

Articles du 6 juin 2003

Dans cette édition :

1. Conseils pour donner des ailes à la force de vente de votre entreprise
2. Le cybersquattage nuit-il au commerce électronique?
3. Secteur des TI : du technologique au stratégique

1. Conseils pour donner des ailes à la force de vente de votre entreprise - Malgré ce que ses dirigeants pourraient croire, consolider la force de vente d'une entreprise dans un contexte économique incertain est tout à fait possible. Mais attention, pour ce faire, il faut se tourner vers la gestion de la relation client (GRC ou CRM pour customer relationship management) et analyser de façon efficace les données relatives à la clientèle pour en tirer le maximum et en bout de ligne, les transformer en savoirs stratégiques qui valent leur pesant d'or.

Si des conditions économiques difficiles peuvent certainement expliquer en partie une performance mitigée de la force de vente d'une organisation, cette dernière a par contre souvent elle aussi une part de responsabilité dans cet insuccès relatif. Car qui dit ventes, dit clients. Et malgré l'engouement actuel pour tout ce qui touche à la gestion de la relation client (GRC), bien peu d'entreprises exploitent pleinement les données qu'elles récoltent sur leurs clientèles et les transforment en véritable intelligence d'affaires. C'est par ailleurs encore plus vrai pour les organisations du domaine du commerce électronique interentreprises (C3E ou B2B pour business-to-business e-commerce) qui ont été beaucoup plus lentes que les entreprises de commerce grand public (B2C pour business-to-consumer e-commerce) à réaliser la valeur d'une analyse approfondie des données clients.

Pourtant et selon Accenture, rien ne vaut une compréhension fine et adéquate de sa clientèle pour revivifier une force de vente chancelante. Et trois grands mots d'ordre sont à retenir :

Alignement : Accenture recommande d'identifier d'abord vos « top » clients, ou en clair, ceux qui sont susceptibles de vous rapporter le plus. Rappelez-vous que ceux-ci ne constituent souvent qu'un faible pourcentage (environ 5 %) de votre clientèle globale. Il faut ensuite centrer vos efforts de vente (ressources, programmes, etc.) sur ce segment de consommateurs et savoir rejoindre ces clients si précieux avec des messages et des contenus appropriés à leurs processus d'achat.

Comportement : Mais ce n'est pas tout : il faut aussi former les ressources humaines associées aux ventes pour les conduire à reconnaître et à adopter les bons comportements. Dans cette optique, les activités de formation du personnel gagnent à être axées non seulement sur une bonne connaissance des produits et services offerts mais aussi sur le développement d'aptitudes comportementales adéquates.

Capacités : Il faut enfin savoir rendre cet alignement possible et se donner les moyens d'identifier et de cibler ses clients les plus prometteurs. Au-delà de l'implantation de solutions informatiques destinées à l'analyse des données clients, certains processus reliés à la gestion des ventes doivent parfois être revus et corrigés, tandis que de nouveaux outils qui automatisent les activités à faible valeur ajoutée peuvent être implantés.

Les entreprises qui s'inspireront de ces trois consignes auront enfin, selon Accenture, tout en main pour saisir les bonnes opportunités et adopter les bonnes tactiques de ventes.

Rédactrice : Catherine Lamy, analyste-conseil en veille stratégique, CEFRIO

Source : Troy G. Miller et Eric P. Gist, « Customer Relationship Management : How to Build a High-Performance Sales Forces », Accenture, Outlook Journal, mai 2003

<http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\outlook\2.2003\crm.xml>

2. Le cybersquattage nuit-il au commerce électronique? – L'avènement de la toile mondiale (Web) a vu apparaître un nouveau type d'araignée, soit celui qui cherche à prendre les cyberentreprises prospères dans ses filets. On les nomme cybersquatters. Leur modus operandi (selon l'Office québécois de la langue française (OQLF)!) : « enregistrer des noms de domaines relatifs à des marques de commerce connues, dans l'intention de réaliser un profit en les revendant, souvent à prix d'or, aux sociétés propriétaires de ces marques ».

Plusieurs entreprises ont déjà été victimes de ces cybersquatters qui peuvent exiger des sommes atteignant les sept chiffres. Sensibles à leurs plaintes et récriminations, des organisations comme l'Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) ont élaboré des recommandations et des législations. En 1999, l'ICANN a institué le Uniform Domain Name Dispute Resolution Policy et adopté l'Anti-Cybersquatting Act. Malheureusement, si ces mesures ont permis de freiner les pratiques de cybersquattage, elles n'ont pas réussi à les enrayer complètement. De plus, elles ne suffisent pas à régler tous les problèmes potentiels car elles couvrent un territoire limité. Par exemple, l'Anti-Cybersquatting Act est en vigueur aux États-Unis. Ainsi, il ne peut être d'aucun secours si le cybersquatter est situé en Corée.

Comment se prémunir contre ces maîtres chanteurs du Net? Est-il possible de les empêcher de nuire à la bonne image et à la bonne réputation de l'entreprise ainsi qu'à la santé de ses affaires électroniques? Deux stratégies parviennent, du moins, à bloquer les spéculateurs du Net dans leur façon de procéder. Il s'agit de l'enregistrement préventif et de la surveillance des dates d'expiration des enregistrements des noms de domaine.

L'enregistrement préventif consiste à enregistrer son nom de domaine sous différentes formes en incluant des fautes d'orthographe ou en inventant des variantes farfelues ou non. Par exemple, Verizon a réservé le nom verizonsucks.com avant qu'un individu songe à se l'approprier avec des intentions plus ou moins nobles. Également, Chris Patmore, porte-parole chez Register.com, considère qu'il est primordial d'enregistrer son nom de domaine dans les pays où l'on prévoit effectuer des activités de commerce électronique et que l'on croit « risqué » - comme le Japon.

