NFE210 : Ingénierie des systèmes d'information - Méthodes avancées

Année 2005 / 2006

Mehran Izad Shenas

Lionel Pittet

Charly Triffault

Sommaire

Introduction..... 3
Partie 1 : Gestion de la relation clientèle..... 4
Historique du CRM..... 4
Le CRM : qu'est ce que c'est ?..... 5
Le positionnement du CRM..... 8
Les composants de l'offre CRM..... 12
Partie II : Présentation des fonctionnalités et de quelques solutions CRM..... 15
La proposition CRM de SIEBEL..... 15
Couverture fonctionnelle :..... 15
CRM analytique et marketing..... 15
Support client 16
Microsoft Dynamics CRM 3.0..... 17
Ventes..... 17
Support client..... 17
Marketing..... 17
SugarCRM : Le modèle Open-Source..... 18
Principales fonctionnalités 18
Force de Ventes..... 18
Comparaison – synthèse..... 19
Partie III : Déployer un projet CRM..... 24
La méthodologie de gestion de projet CRM 25
La construction de l'équipe projet..... 25
La définition des objectifs..... 26
L'évaluation des processus métiers 27
L'expression des besoins..... 28
La rédaction du cahier des charges 29
La sélection du partenaire 29
La construction du plan de déploiement 30
La formation des utilisateurs..... 30
L'évaluation des résultats..... 31
Quelques exemples de projet CRM..... 33
Retour sur investissement constaté à la Banque de Montréal..... 33
Fidélisation de 98 % dans l'assurance : USAA..... 33
30 millions d'euros en gain de productivité commerciale dans les télécommunications 33
Glossaire..... 35
Bibliographie :..... 36

Introduction

A force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leurs fonctions internes, les entreprises avaient fini par perdre de vue la composante primordiale de leur fonds de commerce ; leurs clients qu'elles évaluent pourtant comme étant leur premier actif. Suite aux comportements très volatiles des consommateurs, prêts changer de fournisseur et la multiplication des canaux d'accès à l'information. On assiste depuis près d'une décennie à un retour de balancier ; les entreprises se tournent aujourd'hui vers leurs clients. Sans pour autant vouloir vendre plus, n'importe comment, les entreprises veulent vendre mieux à leurs meilleurs clients et de façon durable et d'une façon rentable.

Dans cette ruée vers l'or, certaines en ont pourtant oublié les principes élémentaires de maîtrise des coûts. Expertes dans la mesure de la qualité des produits, elles ont été incapables de transposer leurs méthodes de mesure à la gestion de leur clientèle. En oubliant ces principes de mesure, des techniques de gestion de projet et de qualification des enjeux, la gestion de la relation client a connu ses premières déceptions. Trop d'espoirs ont parfois été placés dans les technologies, au détriment d'une réflexion sur l'organisation, les processus et les compétences des Hommes.

Nous tenterons dans ce document de définir ce qu'est un projet de gestion de la relation client, présenterons quelques exemples de logiciels et enfin comment mener à bien un tel projet.

Partie 1 : Gestion de la relation clientèle

Historique du CRM

Historique des marchés
Les années 50-60 correspondent à une période de la production de masse, et où la demande et l'offre sont simples. Les années 70 introduisent la notion de segmentation des marchés et on commence à étudier les processus de production afin de diminuer les coûts. Les années 80 sont qualifiées de « One to Many », c'est l'époque de l'amélioration et de la qualité des produits. Enfin, les années 90 à 2000 ont fait évoluer la structure des marchés du « One to Some » au « One to One » ; c'est à dire que l'offre est presque spécifique à chaque consommateur. De plus, les moyens de comparaison et de mise en relation sont de plus en plus accessibles suite à l'émergence d'Internet.

Genèse de l'offre
Le CRM s'inscrit dans une nouvelle phase d'informatisation des entreprises qui concerne l'automatisation des forces de ventes, du marketing et du service après-vente. Afin de mieux comprendre l'émergence du CRM et de mesurer son impact sur l'organisation, il faut retracer l'évolution récente de l'informatisation des fonctions ventes et marketing sur les vingt dernières années.

Les tableurs de 1980 à 1984
La première intrusion de l'information dans les métiers commerciaux commence dans les années 80-84 avec la diffusion des tableaux. C'était l'heure de gloire de Lotus 123 ou de Visualc. La possibilité de gérer sur un ordinateur personnel, avec un principe simple de lignes et de colonnes les noms et les chiffres d'affaires des clients ouvrait des horizons inconcevables jusqu'alors pour le pilotage de l'activité. Certains se souviennent avoir suivi le chiffre d'affaire de ces clients sur un Atari 400 et effectué des sauvegardes sur des cassettes…ce qui était plus souple que les listings fournis auparavant ! A cette époque, le tableau permettait de piloter l'activité des représentants en totalisant le CA réaliser. Il a apporté puissance et autonomie dans la gestion des listes et dans l'exécution de calculs simples : suivi des inventaires, calcul des primes sur CA, mise à jour des prix…

La prospective de 1984 à 1989
A cette époque, le suivi de l'activité suffit plus. Le pilotage de la fonction commerciale nécessite de mieux maîtriser la force de vente en contrôlant mieux l'activité (visites, frais, comptes rendus). Il s'agit aussi d'apporter une aide aux commerciaux dans la planification et l'organisation de leur prospection et dans la gestion de leurs contacts. Cette époque se caractérise par l'émergence des logiciels de gestion des contacts avec des produits comme Maximizer ou Act ! Ces logiciels permettaient (et permettent toujours pour certains d'entre eux) de suivre les entreprises, les contacts, les propositions ainsi que les résultats. Ils marquent le début de la gestion des interlocuteurs. Ils permettent de mieux organiser les relances qui doivent effectuer après un coup de téléphone ou une visite. Le point le plus significatif est la personnalisation de l'application autour du mode de fonctionnement du vendeur. Il s'agit d'automatiser l'enchaînement de la démarche commerciale. Elle marque le début de la sensibilisation à l'informatique de la force de vente.

