

L'horlogerie de luxe suisse et le Customer Relationship Management

Résultats d'enquête 2001



Sommaire

Avant Propos

Les raisons qui poussent au choix du CRM

Une nouvelle culture marketing
Une nouvelle organisation de
l'entreprise
Pas une fin en soi
Le marché CRM en
pleine expansion

Les points clés de l'étude

CRM : sensibilité des entreprises horlogères

Le rôle critique du
management haut
niveau

Des investissements progressifs

Le CRM valorise la
fidélisation client

Les freins à l'implé-
mentation

L'information client –
une richesse peu
exploitée

Le service après-vente –
un territoire à découvrir

Les campagnes
marketing

Stratégie Internet et
stratégie CRM sont liées

Les vendeurs ont
adopté le CRM



**CAP GEMINI
ERNST & YOUNG**

L'impact du CRM sur les attitudes et les stratégies marketing
des entreprises horlogères de luxe en Suisse

Avant Propos

La présente étude sur le Customer Relationship Management (CRM) dans le domaine de l'horlogerie de luxe suisse a été réalisée exclusivement par Cap Gemini Ernst & Young. Elle poursuit deux objectifs:

- mesurer la sensibilisation, les attitudes et les stratégies des entreprises horlogères de luxe en Suisse dans le domaine des technologies CRM et de leur application;
- identifier les points clés dans l'implémentation des projets CRM ainsi que les technologies déployées et les priorités d'investissement.

L'enquête a été menée auprès de 20 entreprises horlogères de luxe suisses au cours des mois de février et mars 2001.

Elle se base sur des interviews menées avec les responsables de marketing des entreprises horlogères auxquels Cap Gemini Ernst & Young a soumis un questionnaire comprenant plus de 40 questions. Ces dernières peuvent être globalement regroupées en cinq grands thèmes:

1. Compréhension générale du concept de CRM, état d'avancement
2. Les avantages attendus d'une telle approche et les difficultés
3. La gestion de l'information client/prescripteur*

4. Le service après-vente
5. La gestion des campagnes marketing
6. L'efficacité des forces de vente

Les résultats de cette enquête ont été mis en perspective avec l'étude conjointe Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y) et International Data Corporation (IDC) auprès de 300 entreprises (200 entreprises européennes et 100 entreprises américaines) réalisée en 1999¹.

L'objectif de ce document est d'alimenter le débat sur l'évolution et l'impact des nouveaux modèles CRM, et non pas la promotion de produits, outils ou méthodes CRM.

Pour des raisons de confidentialité, nous nous abstenons de citer les noms des entreprises participantes.

*Précision: lorsque le terme de «client» est utilisé, il signifie le client final consommateur et acheteur du produit horloger. Le terme de «prescripteur» est utilisé pour dénommer les détaillants et concessionnaires de produits horlogers.

¹Cap Gemini Ernst & Young, International Data Corporation, Customer Relationship Management: The changing economics of customer relationship, May 1999.

Les raisons qui poussent au choix du CRM

Le «Customer Relationship Management» (CRM), est un sujet en vogue. Le principe de base du CRM consiste à organiser l'entreprise (processus, collaborateurs, technologies) de façon à acquérir de nouveaux clients et de satisfaire et fidéliser les clients existants, notamment les plus profitables ou à fort potentiel.

Le CRM est un concept qui se décline en deux étapes. Il s'agit d'abord de passer d'une focalisation sur le produit à une focalisation sur le client: segmenter sa clientèle en fonction de ses besoins, mesurer la satisfaction client et sa fidélité, connaître la rentabilité de ses clients et savoir évaluer son potentiel sont les bases d'un concept réussi. La chaîne de valeur de l'entreprise orientée client suit le principe «sell-build-redesign» en contraste au principe précédent «design-build-sell». En d'autres termes, l'effort principal repose sur la connaissance approfondie des clients et des marchés afin de leur proposer non plus le produit qui existe mais les produits qu'il leur faut.

L'optique CRM vise ensuite à capitaliser sur cette connaissance client, apportant ainsi des précisions sur la clientèle, les produits, les suggestions d'amélioration, les opportunités, la résolution des

problèmes, etc. L'avantage concurrentiel se construit ainsi de plus en plus sur la collecte, la compilation, le traitement et la diffusion de données. De nombreuses entreprises horlogères ont déjà profité de ces nouveaux moyens pour créer une relation personnalisée avec chacun de leurs clients (one-to-one marketing). Elles cherchent à utiliser l'information obtenue sur le client pour adapter leurs produits, leurs messages et leurs services.

Les différentes études menées conjointement par Cap Gemini Ernst & Young et IDC ont montré qu'accroître la fidélité des bons clients et motiver les clients moyens, mais à fort potentiel, à transférer tout ou partie de leur part de consommation vers l'entreprise permet d'accroître la profitabilité d'environ 20% et de réduire les coûts de service d'environ 50%.

Les entreprises les plus avancées se dirigent aujourd'hui vers la deuxième étape du CRM. Elles intègrent l'orientation client au travers de toute la chaîne d'expérience client. L'objectif c'est d'atteindre une gestion de la relation client en temps réel et une innovation continue en matière de valeur et de qualité du service client.



