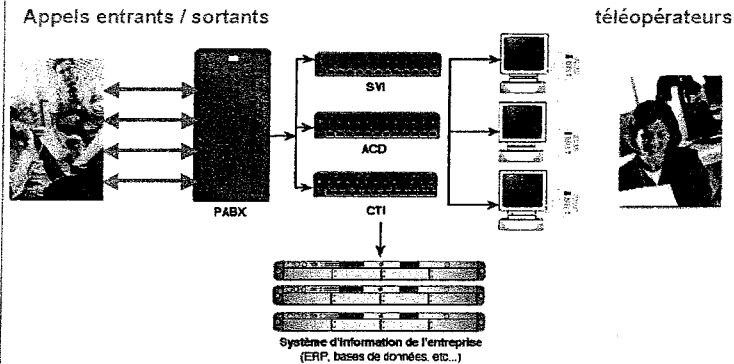


Internet

© Henri ISAAC, 2004

L'arrivée à maturité des TIC a permis de déployer aux côtés des traditionnelles agences et factures, de nouveaux canaux de communication avec le client. Les entreprises multiplient les canaux d'accès à l'entreprise afin de faciliter l'accès pour le client. Cette politique conduit parfois à des difficultés organisationnelles peu compréhensibles pour le client comme le montre le cas. Dès lors, il ne s'agit pas de tomber dans une surenchère technologique, mais de bien organiser ces différents canaux et d'expliquer leur finalité aux clients afin de leur faciliter la relation avec l'entreprise. Ceci nécessite toutefois une profonde reconfiguration des processus de gestion des clients car chaque canal doit pouvoir gérer les aspects qui lui sont confiés en cohérence avec les tâches effectuées par les autres canaux, ce qui n'est pas le cas dans l'exemple du cas.

Technologies du centre d'appels



© Henri ISAAC, 2004

Le centre d'appels s'appuie sur un commutateur téléphonique (PABX) capables de traiter simultanément un grand nombre d'appels. Le module de routage des appels (ACD, *Automatic Call Distribution*) gère la file d'attente des appels entrants en fonction de la disponibilité des opérateurs, du temps d'attente, ou d'autres critères paramétrables. Le temps d'attente du client est souvent considéré comme un point crucial de la qualité de service en centre d'appels. Aussi les entreprises recourent de plus en plus au serveur vocal interactif (SVI).

La technologie du serveur vocal interactif repose sur les technologies de la synthèse vocale et le codage DTMF (Dual Tone Multi Frequency) qui permet d'utiliser les touches du combiné téléphonique pour coder des informations. Sur la base de ces technologies, plusieurs applications vocales sont disponibles :

- Le standard automatique : il permet le routage d'un appel à partir du choix dans un menus vocal ;
- L'audiotex : il diffuse sous forme vocale des informations pré-enregistrées ;
- La messagerie vocale : autorise la réception et l'envoi d'enregistrements vocaux ;
- La réponse vocale interactive : rend possible l'annonce vocale d'informations provenant du système d'information (comme par exemple le solde d'un compte bancaire).

Le SVI prend en charge le client en l'orientant vers le service ou la personne apte à lui répondre grâce à une arborescence de choix plus ou moins sophistiquée. Si le SVI ne diminue pas le temps d'attente du client, il permet de diminuer le temps d'attente perçu. Il peut parfois même pour des opérations simples se substituer à l'opérateur lui-même, déchargeant d'autant le centre d'un volume d'appels à faible valeur ajoutée à traiter.

Cependant, le module fondamental est constitué par le couplage téléphonie informatique (CTI). Cette intégration de la téléphonie avec l'informatique permet une identification automatique de l'appelant, sa pré-qualification, la présentation de l'appelant à l'opérateur simultanément avec les données le concernant. L'opérateur est ainsi en mesure d'avoir les informations nécessaires pour répondre de façon adéquate au client.

Les enjeux managériaux du centre d'appels



- **Qualité intrinsèque:**
 - Taux d'appels aboutis
 - Temps d'attente
 - Temps de traitement de la demande client
- **Qualité extrinsèque:**
 - Répondre aux attentes du client.
 - Résoudre efficacement les problèmes du client.
 - Prendre en considération le client (empathie).
 - Culture du client.
 - Gestion de la satisfaction client.

© Henri ISAAC, 2004

Compte tenu des coûts d'exploitation de centres clients, la productivité attendue des opérateurs est très souvent élevée. La productivité est mesurée par le nombre d'appels traités dans un intervalle de temps donné. Les outils de pilotage des centres d'appels mesurent de façon très détaillée l'ensemble des opérations effectuées par un télé-opérateur et rendent donc possible une mesure exacte de la productivité individuelle des téléopérateurs. Ceux-ci sont quotidiennement confrontés aux besoins et réclamations des clients. La formalisation de l'entretien au travers d'un script d'entretien rend leur marge de manœuvre très faible et leur possibilité d'apporter une réponse personnalisée au client difficile. La problématique classique autonomie-contrôle trouve dans le cas des centres d'appels une résonance nouvelle. En effet, le téléopérateur se trouve à la croisée de plusieurs logiques de contrôle.

Cette position frontalière du télé-opérateur génère souvent des situations de stress important chez les opérateurs et conduit à de fortes rotations de personnels dans les centres d'appels. Par conséquent, le turn-over est souvent très élevé en centre d'appels. Le taux moyen s'élève à 33%. La majorité des opérateurs démissionnent le font dans les trois mois qui suivent leur embauche augmentant d'autant le coût de fonctionnement du centre.