Le multifonction de 1990 à 1995

La difficulté des relations entre le marketing et les forces de vente se fait de plus en plus forte. Il faut mettre en place des applications permettant d'assurer une courroie de transmission pour remonter les informations du terrain et relayer les décisions de marketing opérationnel auprès des forces de vente. Les interfaces avec les traitements de texte et les gestionnaires d'agenda se multiplient. Ce besoin commun d'information entre le marketing et les ventes annonce la fin de l'ère des logiciels des forces de vente déconnectés. L'entreprise doit partager toutes les informations pour limiter le risque, optimiser la prospection et décliner de manière opérationnelle sa stratégie. Les entreprises développent les accès à distance. Les données sont centralisées pour être accessible par le maximum d'acteurs. Les logiciels passent du mode autonome à celui du client serveur, profitant des possibilités de plus en plus faciles de connexion à distance. Il marque le début du partage des informations entre plusieurs interlocuteurs. Le client a fini d'appartenir au commercial, il devient progressivement un actif de l'entreprise.

L'intégration de 1996 à 2005

Jusqu'au début de cette période, on avait essentiellement affaire à des outils d'automatisation des forces de vente avec, dans certains cas, la consolidation centrale des données selon un modèle essentiellement esclave. L'émergence du CRM correspond en fait à la volonté forte d'intégrer dans une même architecture des outils d'informatiques :

• Pour toutes les fonctions en relation avec le client : ventes, service et marketing ;
• Avec tous les canaux d'interactions : agences et forces de vente mais aussi call-center ;
• Dans une logique coopérative pour que les forces vives de l'entreprise puissent collaborer dans l'optique de réduire les cycles de vente ou la qualité du service.

Figure 1 : CRM / GRC

Ainsi le CRM peut être perçu dans une vision historique comme une extension des outils de gestion de contacts. Il fournit une information cohérente à l'ensemble des points de contacts avec le client, tant en ce qui concerne le front office qu'en ce qui concerne le back office.

Le CRM : qu'est ce que c'est ?

Un essai de définition

Compte tenu de la jeunesse du marché, chaque acteur s'attache à se différencier par un nouvel acronyme. Chaque mois apporte sa nouvelle dénomination. Plusieurs sigles font partie de la grande famille du CRM, les dénominations suivantes mettent en avant une spécificité de l'application.

Quelques acronymes :

- CMS : Customer Management Software met en avant l'aspect informatisation et progicialisation.
- CIS : Cutomer Interaction System insiste sur la croissance de l'interactivité.
- CCM : Continuous Customer Management donne la dimension temporelle comme facteur de différenciation.
- EMA : Entreprise Marketing Application met la dimension marketing au centre du métier de l'entreprise.

- ERM : Entreprise Relationship Management repousse les frontières de l'entreprise aux partenaires pour donner naissance au concept d'Extra prise de Siebel.

Enfin il reste à signaler que derrière les trois lettres CRM se cachent plusieurs définitions : Continuous Relationship Marketing, Continuous Relationship Management ou Customer Relationship Management, définition la plus « classique » que nous retiendront dans la suite de ce mémoire. Cette guerre des dénominations met en évidence différents aspects de la gestion de la relation client :

- Mise en oeuvre d'une méthodologie fondée sur les nouvelles technologies de l'information pour aider les entreprises à atteindre le « Saint Graal » des années 2000 : l'amélioration de la satisfaction des clients.
- Une approche marketing pour construire des relations de proximité avec ses clients et ses prospects afin de les encourager à concentrer une forte part de leur achat.
- Une vision globale qui dépasse les frontières naturelles de l'entreprise pour associer les fournisseurs, les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service au client.

Toutes les acceptions s'accordent, malgré ces nuances pour dire que le CRM permet de développer et d'améliorer les relations avec les clients. Il existe une autre dimension commune qui n'est pas aussi évidente au premier abord : la rentabilité.

« Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. Cette définition qui allie simplicité et compacité met en avant le souhait de construire une relation choisie (et non subie) et souligne le souci de rentabilité ».

Sous-tendant cette définition, deux dimensions sont implicites dans le CRM :

- Une dimension temporelle avec la nécessaire construction d'une relation profitable sur le long terme,
- Une dimension géographique avec le souhait d'être le plus proche possible du client, quel que soit le point de contact choisi par ce dernier. Pour tenir compte de toutes ces dimensions, nous proposant de définir le CRM de la façon suivante :

« Le CRM est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts ».

La construction de la relation impose de s'appuyer sur le temps pour construire le CRM. Mais les technologies des systèmes d'information doivent « raccourcir » ce temps. Elles doivent s'identifier au plus tôt les « bons clients », c'est-à-dire ceux avec qui il est possible de construire une relation profitable et de long terme. Ensuite elles doivent augmenter et préserver la relation avec ce coeur de clients par une meilleure gestion des propositions. Pour cela, le marketing doit recourir à des techniques spécifiques :

- La sélection du coeur de cible par la mise en oeuvres de techniques de segmentations à partir des données sociodémographiques ou de comportements d'achats ;
- L'activation par une augmentation du nombre de clients et par une part plus importante de leurs dépenses au profil de l'entreprise ;
- La fidélisation par la mise en oeuvre d'un programme de fidélité, mesuré par un taux de rétention élevé et un allongement de la durée de la relation ;
- L'orientation client avec une approche active, orientée vers le client plutôt que par la seule organisation de campagnes produit.

Le CRM vise à développer une proximité et une relation individualisée continue avec les clients. Pour cela, l'entreprise cherche en permanence à mieux comprendre les besoins présents et futurs de chaque client. Sur cette connaissance, elle peut ensuite ajuster les options, la livraison et la communication de son offre aux besoins, de la manière la plus économique possible.