L'objectif de ce document est d'alimenter le débat sur l'évolution et l'impact des nouveaux modèles CRM

L'avantage concurrentiel se construit de plus en plus sur la collecte, la compilation, le traitement et la diffusion de données

Nouvelle organisation de l'entreprise horlogère



Nouvelle organisation

La philosophie CRM doit être intégrée dans les structures, les processus et surtout la mentalité des collaborateurs

De plus en plus, le CRM deviendra une partie intégrante du système d'ERP qu'utilisent déjà de nombreuses entreprises horlogères

	Avant	Après
Vision d'entreprise	Orientation produit	Orientation client
Organisation	Structures hiérarchiques	Nouveaux processus et organisation transversale de marketing, de vente et de production en exploitant les opportunités qu'offrent les nouvelles technologies
Marketing et vente	Marketing fortement basé sur la communication institutionnelle de masse Très peu d'information sur les clients et les marchés Vente traditionnelle face-à-face aux prescripteurs	Campagnes marketing personnalisées Bonne connaissance des clients et des marchés. Remontée de l'information organisée Vente multi-canaux (aux prescripteurs et clients finaux)
Services après-vente et services	Réactif Processus et organisation séparés Lent	Proactif Processus et organisation intégrés Très grande réactivité

Pas une fin en soi

Les technologies CRM sont des facilitateurs mais ne doivent en aucun cas être considérées comme une fin en soi.

La philosophie CRM doit être intégrée dans les structures, les processus et surtout la mentalité des collaborateurs. Autrement, les clients seront vite désabusés par la réalité du CRM: bombardements incessants de mailings inutiles, produits ne correspondant pas à leurs besoins, messages

vocaux interactifs peu engageants, agents de centre d'appel débordés, peu compétents et antipathiques, des sites Internet confus et très lents, sans mentionner un accueil client par les commerciaux peu professionnels.

Les entreprises ne peuvent pas intégrer d'emblée les outils de deuxième génération. Il faut du temps pour qu'aussi bien les collaborateurs que la clientèle s'adaptent aux changements produits par le CRM. Et il faut des solutions adaptées à la culture d'entreprise et à son expérience client.

Le marché CRM en pleine expansion

Si le CRM est devenu, ces derniers temps, un concept de grande actualité, c'est que la technologie permettant d'aller au-delà du premier stade (focalisation client) existe désormais et que la demande actuelle permet aux fournisseurs d'outils CRM d'offrir des solutions de bonne qualité.

L'agence Dataquest s'attend à voir une explosion de la demande en technologies tels que les bases de données sophistiquées, les outils d'intégration Internet, les outils d'automatisation des forces de vente et les outils multimédias de "front office". Le marché européen qui pèse actuellement 1 milliard de dollars, va croître à 7 milliards en 2003 selon de nombreux avis. De plus en plus, le CRM deviendra une partie intégrante du système d'ERP (Enterprise Resource Planning, par exemple SAP,

Baan) qu'utilisent déjà de nombreuses entreprises horlogères.

Le leader du marché des outils CRM, l'entreprise californienne Siebel, détient 65% du marché CRM, suivi par Clarify (18%) et Peoplesoft (17%). Leurs revenus cumulés sont exponentiels, signe de l'intérêt croissant des entreprises. Les fournisseurs d'ERP, tel que SAP, Oracle ou Baan ont déjà développé des produits CRM similaires et ont commencé à attaquer agressivement le marché du CRM. Dataquest estime que la moitié des entreprises européennes ont mis en place des outils de CRM de première génération (service client, centre d'appel non intégré). La seconde génération, qui va bien au-delà de ces concepts, est encore immature.

Les points clés de l'étude



Les points clés

La sensibilité à une approche CRM globale est grandissante

■ 78% des entreprises horlogères suisses ne gèrent pas encore le CRM comme un processus intégré au travers des fonctions de marketing, vente et service après-vente. Cependant, auprès de la plupart des entreprises interrogées, le CRM est un sujet qui est en discussion et la maîtrise de l'information client/prescripteur constitue un souci permanent.

■ Parmi les initiatives CRM qui ont été lancées, l'efficacité des forces de vente l'emporte clairement, suivie de près par le lancement d'un site Internet de première génération. Par contre, peu de sociétés ont recours à un programme de gestion des campagnes marketing ou analysent le portefeuille client d'une manière structurée et systématique.

■ Les principaux avantages perçus d'une approche CRM sont une meilleure connaissance du client, une réponse plus rapide aux demandes et un service personnalisé aux prescripteurs et aux clients.

■ Le fait que la stratégie CRM ne soit pas considérée comme une priorité constitue l'obstacle principal à son implémentation aux yeux des personnes interrogées. D'autres facteurs tels que l'intégration des données existantes dans la nouvelle application ou les investissements financiers nécessaires à l'introduction d'un projet CRM ne sont pas considérés comme des barrières importantes.

■ Dans 59% des entreprises horlogères ce serait le top management qui initierait un projet de ce genre.

■ 90% des entreprises interrogées n'utilisent pas encore une application informatique pour la collecte et la gestion des informations client et 56% n'ont pas de stratégie indiquant comment il faut collecter les informations client/prescripteur.

■ Seulement un tiers des entreprises interrogées réalisent des enquêtes de satisfaction par rapport à la qualité du service après-vente offert aux prescripteurs ou aux clients. Aucune parmi les entreprises interrogées n'est en mesure de déterminer avec exactitude combien d'appels clients se perdent à la suite de temps d'attente trop longs et seulement une minorité (13%) dispose d'un processus de traitement des réclamations.