La vigilance et la surveillance de la date d'expiration de l'enregistrement du nom de domaine permettent d'éloigner la tentation des cybersquatters. Francis Gurry, porte-parole chez l'OMPI, souligne l'existence de logiciels permettant de repérer les domaines devenus disponibles et de les enregistrer immédiatement, s'ils sont bien réputés. C'est ainsi que

Navydallas.com, site initialement destiné à la famille et aux amis des membres de la Navy, donna accès à un site Web porno. Heureusement, la législation est indulgente pour les retardataires car elle leur offre la possibilité de racheter leur nom de domaine sans avoir à entamer des processus judiciaires. L'ICANN a effectivement prévu une « période de grâce » pour les domaines périmés, après avoir reçu une montagne de plaintes de sociétés victimes des cybersquatters.

Aujourd'hui, la tendance est d'enregistrer le nom de domaine d'une nouvelle entreprise ou d'un nouveau produit avant même qu'il soit annoncé ou lancé. C'est ainsi que l'on s'adapte au monde des affaires électroniques!

Rédactrice : Isabelle Poulin, documentaliste, responsable du service SISTech, CEFRIO
Sources : « Is Cybersquatting Killing E-Business? » dans E-Commerce Times, 2 juin 2003, <http://www.ecommercetimes.com/perl/story/21638.html>

Le Grand dictionnaire terminologique, Office québécois de la langue française, 2000, http://w3.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp

3. Secteur des TI : du technologique au stratégique – Dans plusieurs entreprises, le service des TI a vécu au cours des dernières années une véritable mutation. À ses tâches de support aux usagers, de développement d'applications, de gestion des réseaux et des parcs informatiques s'ajoute maintenant un rôle davantage stratégique. Pour répondre aux défis que pose cette nouvelle mission, un changement de structure organisationnelle s'impose. Selon Suzanne Rivard, professeur à HEC Montréal, le modèle en fédération se répandrait dans diverses entreprises et répondrait à ces nouvelles exigences.

Appelé à jouer un rôle stratégique dans l'entreprise, le service des TI se retrouve devant un défi majeur, qui se pose parfois comme un paradoxe, soit «la mise en place d'une organisation souple et flexible capable de réagir rapidement aux changements de l'environnement et même de les prévoir tout en continuant d'assurer la stabilité de l'infrastructure technologique et la fiabilité des systèmes opérationnels ». Pour ce faire, une transformation de l'organisation s'avère nécessaire. Chez Bell Atlantic, comme dans d'autres entreprises, le service des TI se structure maintenant en fédération.

La structure en fédération représenterait le juste milieu entre une organisation centralisée - où les diverses unités en TI sont regroupées et partagent des coûts en plus de pouvoir déterminer des normes et des façons de faire homogènes - et une structure décentralisée - où les unités sont autonomes, plus près des besoins des gens et où la gestion est allégée. Elle tire donc le meilleur des deux mondes, notamment en laissant un peu d'autonomie aux unités tout en proposant des normes communes.

Bell Atlantic a mis en place trois types d'équipe de travail: les équipes de gestion, les centres d'excellence et les équipes de livraison. Si les équipes de gestion sont constituées d'un responsable des TI et de cinq directeurs qui voient à l'arrimage des développements informatiques avec les orientations stratégiques de l'entreprise, les équipes de livraison regroupent temporairement des experts qui ont pour objectif de mener à bien un projet précis lié à leur domaine. Pour leur part, les centres d'excellence sont des équipes semi-permanentes qui regroupent des experts de divers domaines. Chez Bell Atlantic, 12 centres d'excellence sont actuellement actifs et portent sur des thèmes aussi variés que le génie logiciel, l'assurance de la qualité ou la gestion des livraisons.

Des gestionnaires ont également pour mandat d'effectuer l'intégration et la liaison entre les différentes équipes de travail. Les gestionnaires des centres d'excellence veillent à l'affectation du personnel aux divers projets, au suivi de leur formation et du développement des processus des centres d'excellence, alors que les gestionnaires de comptes s'occupent de la relation avec le client. Enfin, les gestionnaires des équipes de livraison déterminent les compétences requises pour leur projet et gèrent les équipes de projet en assurant le respect des échéanciers et des budgets.

Bien sûr, le seul fait de transformer la structure du service des TI n'est pas garant de son bon fonctionnement. Quelques conditions doivent être mises en place pour s'assurer de sa réussite. Pour une gestion du changement efficace, Suzanne Rivard suggère d'énoncer une vision claire en faisant en sorte qu'elle soit partagée par les parties impliquées. De plus, selon elle, une grande importance doit être accordée à l'adaptation des employés aux nouvelles TI utilisées par l'entreprise et à l'émulation du personnel.

Rédactrice : Isabelle Vachon, analyste-conseil en veille stratégique, CEFRIO

Source : Suzanne Rivard, printemps 2003, « La structure du service des technologies de l'information : le défi de la flexibilité », Gestion, vol 28, no 1, pp.36-43.

Ce bulletin est préparé par le CEFRIO :

Pour consulter les archives du bulletin : http://www.cefrio.qc.ca/pub_bul.cfm

Reproduction: les nouvelles du bulletin SISTech peuvent être reproduites à des fins non commerciales à la condition expresse d'indiquer la mention suivante: Bulletin SISTech, CEFRIO et de créer un hyperlien à l'adresse : <http://www.infometre.cefrio.qc.ca>