Les huit leviers du CRM

Le CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise. A ce titre il représente une opportunité importante pour le marketing.

La convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes de marketing, des outils permettant de rassembler, d'analyser et d'exploiter les données représente une opportunité pour la fonction commerciale. En effet, l'apport des technologies de l'information permet de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir, à l'égal de ce qu'ils observent en finance ou en production une meilleure visibilité sur l'utilisation des dépenses marketing.

Dans l'environnement hyper compétitif actuel, il n'est plus concevable de laisser le processus de vente sans moyens de contrôler son efficacité. Les hommes de marketing doivent prouver l'avantage et l'efficience de leurs dépenses.

Cette pression pousse à une refonte profonde des processus, qui ne peut être ignorée par les équipes marketing. Elles imposent de mieux intégrer la fonction marketing en amont avec les fonctions de productions et vers l'aval dans le suivi de la commercialisation, en s'appuyant sur les systèmes d'informations.

Cette mutation de marketing s'appuie sur l'intégration des huit tendances suivantes :

- . Le re-engineering des processus : les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leur processus. Les logiciels de CRM permettent le partage de l'information entre l'ensemble des canaux de distribution ou de traitement.
- . La réactivité : cette nouvelle tendance est mise en avant par Michael Porter. Après le management stratégique des années 70, le management de la qualité des années 80, le management speed est le thème des années 90. Le management de vitesse signifie que les entreprises compressent le temps de conception des produits. Les logiciels de CRM permettent l'intégration des besoins, des idées des clients et des fournisseurs.
- . La personnalisation de masse : cette tendance est décrite par Joe Pine. Les logiciels de CRM assemblent et collectent les informations sur les goûts et préférences du clients pour permettrent aux équipes de productions l'organisation du processus.
- . Le marketing relationnel : il s'agit certainement de la révolution la plus importante pour le marketing. Le marketing relationnel nécessite de créer des relations aux travers de l'ensemble des canaux de distributions au niveau des partenaires, des fournisseurs, de l'utilisateur de produits et services. Les logiciels de CRM permettent de créer une relation efficace entre l'ensemble des acteurs, du producteur au client.
- L'amélioration de la satisfaction client : un nombre croissant d'entreprises se tournent vers la satisfaction et le service clients pour conserver leurs clients et se différencier des concurrents. Les logiciels de CRM jouent un rôle clé dans les programmes de satisfaction. Ils permettent aux forces de vente de collecter des informations plus pertinentes sur le niveau de satisfaction des clients.
- . Le one ton one marketing : ce concept, développé par Peppers et Roggers, suggère que les entreprises peuvent segmenter leur marche de manière individuelle. Les logiciels de CRM développent l'approche individualisée en fournissant un moyen de collecter et de redistribuer des informations sur le comportement du client. L'intégration des données internes et externes complète l'interprétation du comportement client.

. La modification du mix marketing : les éléments traditionnels du mix marketing (les 4 P) connaîtrons une évolution profonde :

- une augmentation des services périphériques au produit
- une segmentation de plus en plus fine des clients
- une stratégie de distributions multicanaux
- une politique de prix basé sur la valeur des clients

. L'intelligence des clients et du personnel : un accès de plus en plus large à l'information est la caractéristique du monde actuel. Le CRM permet de passer du monde de l'instruction à celui de l'information.

Le CRM ne saurait donc pas être réduit à la simple sélection d'une offre de logiciels intégrés. Il est une source importante de différenciation pour une entreprise.

Le positionnement du CRM

Les objectifs

Les objectifs du CRM ne sont pas nouveaux : gérer la relation dans une perspective de conserver le client et d'augmenter les revenues a toujours été une priorité des forces de vente. Mais les nouvelles technologies offrent de nouvelles opportunités pour atteindre cet objectif.
Les études menées par le cabinet Insight Technology Group depuis 1993 sur les objectifs du CRM montrent une évolution intéressante sur les cinq dernières années. Auparavant, les entreprises étaient essentiellement intéressées par une amélioration de la productivité des vendeurs (augmentation du temps passé à la vente, diminution des tâches administratives et du papier). Aujourd'hui les entreprises réalisent que l'augmentation de l'efficacité des vendeurs n'est plus suffisante. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la productivité moyenne des vendeurs. Il faut également donner plus de latitude aux personnes au contact client dans l'optique d'améliorer la qualité de service au client.