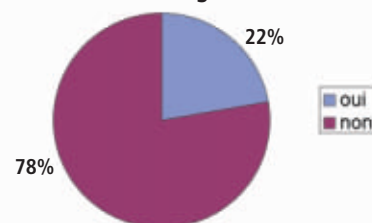
■ 56% des entreprises interrogées affirment utiliser toutes les informations clients dont elles disposent pour mieux cibler leurs campagnes marketing. Par contre, les logiciels informatiques existant dans ce domaine et les possibilités qu'ils offrent sont encore peu connus.

■ Dans le domaine des forces de vente le CRM a déjà fait son entrée dans le monde horloger. Près de 80% des entreprises interrogées utilisent une application informatique dans ce domaine. Dans près de 60% de cas, les responsables de vente peuvent consulter on-line toutes les informations disponibles sur un prescripteur.

La sensibilité des entreprises horlogères au CRM

L'enquête révèle que si, dans l'ensemble, les entreprises horlogères suisses connaissent le CRM et sont conscientes du moins d'une partie des avantages qu'une approche de ce genre pourrait apporter, la grande majorité d'entre elles ne gère pas encore le CRM comme un processus englobant à la fois le marketing, la vente et le service après-vente. Des initiatives sectorielles, notamment en ce qui concerne les forces de vente (78%), ont certes été lancées, mais le CRM n'est pas encore perçu comme une approche globale.

Figure 1
Le CRM est-il géré comme un processus intégré au travers des fonctions marketing, vente et SAV?



Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Jusqu'à présent le monde horloger a été dominé par une vision focalisée bien plus sur le produit que sur le client. Cette approche a certes jusque-là suffi pour assurer à l'industrie horlogère suisse le succès qu'elle connaît. A la lumière des bouleversements intervenus au cours des dernières années (rachat d'entreprises indépendantes par des grands groupes de luxe) et du glissement de la signification du terme luxe lui-même, il est légitime de s'attendre à ce que cela change assez rapidement. Ceci d'autant plus que les entreprises qui ont participé à l'enquête estiment significatifs les avantages offerts par une approche CRM, tels qu'une meilleure communication avec le client, une réponse plus rapide aux demandes, un service personnalisé et des meilleurs processus de vente et de marketing.

Le rôle critique du management haut niveau

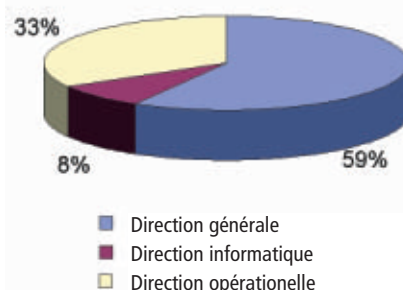


Une des clés de succès d'un programme CRM est que la direction de l'entreprise le perçoive comme une initiative stratégique et lui apporte son soutien

La gamme des investissements est très large et couvre des budgets allant de quelques centaines de milliers de francs à plus de 3 millions de francs suisses

Comme c'est le cas pour d'autres applications qui touchent l'ensemble de l'entreprise (ERP, datawarehouse etc), c'est généralement la direction générale qui serait susceptible d'initier une approche CRM. Malgré cela, la direction opérationnelle et notamment le marketing joue également un rôle important. Ainsi, un tiers des entreprises estiment que le département de marketing aurait une influence importante. Les directeurs informatiques restent responsables de la mise en œuvre de la partie système d'information du programme, et assument la relation entre les différentes entités opérationnelles de l'entreprise ainsi que les partenariats (conseil, intégration, infogérance).

Figure 2
Qui serait susceptible d'initier le projet CRM?



Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Les programmes CRM génèrent un fort besoin de prestations de services, notamment dans les domaines de l'intégration, de la formation et du conseil qui représentent respectivement 25%, 21% et 19% des dépenses totales des programmes. L'investissement technologique (matériel, logiciels, réseau) pèse en moyenne pour 33% du budget.

La plupart des projets sont initiés et déployés avec l'aide d'une société de conseil ou d'intégrateurs. Les entreprises attendent de leurs partenaires de nombreuses compétences spécialisées, en particulier un engagement de résultats, la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise et une capacité à fournir un service global allant du conseil à la mise en place de solution et à son support. Ces conditions limitent d'autant le nombre d'acteurs potentiels capables de mener à bien un projet CRM complexe sur une grande échelle.

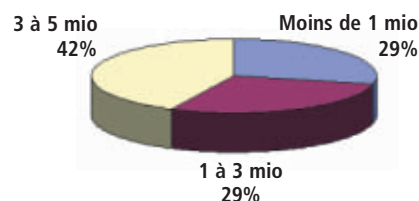
Des investissements progressifs

Le mouvement d'adoption des programmes CRM par les entreprises horlogères montre une grande diversité des budgets engagés. La gamme des investissements est très large et couvre des budgets allant de quelques centaines de milliers de francs à plus de 3 millions de francs suisses.

Ce contraste entre les estimations de budget montre bien l'étendue très différente qu'un projet CRM peut avoir. Beaucoup d'initiatives CRM consistent en des projets de petite taille intégrant une seule facette du CRM ; par exemple, l'intégration d'un logiciel d'automatisation des forces de vente ou d'un logiciel de service clients avec un centre d'appels pour traiter les réclamations.

