



Olivier Gonot
manager chez Citwell
olivier.gonot@citwell.com

Comment packager votre promesse client en 7 points ?

Si la pression sur les prix vous fait craindre une perte de parts de marché ou encore si votre offre n'est pas assez lisible ou que vous souhaitez la moderniser, alors vous songez sans doute à redéfinir votre offre client. Quelques conseils pour mener à bien cette démarche.

1 Posez les axes de construction et d'analyse

Une offre commerciale comprend *a minima* des informations sur le produit et le prix. N'écartons pas toutes les autres dimensions qui enrichiront l'expérience client ! Et surtout, n'oublions pas que nous sommes nous-mêmes des consommateurs habitués aux usages du e-commerce, qui place la barre assez haut en termes de promesse client.

Notre suggestion de découpage s'articule autour de quatre axes :

- les délais promis aux clients (délai standard, cut-off de commande associé, livraison en urgence...)
- la gestion de la commande (modalités de transmission, confirmation, réservation, abonnement, suivi...)
- les opérations logistiques (enlèvement client, express, géolocalisation, retour, etc.)
- les services plus (gestion du stock client, conseil technique, formation, IoT, RFID...)

Chacun de ces éléments sera travaillé tout au long de la démarche et devra être adapté à chaque segment de marché.

2 Faites un état des lieux

Avant de définir une cible, un bon diagnostic permet de dresser un état des lieux réaliste, partagé par toutes les équipes de l'entreprise. Quelques questions incontournables pour vous y aider :

- Les conditions générales de vente sont-elles à jour ? Souvent, la réponse est non, d'autant moins lorsque les pratiques ne sont pas les mêmes d'une zone commerciale à l'autre. C'est une bonne occasion pour les renouveler.
- Quel est l'actuel taux de service ? Même s'il semble satisfaisant, il arrive souvent qu'il ne mesure que la performance réalisée en interne, jusqu'à la date d'expédition par le transporteur. Est-il réellement le reflet de la satisfaction client ?
- Quel est le coût réel des opérations ? Rencontrez les équipes commerciales, les chefs de produit, l'administration des ventes et le service client, la supply chain, pour capter les bonnes pratiques existantes et recenser les dysfonctionnements. Une vision transverse permettra de dégager clairement le niveau de maturité de votre entreprise, ainsi que l'état d'esprit des équipes et leur capacité à suivre une transformation.

3 Estimez les marges de manœuvre

L'exercice avec le contrôle de gestion est indispensable. Calculez les coûts administratifs, les coûts de préparation et d'expédition, de transport, de retour... Et comparez ces coûts d'activité par flux ou par services proposés aux clients. On est souvent surpris par le coût de passation d'une commande par les équipes internes, de même que par le coût de mise en place et de maintenance d'un système de commande en ligne !

Dans la suite de la démarche, ces éléments vous aideront à faire des projections de retour sur investissement.

4 Regardez autour de vous

Si vous connaissez plutôt bien ce que font vos concurrents, mais que vous songez à rencontrer des industriels qui ont des activités similaires, ne seriez-vous pas ravi d'échanger avec eux sur vos questionnements et bonnes pratiques ?

Plus encore, quels sont les sujets porteurs en ce moment ? Big data, IoT, blockchain... drones ?



5 Sondez vos clients

Si les équipes marketing et commerciales sont friandes d'enquêtes de satisfaction, il s'agit plutôt, ici, de capter les besoins et priorités de vos clients. Recensez une liste de sujets selon les axes : délai, commande, logistique, services, et organisez des rencontres avec un panel de vos clients afin de prioriser les besoins. Vous trouverez des tendances différentes selon les marchés. Cet exercice permet de définir clairement les besoins des clients et d'aligner toutes les équipes vers une appréciation commune.

La restitution de l'enquête par segment de clients permettra de positionner votre offre au cœur de leurs préoccupations : le délai ou bien le service ? Le prix ou bien la qualité ? Le VMI s'adresse-t-il à toutes les activités ? Vous verrez que certains de vos clients ont besoin de plus de visibilité sur l'avancement de la commande, tandis que d'autres seront très sensibles aux horaires de livraison.

6 Faites participer

L'élaboration de la promesse client – et de ses conditions de réalisation – ne peut se construire de manière pérenne que si tous les métiers impactés sont sollicités dans sa définition. Rassemblez tous les éléments ci-dessus et faites-en une synthèse. Mesurez les impacts avec les commerciaux et la supply chain. N'oubliez pas que ce sont bien les commerciaux qui seront les premiers acteurs de ce changement !

VMI :

Vendor Managed Inventory, ou gestion partagée des approvisionnements. Approvisionnement des entrepôts et/ou des magasins, suivant des règles de gestion définies dans un contrat de coopération entre un fournisseur et son client.

Note : Le fournisseur a connaissance de la consommation de ses produits et assume la responsabilité du réapprovisionnement des stocks [définition du dictionnaire Idelog.fr].

7 Planifiez

Déployer une nouvelle offre prend du temps. Il reste à la communiquer en interne, mettre à jour les documents contractuels, faire évoluer certains processus ou outils... On a vu des organisations communiquer très simplement par courrier que les conditions générales de vente avaient changé, et répondre au cas par cas aux quelques clients qui réagissaient. Si le changement induit est plus important, le mieux est, bien sûr, de faire un pilote afin d'adapter le discours. Cette promesse, elle, trouvera sa stabilité et sa cohérence à travers toutes ces étapes de la démarche.

Un jour, un directeur supply chain m'a montré cette image : à vous de trouver le bon équilibre !

WE OFFER 3 KINDS OF SERVICES
GOOD - CHEAP - FAST
BUT YOU CAN ONLY PICK TWO
GOOD & CHEAP WON'T BE FAST
FAST & GOOD WON'T BE CHEAP
CHEAP & FAST WON'T BE GOOD