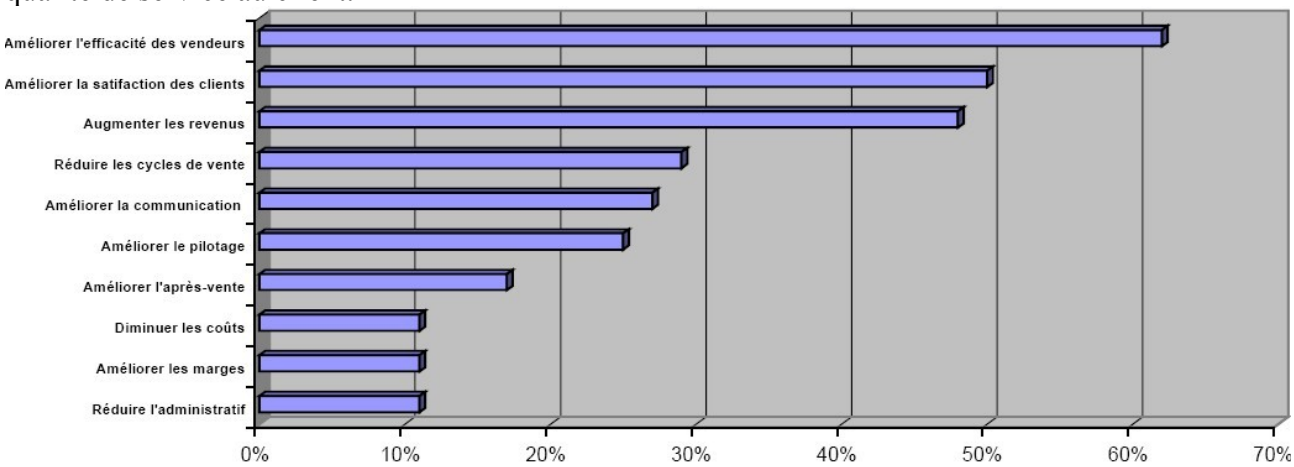

Figure 2 : Les objectifs des projets en CRM

L'objectif visé est la satisfaction des clients. Les entreprises réalisent qu'un produit ne peut pas leur assurer un avantage concurrentiel durable. En revanche, elles sont conscientes que la façon dont elles le vendent peut leur permettre de construire une relation à long terme avec les clients. Elles insistent davantage sur les apports de CRM comme un moyen d'améliorer la relation entre le vendeur et le client. Le développement des services clients et des canaux alternatifs de communications s'inscrit dans ce contexte. Il existe un pas important à franchir pour passer d'un système simple, qui couvre une fonction de la chaîne de la relation client, à un système intégré, multifonctions et multicanaux. L'approche unifiée du client intègre dans un tout cohérent.

. Le marketing stratégique ;
. Le marketing études et le marketing opérationnel ;
. Le service après vente ;
. La gestion de la force de vente.

Les avantages

Au-delà des retours chiffrés, la mise en place d'une solution de CRM impactera la force de vente, le client et par conséquent l'entreprise.

Pour la force de vente

- Aider à la vente

Aujourd'hui, les forces de vente, qu'elles soient itinérantes ou fixe, en face à face ou par téléphone, proposent des solutions qui dépassent souvent leurs capacités techniques (complexité des produits et manque de formation). La mise en place d'un outil de CRM leur permet d'accéder à des aides pour la configuration de produits. Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs. Les bases documentaires en ligne facilitent la diffusion d'informations sur les produits et les produits concurrents ; elles contribuent également à améliorer la performance commerciale.

- Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs

La deuxième ambition des logiciels de CRM est d'accélérer les processus de vente. Les logiciels de CRM apportent une aide méthodologique pour l'application des méthodes de vente éprouvées, comme la fameuse méthode « Xerox ». Ils guident les nouveaux commerciaux à travers le cycle de vente (propositions, relance, etc…). Ils réduisent les coûts de formation et d'information.

Beaucoup de vente résident sur la connaissance qui est dans la tête des vendeurs, ce qui limite la profondeur des offres et services proposés. La capacité » d'accéder à une connaissance globale par des interfaces conviviales améliore considérablement l'efficacité du vendeur. Le CRM permet une meilleure capitalisation du fichier client car il y a une plus faible perte d'information en cas de départ d'un employé.

- Accélérer les cycles de vente

La troisième fonction des logiciels de CRM est d'améliorer la productivité et, partant, d'accélérer la vente. Ils assurent pour cela un support informatique pour les fonctions administratives ou répétitives dans la vente : élaboration d'un devis et propositions, aide à la configuration de produit, accès on-line aux grilles tarifaires. Ces outils diminue donc les tâches administratives en automatisant certains processus manuels et récurrents pour le commercial. Les commerciaux passent ainsi plus de temps à la vente.

Augmenter les taux de transformation

Le but ultime du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par ce client. Le principe général consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper des événements et trouver le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact et la prochaine action. Cette approche général, appliquée au prospect mais aussi au client, doit développer les offres complémentaires et donc le chiffre d'affaires unitaire par client. Le CRM oriente les efforts commerciaux vers les bons clients. Il rassemble les informations pertinentes pour créer des offres personnalisées. Au final, il améliore la part des achats effectués par ce client.

Pour l'entreprise

Réduire les coûts

L'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits (le narow casting) entraîne une diminution des coûts de marketing direct. L'efficacité des propositions se traduit par une amélioration de la fidélité du client (je le connais mieux et il prend conscience qu'il n'est plus un anonyme).

La mise en oeuvre d'instruments de mesure et d'évaluation des actions facilite la prolifération de tests et l'optimisation des actions sur la base d'un apprentissage progressif. L'analyse de l'efficacité des ventes par canaux permet de mieux allouer les dépenses par canal, segment ou client. Les stratégies se multiplient pour optimiser les combinaisons (plan –média cible).

La mise à disposition de bases de données documentaires en ligne réduit les frais d 'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise a jour des tarifs.

La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts.

Certaines fonctions typiquement « centres de coûts » comme le service client, sont partiellement transformées en « centres de profit » dés lors que, grâce aux outils de CRM, un appel au service client peut se transformer en occasion de ventes additionnelles. Comme le dit Dick Spelman, directeur de la distribution Halifax UK : « Si les organisations n'intègrent pas les opérations génératrices de revenus dans les activités de services clients, elles ne seront pas capables de soutenir le rythme de croissance débridé du trafic lié à la demande de service ».

Augmenter le résultat

L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects. Ces prospects mieux renseignés dés l'amont sont plus rapidement et plus efficacement transformé en clients.

Une meilleure connaissance de la valeur économique des clients permet d'allouer les ressources financières en priorité aux clients ou prospect avec le plus fort potentiel. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées. Elles améliorent la part de marché par client et elles diminuent l'attrition.

La possibilité de mettre en place des processeurs de traitement des informations se traduit par un raccourcissement des délais de mise sur le marché par client et le lancement de nouveaux produits.

Les connexions du CRM avec les systèmes des fournisseurs dans une logique de flux tendus diminuent les coûts d'approvisionnement, qui sont à 70 %imputables à la gestion des ruptures et des sur stocks.