Il faut cependant souligner que les entreprises interviewées en étaient pour la plupart encore à la phase d'étude d'un projet CRM et n'avaient donc que peu de visibilité sur l'investissement total qui serait à faire.

Figure 3
Dans quelle tranche se situerait le budget alloué à un projet global de CRM dans votre entreprise?



Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Si le développement des solutions CRM mises en place au sein des entreprises horlogère était décrit par une courbe, le marché actuel serait situé au début de la portion croissante de la courbe. Typiquement, cela signifie que les projets déployés aujourd'hui portent pour la plupart d'entre eux sur l'amélioration de l'efficacité des forces de vente.

Au cours des prochaines années, le marché englobera des solutions CRM de plus en plus sophistiquées, telles que l'intégration globale des opérations de front-office (marketing, vente, SAV etc) et de back-office (e-procurement, production, R&D, etc) au sein des entreprises horlogères.

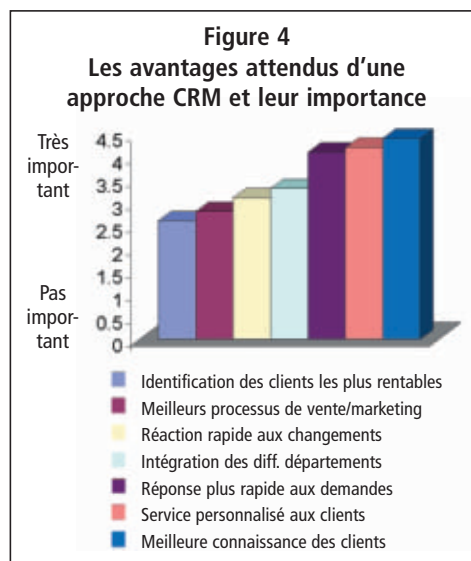
Le CRM valorise la fidélisation client

Le principal avantage attendu d'un programme CRM est l'amélioration de la compétitivité. Celle-ci dépend de la capacité à satisfaire la demande du client final en lui offrant des produits originaux de qualité et un niveau de service supérieur et personnalisé. Elle requiert une bonne connaissance des clients, l'amélioration de la circulation de l'information ainsi qu'un haut niveau de réactivité à la demande.

Les entreprises interrogées mettent en avant une meilleure connaissance de leurs clients et l'amélioration du niveau de personnalisation des services aux clients. Dans le secteur horloger, la valeur du client s'accroît avec la pression concurrentielle. Les entreprises investissent dans des projets orientés clients afin de mieux informer ces derniers pour les aider dans leur décision d'achat tout en leur offrant un service de haute qualité.

Le nombre de programmes CRM opérationnels dans les entreprises horlogères étant encore relativement faible, il est pour le moment encore difficile d'identifier les bénéfices réels tirés d'une application CRM. Néanmoins, selon l'étude IDC et Cap Gemini Ernst & Young 2000, le principal bénéfice tiré d'une application CRM est produit

par l'augmentation du niveau de fidélité des clients. En obtenant une bonne connaissance des préférences et des habitudes des clients, grâce au CRM, il devient plus facile de cibler les clients les plus profitables et de satisfaire leurs attentes.



Les entreprises investissent dans des projets orientés clients afin de mieux informer ces derniers pour les aider dans leur décision d'achat tout en leur offrant un service de haute qualité

Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Le marché horloger suisse a connu une année 2000 exceptionnelle. Or, certains changements sont en train de se manifester: atterrissage brutal de l'économie américaine, déprime des marchés boursiers, prévisions mondiales excessives au niveau des nouveaux millionnaires, etc. Longtemps, les entreprises horlogères ont considéré que l'acquisition de nouveaux clients était le facteur clé pour assurer une croissance à long terme. Aujourd'hui, le marché se caractérise par une forte compétition et une grande volatilité des clients, et par conséquent cette stratégie devient de moins en moins efficace.

Les entreprises centrées sur le produit et qui se concentrent sur l'acquisition de nouveaux clients pour leurs produits, feront face à des difficultés grandissantes.

Les entreprises doivent aujourd'hui se focaliser sur la rétention des clients afin d'améliorer leur compétitivité. Le facteur clé est la personnalisation de l'offre afin de provoquer un nouvel achat. En développant la connaissance du client et la relation avec lui, les entreprises ont la possibilité d'anticiper la demande et de personnaliser leur offre.