La gestion des ressources humaines est donc un enjeu crucial du centre d'appel, notamment en terme de satisfaction client. Aussi, la formation des personnels est-elle fondamentale tant dans la maîtrise du métier que des compétences relationnelles et comportementales. La formation comportementale a pour objectif la maîtrise des techniques de conduite de l'entretien téléphonique.

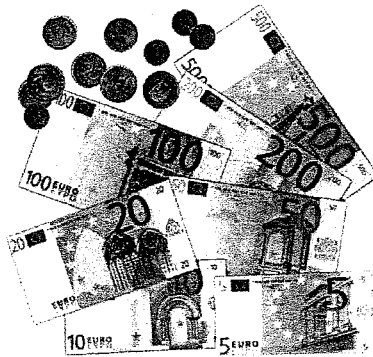
Au-delà de la formation, c'est l'autonomie qui est laissée à l'opérateur qui est le fait important à considérer. Plus elle est importante, moins le turn over est élevé. Plus le contrôle par le superviseur est présent, plus l'application des scripts est surveillée, plus le turn over est élevé.

Réorganiser le centre clients



- L'infrastructure des données clients semble satisfaisante (cf. site web).
- Un centre clients capables de gérer **tous** les aspects de la relation client de façon homogène.
- Ne pas cloisonner les services, les articuler de façon à ce que chaque service partage la même information.
- Donner du pouvoir de décision aux opérateurs à partir de règles de gestion de CRM (valeur du client, position dans le cycle, etc...).

Faut-il satisfaire la demande de Mr Durand?



© Henri ISAAC, 2004

Le traitement de cette question s'avère délicat dans la mesure où il manque des données pour effectuer des calculs précis (manque en particulier le taux d'actualisation). Il n'en demeure pas moins que l'on peut esquisser un raisonnement logique à partir des données du cas. Dans un premier temps, il faut s'assurer que les étudiants maîtrisent bien la notion de valeur client (cf. deux diapositives suivantes). Il faut partir de cette valeur et de la situation du client. Celui-ci est un client fidèle, rentable qui coûte peu mais dont le profil de dépenses et donc de revenus s'avère sensiblement identique à un profil moyen. Pour s'en convaincre, il suffit de comparer les données des annexes 1, 7 et 8. Sur les données disponibles, Mr Durand dépense en 2003 33€/mois en moyenne. L'arbitrage pour Orange peut donc être le suivant:

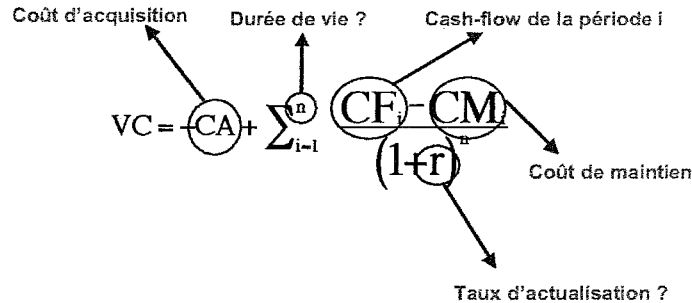
- coût de rétention moyen (estimé à partir de l'annexe 1) 12€

- Revenus supplémentaires générés par le passage à 1 abonnement voix/données = $6 \text{ €} \times 24 \text{ mois} = + 144 \text{ €}$ flux de revenus non actualisés

- offrir le téléphone au client = $-96 \text{ €} + 144 \text{ €} = 48 \text{ €} > 12 \text{ €}$

La décision s'avère donc complexe à prendre : le coût de rétention de ce client est largement supérieur au coût moyen, ce qui plaide pour refuser la demande du client. En revanche, ce client est rentable et fidèle et il peut être judicieux de le conserver dans la mesure où ne pas accéder à sa demande risque de générer des effets induits en terme d'image (bouche à oreille négatif)

Valeur d'un client (Life Time Value, LTV)



© Henri ISAAC, 2004

La gestion de la relation client a pour vocation à augmenter la valeur du portefeuille clients. Il est donc nécessaire de calculer la valeur de ce portefeuille. Le calcul de la valeur d'un client est résumé dans la formule de la diapositive. Il s'agit d'une valeur actualisée des flux de revenus générés par un client sur une période donnée moins les coûts d'acquisition initiaux et les coûts de maintien du client dans la base. Le problème concret est la mise en œuvre opérationnelle d'une telle formule. Comment obtenir les coûts de chaque clients, sur quelle période calculer cette valeur, quel taux d'actualisation retenir ?

Pour ce qui concerne la téléphonie, les flux de revenus sont facilement identifiables (facture mensuelle), les coûts de maintien également (rabais sur réabonnement, coûts des minutes de fidélisation, rabais sur terminal), la période à considérer est celle de la durée de l'abonnement (2 ans), seul le taux d'actualisation est plus complexe à définir. En première approximation on peut utiliser le coût moyen pondéré du capital (CMPC), qui nécessite de nombreux calculs tout de même.

A la date à laquelle Mr Durand demande un rabais de 96€, le client est largement rentable puisque présent dans le portefeuille client depuis 7 ans. Si l'on regarde les coûts d'acquisition (annexe 1) et les flux de revenus (tableau 8), même sans actualisation, on peut estimer grosso modo que le client est rentable et se situe dans la moyenne des clients (annexe 7).