Réduire l'attrition

L'attrition, aussi dénommée churn (pour change and turn) dans le secteur des télécommunications, exprime la désaffection des clients. Elle se mesure en taux en prenant sur une cohorte de clients arrivés sur la même période le ratio des clients partis ou perdus sur la population total recrutée dans la même période. Un taux d'attribution de 20 % exprime qu'une clientèle change totalement en cinq ans (ce qui est faux car le noyau des gens très fidèles est stable). Les études sur la profitabilité montrent qu'une amélioration de cinq points d'un taux d'attrition entraîne dans certains secteurs une croissance des profits de 75 %.

Le fait de disposer d'informations riches et nombreuses sur les clients peut contribuer a réduire ce taux d'attrition : par une plus grande personnalisation des offres, par m'anticipation de chacun au churn grâce a des analyses statistiques, par un partage des informations et des clignotants entre tous les canaux et les acteurs en relation avec le client.

Améliorer la qualité de l'information

Le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données. Les incohérences de données ou les informations obsolètes ont plus de chances d'être détectés et corrigés.

L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions : le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels, la force de vente, les services administratifs, le services après-vente, le minitel, le serveur vocal interactif ou l'Internet. Cette homogénéité par les systèmes améliore globalement la perception du client et permet à l'entreprise d'être plus efficaces dans sa gestion de la relation.

Augmenter la valeur de l'entreprise

Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients en capitalisant sur les informations acquises lors de chaque interaction. En améliorant les taux de transformations lors de l'acquisition, les ventes croisées et la rétention des clients fidèles, une entreprise accroît de facto sa capitalisation boursière. Le CRM contribue à créer de la valeur sue chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même. Ce potentiel de différenciation est bien perçu par les analyses financières, qui considèrent que les entreprises équipées de logiciels de CRM ont plus de facilité de communication avec des partenaires et sont donc plus faciles à fusionner. Le CRM est un actif immatériel reconnu par le marché boursier pour estimer le goodwill d'une entreprise.

Pour le client

Améliorer la qualité des contacts

Grâce aux outils de CRM, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il rentre ne relation avec l'entreprise. A l'accueil, il sera reconnu par son nom, et les informations sur les relations précédentes pourront être mis à profil pour personnaliser le dialogue. En cas d'orientation entre différents département, l'intégration de l'informatique et du téléphone permettra de transmettre l'appel au bon interlocuteur en même temps que le dossier informatique suivra ; le client n'aura pas à raconter encore et encore à chaque nouvel interlocuteur.

Améliorer la fidélisation

Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de CRM, le client se verra proposer des offres « sur mesure » en fonction de son profil et de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, si elle est correctement paramétrée par l'entreprise, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients.

Faire du client un ambassadeur

La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès des prospects. Ce mode de recrutement par le bouche-à-oreille ou des formes plus structurées de parrainage reste le mode d'acquisition le moins coûteux et le plus efficace.

Les composants de l'offre CRM

Acheter et intégrer ou développer ?

La plupart des entreprises ont déjà, et souvent depuis longtemps, initié, ne serait-ce que de manière parcellaire, une démarche de gestion de la relation client. La tendance actuelle est de s 'appuyer davantage sur des progiciels. Ils représentent, par opposition aux développements spécifiques purs, de multiples avantages :

- L'accumulation d'une multiples d'expériences d'utilisateurs dans des domaines où les processus sont encore peu normalisés, comme le déroulement des programmes de marketing spécifiques par client et de la gestion des campagnes ;
- Une cohérence de tous les outils servant à la relation client et dons un partage des informations, depuis le ciblage marketing jusqu'au service après-vente.
- Une meilleure capacité d'intégration avec des environnements existants ou à venir tant en termes de technologies (par exemples, la migration progressive sur XML ou Java) qu 'en termes de systèmes fonctionnels (les interfaces avec les serveurs de commerce électroniques ou avec les progiciels générateurs de portails).

Suite mono fournisseur ou progiciels dédiés

L'entreprise, décidée pour l'intégration de progiciels plutôt que des développements spécifiques, doit encore choisir : entre l'achat de briques à intégrer ou de véritables progiciels et entre l'acquisition d'une suite intégrée ou celle de progiciels fonctionnelles dédiés à chaque grande fonction (essentiellement le marketing, les ventes et le service client).
Les suites complètes sont encore peu nombreuses : Siebel, Vantive ou Oracle commencent seulement à proposer des unités crédibles sur tous les volets fonctionnels. Elles présentent l'avantage de réduire les coûts d'intégration en limitant les interfaces à l'intérieur même des domaines du CRM. Elles permettent également à l'entreprise cliente d'avoir un seul et même interlocuteur pour tous ce qui concerne ses fonctions applicatives de CRM.

Pour autant, aucune suite n'est la meilleure sur tous les domaines fonctionnels, ni dans l'absolu ni dans le contexte de telle ou telle expression de besoin. Les entreprises préfèrent donc choisir des progiciels qui correspondent à leurs spécificités dans chaque domaine fonctionnel du CRM plutôt que des suites intégrées.

Pour la sélection d'un progiciel spécifique ou d'une suite complète, il est primordial de définir le périmètre des applications souhaitées. Il existe une grande distinction selon que l'entreprise travaille dans le business to business (BtoB) ou le business to consumer (BtoC). En effet, l'intégration avec les processus back office, les tarifs, les délais de livraison et les modes de paiement est nécessairement plus complexe dans le business to business. Les moteurs de configurations et les outils d'assistances seront souvent nécessaires pour tirer le maximum de profits.