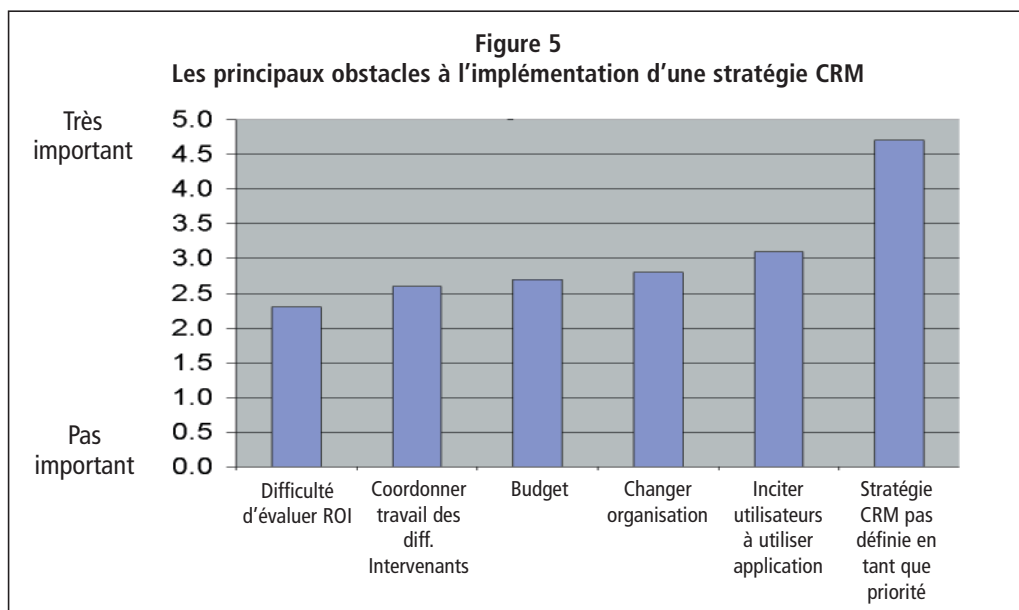
Les freins à l'implémentation

La définition claire d'une stratégie représente l'obstacle le plus significatif dans le lancement et l'intégration d'un programme CRM. D'autres obstacles évoqués sont la difficulté à inciter les utilisateurs à utiliser l'application et la difficulté de changer l'organisation.

Ces résultats suggèrent que les initiatives CRM sont perçues comme des programmes stratégiques à long terme plutôt que de simples projets.

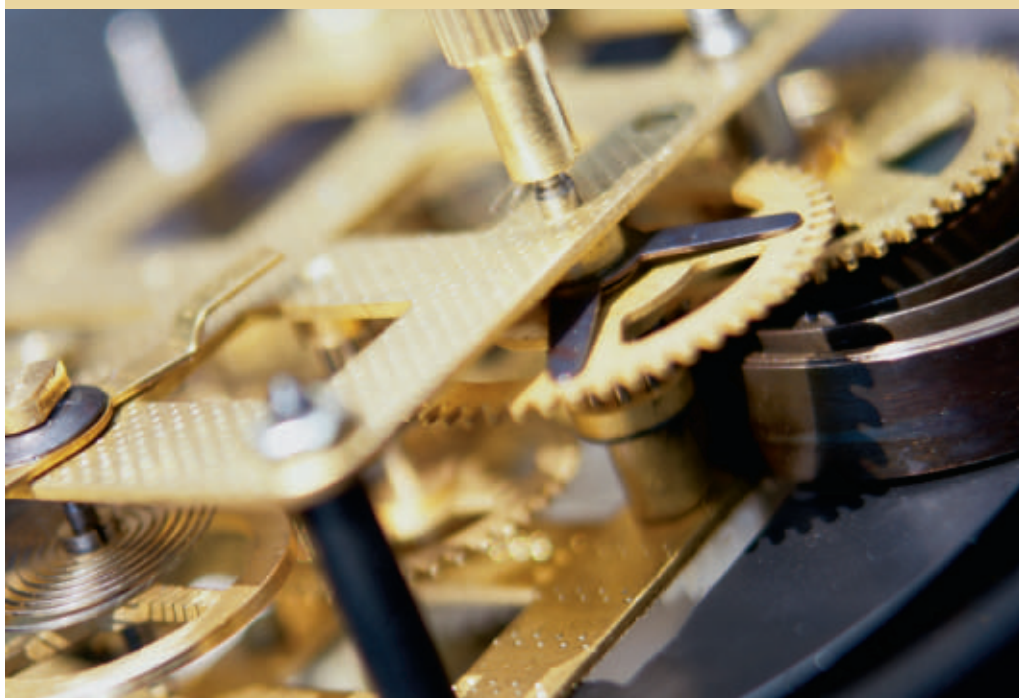


L'arrivée de nouvelles stratégies CRM centrées sur Internet va avoir une influence sur la manière d'utiliser les canaux traditionnels



Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Pour la plupart des entreprises engagées dans des programmes CRM il est plutôt question d'améliorer des modèles existants de vente, marketing et services que de créer et de mettre en place un nouveau modèle. Le déploiement d'un projet CRM ne passe pas nécessairement par la remise en question des canaux d'interaction. Les entreprises essaient avant tout d'optimiser leurs processus actuels de vente, marketing et services.



L'information client – une richesse peu exploitée



La distribution contrôlée en direct est tout à la fois une vitrine pour la marque et la garantie d'obtenir l'information sur les clients

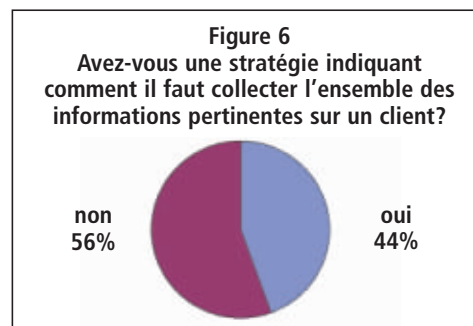
Dans le monde horloger, l'information disponible sur les clients et sur les prescripteurs est encore très peu utilisée. Seulement 10% des entreprises utilisent une application informatique pour la collecte et la gestion de l'information client et 56% n'ont aucune stratégie indiquant les règles à observer lors de la collecte des informations client.