Les pièges à éviter

La clef du succès commence par la compréhension de la problématique du métier. Il faut faire un état des lieux du système actuel et se définit une cible. Le projet CRM doit réduire le fossé entre les besoins (souvent importants) et l'existant (souvent préoccupant). Il faut faire preuve de beaucoup de réalisme à ce moment pour contourner les obstacles classiques :

- Complexités des processus : les données doivent être capturées à partir d'une multitude de systèmes opérationnels internes et externes. Il faut les intégrer, les vérifier, les corriger, les modéliser et les restituer dans un mode qui reflète les préoccupations de métiers de l'utilisateur.
- . Changement de point de vue : les systèmes opérationnels actuels sont construits pour suivre des produits et des services et non pour gérer le client. Pour construire un système de CRM, les informations dispersées dans une multitude de systèmes opérationnels, dans et au-dehors de l'entreprise, doivent être intégrées dans une vision unifiée du client.
- . Désynchronisation : les systèmes sont maintenus de façon séparée ; il faut en harmoniser les termes et les définitions de manière à unifier la sémantique du contenu informationnel de l'entreprise.
- . Evolutivité : les systèmes de CRM manipulent un volume important de données et de processus. Les technologies doivent être flexibles pour supporter les multiples composants d'un CRM et permettre les évolutions.
- Gestion de projets : sur un domaine traditionnellement peu enclin à préciser ses spécifications, les projets de CRM sont généralement très difficiles à maîtriser sur le plan des budgets et des délais.

Les composants

Une solution de CRM se construit autour des éléments suivants :

- . Les systèmes et les données de back office (supply-chain, ressources humaines, comptabilité, finance …) ;
- Des bases de données client qui capturent l'ensemble des informations reliées aux clients, éventuellement unifiées sous la forme d'un data warehouse ;
- Des canaux de relation qui permettent d'interagir avec les clients ou les fournisseurs ;
- Des accès à des bases de données externes pour enrichir le système d'information :
- Des outils de gestion des données qui permettent d'assurer les fonctions stratégiques de pilotage et les fonctions tactiques pour réaliser les actions commerciales ;
- Des outils de gestion de la connaissance pour transformer la donnée en information.

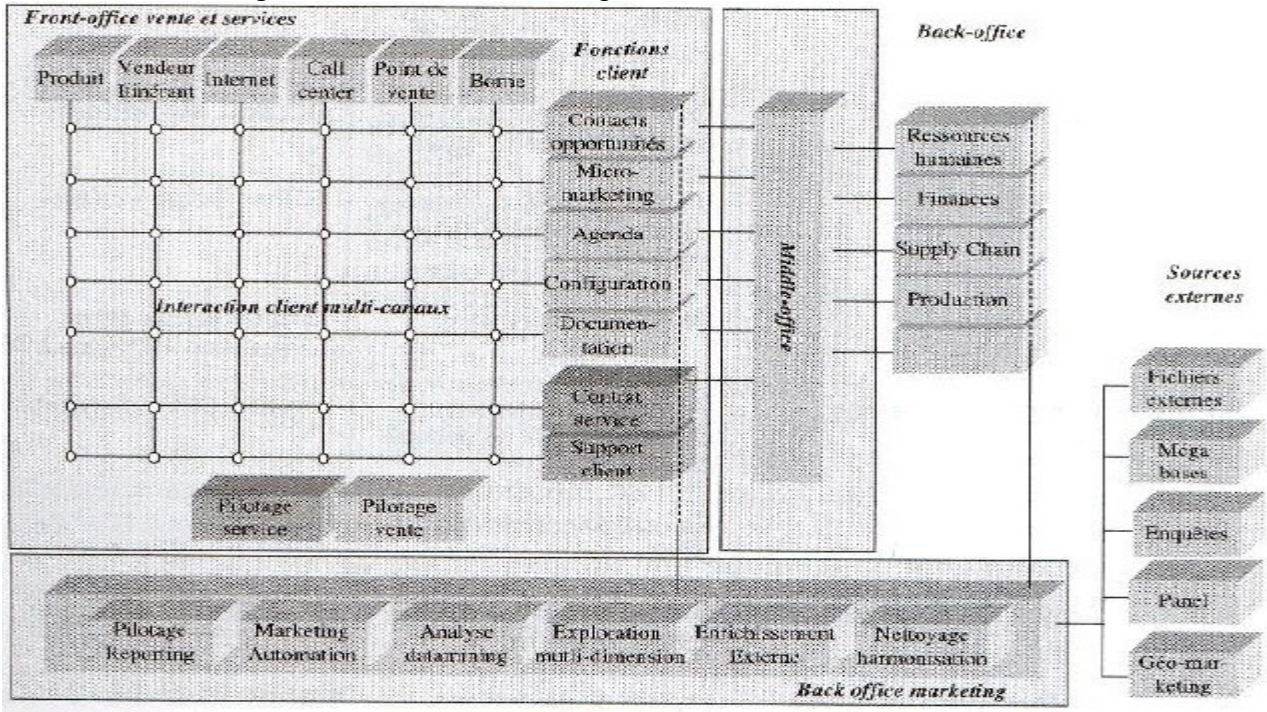

Figure 3 : La cartographie globale du CRM

Un autre point de vue que nous retiendrons dans la suite du document est de décomposer la GRC en deux Systèmes d'information orienté client :

GRC opérationnel = Programmes pouvant aller de la gestion de la prospect jusqu'aux réclamation des clients, Gestion des prospect, réception des appels, gestion des commandes, processus de livraisons, facturations, …

GRC décisionnel = CRM analytique est un sous projet de l'informatique décisionnel qui intègre via un outil de type ETL (Extraction, Transformation, Loading) des sources (bases de données opérationnelles internes et /ou externes) dans un entrepôt de donnée. Les données ainsi collectées et historisées doivent être restituées aux utilisateurs par des outils de reporting, d'analyse ou via un tableau de bord. Pour ce qui concerne le GRC, il faut envisager d'intégrer les nouvelles informations ainsi intégrées dans le GRC opérationnel.

Les deux systèmes peuvent donc s'échanger des informations mutuellement.

Dans le cadre d'un projet, le chef de projet ne doit pas être le même pour l'informatique décisionnelle et pour le GRC opérationnel.

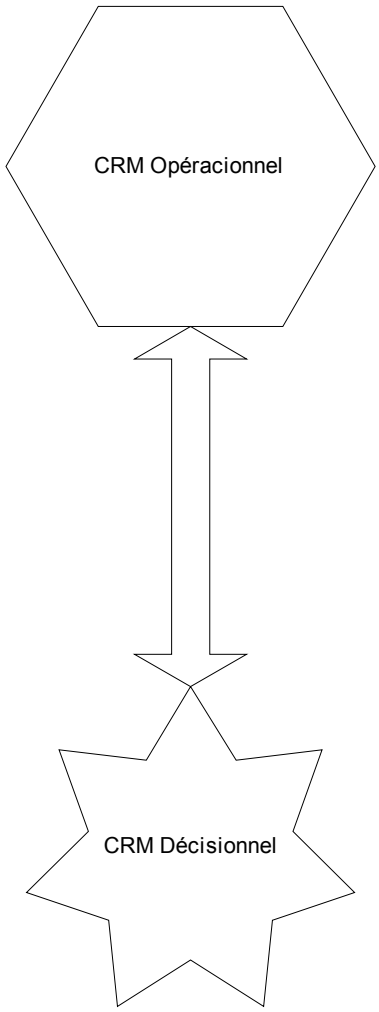

Figure 4 : Echanges entre opérationnel et décisionnel

Partie II : Présentation des fonctionnalités et de quelques solutions CRM

La proposition CRM de SIEBEL

Couverture fonctionnelle :

Comme beaucoup de solutions CRM, Siebel a d'abord été conçue comme l'outil du commercial, qu'il soit nomade ou en agence, derrière un guichet ou un écran de centre d'appel. La gestion des agendas, des plans d'action, des opportunités d'affaires ainsi que la génération de devis ou de propositions font partie des fonctions de base

Le produit dispose également d'un générateur de présentations PowerPoint et de la possibilité de créer des journaux électroniques avec le module "e-Briefings" qui collecte du contenu en interne et en externe (des informations sur la concurrence issues de bases telles que Dun & Bradstreet ou des coupures de presse par exemple).

Les commerciaux peuvent également utiliser "e-Configurator" et "e-Pricer", respectivement configurateur produit et calculateur de prix. Enfin, un système de prévisions commerciales permet de suivre, à chaque niveau de la hiérarchie et de manière itérative, la réalisation des objectifs déclarés par les forces de vente.
Couverture fonctionnelle

Siebel a développé huit chaînes métiers (services financiers, communication, énergie, sciences de la vie, industries manufacturières, produits de consommation, secteurs publics et voyages-transports) qui donnent lieu à vingt déclinaisons combinables entre elles. Pour en simplifier l'utilisation, les écrans et les processus sont adaptés à chaque secteur d'activité.

CRM analytique et marketing

Siebel Analytics est une application analytique pouvant traiter de multiples sources et livrée sous forme progiciel. Elle est utilisable à des fins de segmentation, de mesure et d'analyse.

Pour la fonction vente, l'analyse des profils client, des structures de portefeuille, des cycles de vente moyens, des devis, des commandes, de la concurrence et des territoires sont possibles.

Pour la partie service, l'analyse se fait au niveau de la satisfaction client ou de la performance d'un centre d'appel par exemple.

Pour le marketing, les taux de réponse par campagne et la profitabilité client sont, entre autres, mesurés.

Pour ce qui est de l'opérationnel, Siebel Marketing permet de gérer des campagnes en prenant en compte les aspects logistiques et budgétaires, que ce soit par email, courrier, téléphone ou en relation avec des forces de vente sur le terrain.

Support client

La solution de Siebel couvre beaucoup des fonctionnalités liées au support client :

Gestion des fiches clients,
Des demandes d'assistance,
Des contrats,
Des pièces détachées,
Le suivi de la qualité...

Le centre de contact organise des files d'attente "universelles" et des sessions en ligne partagées. Un driver CTI intégré (Couplage Téléphonie Informatique) autorise la connexion à n'importe quel PABX du marché.

Microsoft Dynamics CRM 3.0

Microsoft propose également une solution de type CRM. Bien évidemment l'éditeur s'appuie très fortement sur la position dominante de ses outils en entreprise :

Outlook,
Suite Office ; principalement Excel et Word,
Microsoft SharePoint Portal Server.

La solution se commerciale selon 2 licences :
Microsoft Dynamics Professional Edition
Microsoft Dynamics CRM 3.0 Small Business Edition

La 2ème visant bien sûr les petites structures et limitant entre autre chose le nombre d'utilisateurs simultanés (75).

Principales fonctionnalités

Ventes

Ce module permet le suivi des prospects ainsi qu'une coordination des activités de vente permettant ainsi un meilleur ciblage de l'action de la force de vente. Plus spécifiquement, le module inclut :

Suivi des prospects (ouverts, fermés, en cours...)
Suivi du cycle de vente
Catalogue produit (gestion des prix, remises, niveaux de prix.)
Suivi des commandes et facturation
Mesure de l'efficacité de la force de vente (tableaux de bord)
Création de documentations divers pours les forces de vente
Modèles pour les campagnes de e-mailing ciblées en fonction des profils clients

Support client

Gestion des dossiers et allocation des personnes depuis un point centralisé,
Fiches clients,
Système de workflow permettant de router efficacement les demandes clients,
Génération d'emails de réponses automatisés,
Suivi de l'historisation des emails échangés avec le client,
Gestion des ressources humaines et matérielles alloués aux besoins clients et mesure de l'efficacité des moyens mis en oeuvre,
Système de publication dans une base de connaissance et moteur de recherche,
Suivi des contrats de service.