En ce qui concerne les prescripteurs, certes la plupart des personnes interrogées sont en mesure de déterminer leur rentabilité individuelle, mais en général, cette information ne se traduit pas encore dans des actions concrètes.

Pour ce qui est des informations clients, deux problèmes se posent : d'une part, elles ne sont disponibles que dans une quantité limitée pour la plupart des entreprises horlogères étant donné que se sont les prescripteurs qui les détiennent en raison de leur position d'intermédiaire entre le producteur et le client. D'autre part, les prescripteurs ne disposent que rarement des moyens et de la volonté de collecter d'une

manière structurée et systématique l'information client et de la transmettre aux fabricants.

Le secteur de l'horlogerie de luxe se caractérise en général par une clientèle très choisie et donc réduite. Une politique de suivi du client et de fidélisation constitue donc un facteur-clé de réussite. Or, uniquement 13% des entreprises disposent par exemple d'un processus de traitement des réclamations et les informations obtenues par ce biais ne sont quasiment pas exploitées.



Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Il est probable, qu'à l'avenir de plus en plus d'entreprises horlogères et les grands groupes actifs dans ce domaine chercheront à contrôler toute la filière jusqu'à la distribution. Ainsi, ils n'auront pas seulement la possibilité de vendre leurs produits dans une ambiance accordée à leur image mais elles obtiendront également l'accès à toute l'information client sans intermédiaires. La connaissance du client leur permettra de mieux s'adapter à ses besoins et goûts, de mieux cibler les campagnes publicitaires, d'offrir un service après-vente qui corresponde aux attentes et par conséquent de fidéliser le client à la marque mais aussi de réduire les coûts.



Le service après-vente – un territoire à découvrir

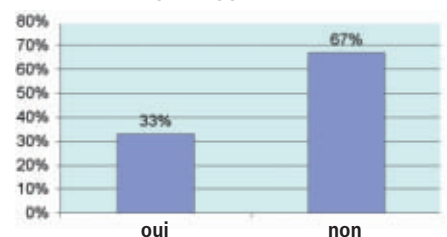


L'association des différentes technologies et canaux optimise la qualité de la relation clients: elle améliore la capacité à répondre aux demandes du client de manière personnalisée et avec un niveau de service supérieur

Deux tiers des entreprises interrogées n'utilisent pas encore une application informatique pour le service après-vente. En général, elles affirment que les prescripteurs et les clients sont satisfaits des services offerts, or en fait, il n'y a qu'un tiers des entreprises qui vérifient cela par des enquêtes de satisfaction.

Aucune des entreprises interrogées n'est en mesure de déterminer avec exactitude combien d'appels clients se perdent à la suite de temps d'attente trop longs.

Figure 7
Réalisez-vous des enquêtes de satisfaction client par rapport au SAV?



Cette tendance se poursuit en ce qui concerne les réclamations: seulement 13% des entreprises ont mis en place un processus de traitement des réclamations.

Figure 8
Disposez-vous d'un processus de traitement des réclamations?

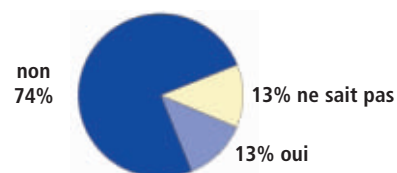
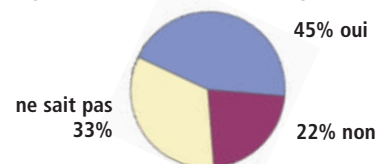


Figure 9
Le SAV travaille-t-il étroitement avec le développement de produit afin d'améliorer les produits ou autre (délais, qualité etc.)?



Si les entreprises horlogères semblent avoir peu d'information concernant la qualité de leur service après-vente, il en est de même en ce qui concerne les coûts occasionnés par cette prestation. 60% des entreprises ne connaissent pas le coût que le service après-vente occasionne.

Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Le CRM crée de nouveaux canaux de communication et offre de nouvelles possibilités aux clients d'échanger avec l'entreprise. Surtout, il renouvelle les règles du service clients. Dans ce contexte, les clients élèvent leur niveau d'exigence vis à vis des fournisseurs et demandent:

- Un service disponible 24h/24, 7j/7.
- Des possibilités d'interaction multi-canaux (par exemple, téléphone, fax, courrier électronique, envoi de fichiers, navigation simultanée, système de résolution automatique de problèmes);
- Des services personnalisés qui connaissent et reconnaissent les clients et qui les aident à obtenir exactement ce qu'ils recherchent;
- Une cohérence dans les informations fournies via l'utilisation de tous les canaux d'interaction.



Les campagnes marketing

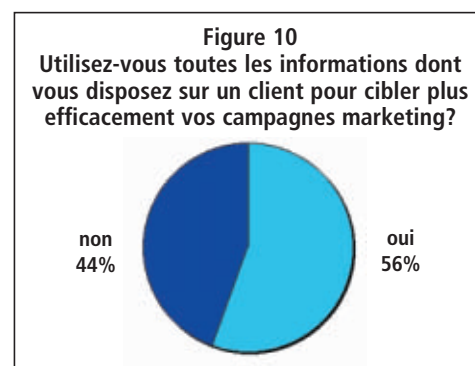
Dans un environnement économique marqué par de continuelles fusions-acquisitions, il devient difficile pour les entreprises horlogères de donner une valeur différenciatrice à leurs produits. La marque et son image sont devenus un élément incontournable dans l'horlogerie de luxe. Ceci s'est traduit par une augmentation sensible des budgets de promotion pour les entreprises horlogères. Les campagnes publicitaires se déroulent de plus en plus à un échelon mondial et impliquent des budgets conséquents sans pour autant montrer un retour sur investissement évident.

L'efficacité du marketing produit classique qui se base sur la communication de masse tend à diminuer au fil du temps. De plus en plus de fabricants se distancent de ce mode de communication comme moyen unique de communiquer avec leur client.

Même l'utilisation d'outils d'analyse sophistiqués en matière de répartition des médias et de réactions psychologiques aux messages n'offre pas une véritable solution au problème. La seule réponse efficace est d'éliminer autant que possible le décalage existant entre la diffusion du message et l'acte d'achat. Créer un dialogue direct avec le prospect – à la manière d'un bon vendeur – mais à un niveau de masse et faciliter au client l'accès direct à l'entreprise lui permet-

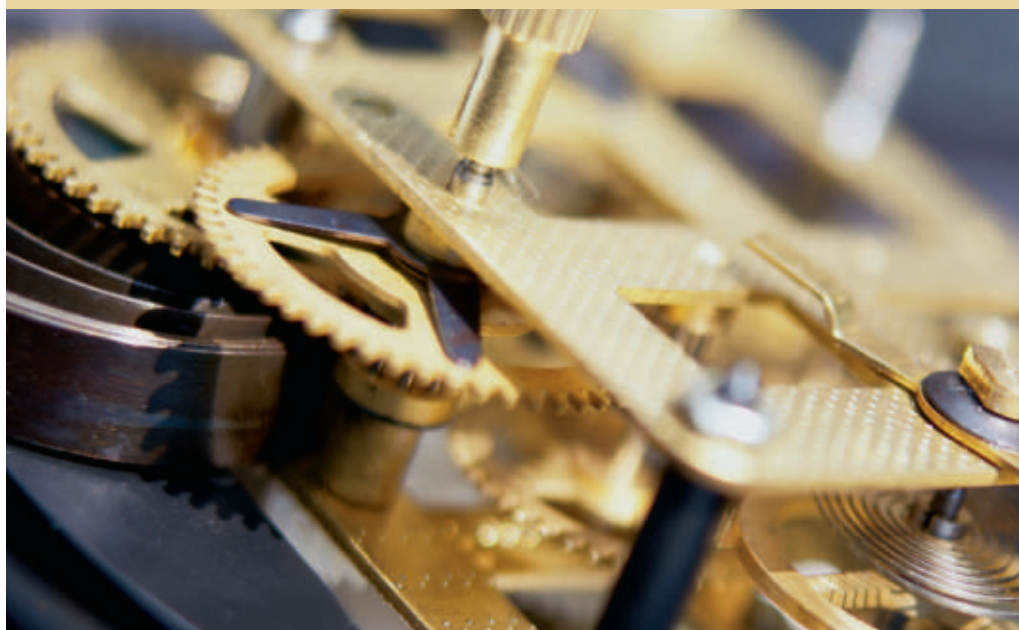
tant de placer une commande n'importe quand, depuis n'importe quel endroit, en passant par n'importe quel canal de communication. Les nouvelles technologies ont permis de répondre à ces exigences. Internet, mais aussi les centres d'appels, ont donné un accès sans contrainte temporelle ni physique aux clients.

Pour l'heure, les entreprises horlogères suisses ne font pas encore recours aux applications conçues pour la gestion des campagnes marketing. Par contre, la majorité d'entre elles affirme utiliser toutes les informations client disponibles pour mieux cibler les campagnes de marketing. Or, nous avons constaté plus haut, que ces informations ne sont disponibles qu'en quantité très limitée et que souvent, il n'existe pas encore une méthode définie pour les collecter et les traiter.



Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Le fait que les applications de gestion de campagnes de marketing ne sont pas utilisées dans le monde horloger est probablement aussi dû à ce que les possibilités que ces applications offrent sont pour la plupart encore peu connues. Ainsi, elles permettraient par exemple de mesurer l'impact réel d'une campagne publicitaire ou de définir le meilleur moment pour la lancer.



L'efficacité du marketing produit classique qui se base sur la communication de masse tend à diminuer au fil du temps

Stratégie Internet et stratégie CRM sont liées

Toutes les entreprises horlogères interrogées ont investi dans les technologies Internet ces dernières années. Néanmoins, la stratégie Internet des entreprises interrogées se concentre sur la communication institutionnelle et l'information client. Elle évolue davantage vers des fonctions de support, de marketing et de vente.

Les entreprises perçoivent clairement la complémentarité de l'Internet, en tant que canal d'interaction, avec les forces de vente directe (boutiques, commerciaux) et les centres d'appels. L'Internet diminue le coût d'interaction tandis que les canaux traditionnels permettent d'établir une relation plus intime avec les clients. Une stratégie CRM efficace compense les points faibles de l'Internet.

Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Les nouveaux canaux de distribution tels que Internet ou les centres d'appels vont modifier la nature des tâches effectuées par les canaux traditionnels. Internet intégrera de plus en plus de fonctions de support clients ou prescripteurs et de prise de commandes par les clients ou les prescripteurs. Le centre d'appel et les canaux traditionnels auront tendance à prendre en charge des tâches différentes telles que l'information clients, le marketing opérationnel et les services clients de haut niveau.



Une stratégie CRM efficace compense les points faibles de l'Internet

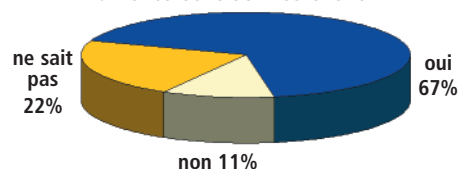
Les bienfaits d'une application pour les forces de vente sont immédiatement visibles

Les vendeurs ont adopté le CRM

C'est dans le domaine des forces de vente que l'industrie horlogère suisse a déjà adopté une approche CRM.

78% des entreprises affirment utiliser une application informatique dans ce domaine et dans 60% des cas, les vendeurs ont la possibilité de consulter en ligne toutes les informations existantes sur un prescripteur.

Figure 11
Les responsables de vente sont-ils satisfaits des moyens qu'ils ont à disposition pour la vente et le service client?



Commentaires Cap Gemini Ernst & Young

Comment expliquer que les applications CRM aient été adoptées dans ce domaine alors que manifestement les entreprises horlogères peinent à adopter la même approche dans d'autres domaines? Une des raisons est certainement la relative facilité d'une implémentation CRM à ce niveau ainsi que son caractère concret. En effet, les bienfaits d'une application pour les forces de vente sont immédiatement visibles.

Grâce à ces applications les vendeurs disposent à tout moment d'une information complète sur les prescripteurs. Ils sont par exemple au courant sur le stock des détaillants et peuvent ainsi leur faire des propositions au bon moment. Ce système permet également d'avoir une plus grande visibilité sur la qualité du service offert par les prescripteurs avec lesquels ils travaillent.



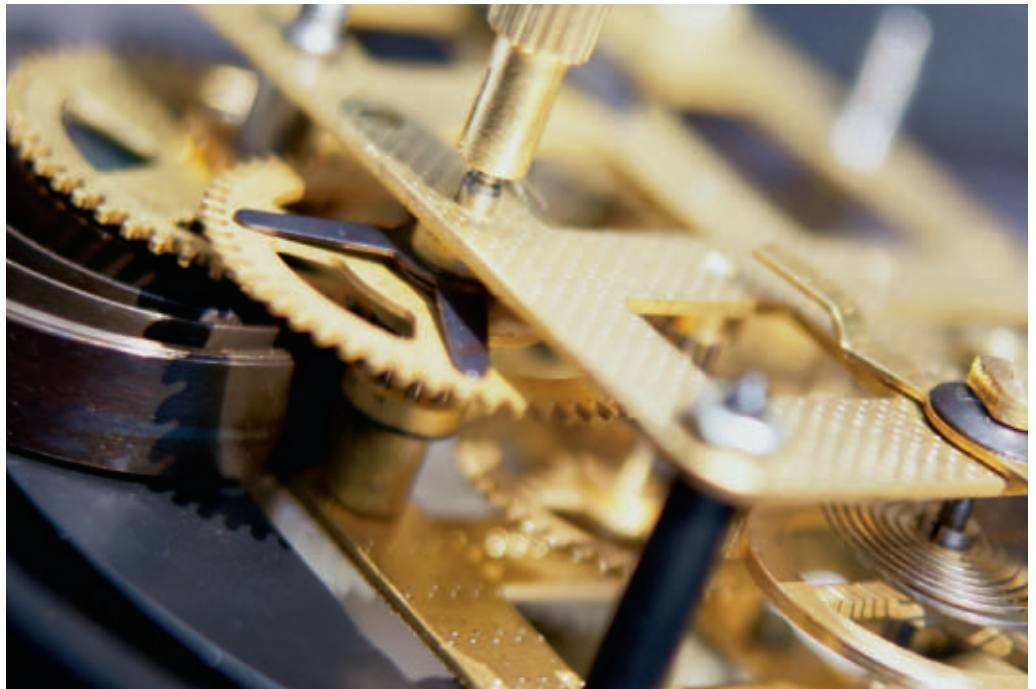
**Cap Gemini
Ernst & Young**

Au sujet de Cap Gemini Ernst & Young

Avec ses 312 collaborateurs, Cap Gemini Ernst & Young Suisse soutient les entreprises dans le développement et la mise en oeuvre de leur stratégie et dans l'amélioration de leurs performances. Nos consultants assistent les clients lors de l'introduction de nouvelles technologies de l'information et de services d'outsourcing.

Plus de 70 collaborateurs travaillent dans le domaine du Management Consulting, avec un chiffre d'affaires annuel de 25 millions de francs suisses. Nous sommes très bien implantés en Suisse tout en faisant partie du réseau mondial de Cap Gemini Ernst & Young (57'000 employés à travers le monde).

Le Management Consulting offre notamment les services suivants : gestion de la relation client (Customer Relationship Management), gestion de projets, gestion de la performance, entreprise effectiveness, e-business, Supply Chain Management et Business Transformation.



Adresses:

Cap Gemini Ernst & Young Suisse

Case postale 272
1000 Lausanne 16 Malley
Tél: +41 (0) 21 620 71 00
Fax: +41 (0) 21 620 71 99

World Trade Center
Leutschenbachstrasse 95
8050 Zurich
Tél: +41 (0) 1 560 24 00
Fax: +41 (0) 1 560 25 00