Marketing

Campagnes marketing : définition par rapport à des critères choisis : budget, dépenses, produits cibles, promotions...,
Création des listes des cibles potentielles à partir des sources diverses,
Qualification des listes en fonction de critères (âge, sexe, ville, profil de consommation etc...),
Gestion de modèles de campagnes modifiables,
Analyse de l'impact de la campagne : les rapports coûts/ nombre de prospects obtenus par exemple sont historisables.

SugarCRM : Le modèle Open-Source

Le modèle Open-source n'étant pas encore majoritairement accepté, sugarSuite n'équipe pour l'instant que 300 clients pour un total de 15 000 utilisateurs. La société SugarCRM Inc. emploie environ 50 personnes. La version 4 du produit est sortie en décembre 2005.

Principales fonctionnalités

Nous n'expliciterons pas ici les différentes fonctionnalités dans la mesure où elles reprennent celles des concurrents.

Force de Ventes

Comptes, Contacts, Affaires et Activités
Documents
Equipes
Produits
Devis
Contrats
Marketing
Campagnes
Leads (prospects)
Mails
Importation
Plugin Word
Support
Tickets
Suivi de bugs
Reporting
Tableaux de bord
Rapports, Reporting SQL
Collaboration
Projets
Activités
Syndication de contenu / Flux RSS
Base documentaire
Agenda Partagé
Annuaire Employés
Notification des équipes
Mobilité
Plugin Outlook
SugarWireless
Synchronisation / Client Offline

Bien évidemment cette solution se décline également sous différentes licences dont voici une présentation succincte.

La version « Professional » ajoute la gestion d'équipes, une intégration renforcée avec Outlook, des modules de reporting, l'accès depuis des terminaux nomades et la gestion de catalogue.

La version « Enterprise » apporte quant à elle le support des bases de données Oracle (9i et 10g), la réplication pour les clients nomades, et une gamme de services professionnels en matière d'intégration et de support.

Comparaison – synthèse

Cette rapide présentation ne fait qu'énumérer quelques CRM disponibles et ne se veut en aucun cas exhaustive.

Il apparaît que tous proposent sensiblement les mêmes fonctionnalités de base de gestion des prospects et des produits. Cependant, l'offre d'Oracle-Siebel est plus orientée « Processus – Stratégie et analyse » que ses deux concurrents.

Nous avons représenté ces fonctionnalités sous le diagramme suivant :

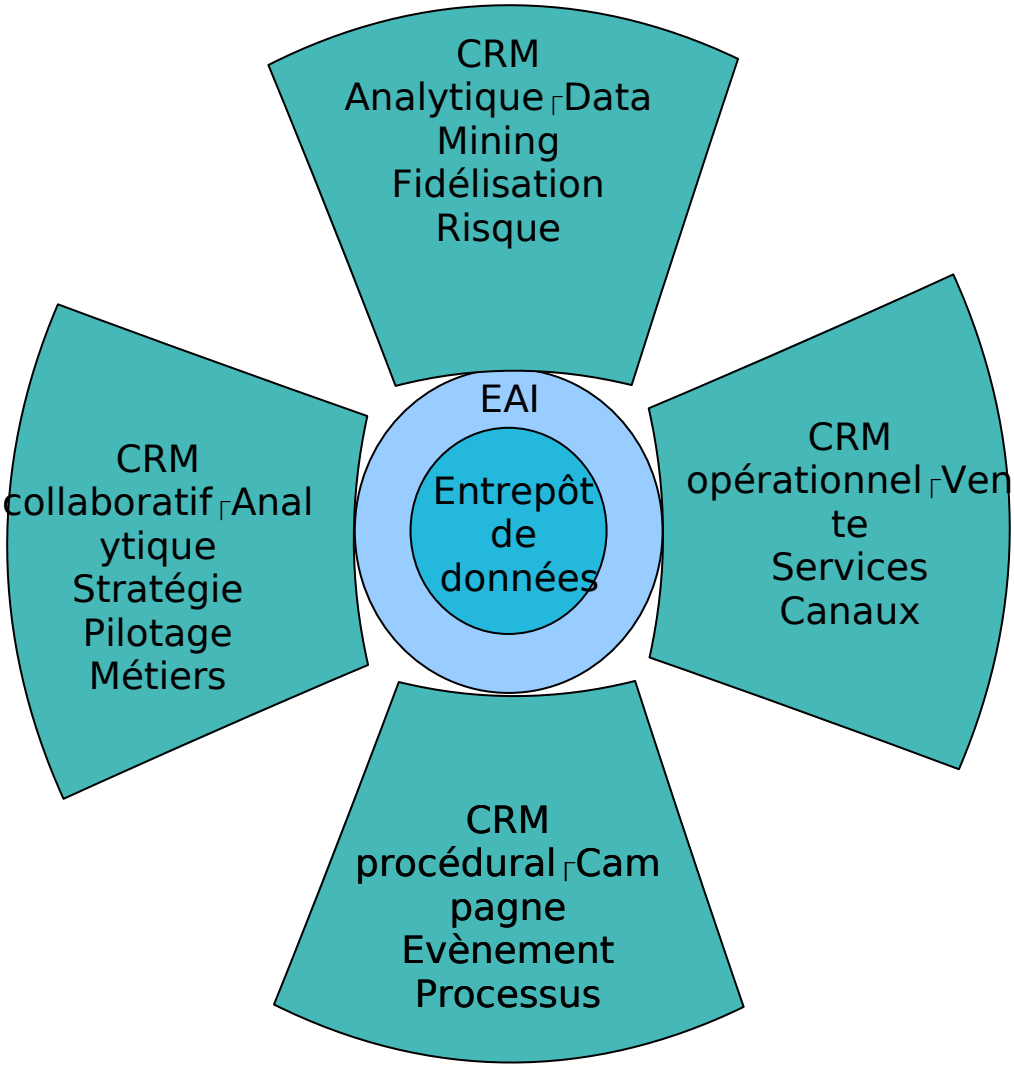

Figure 5 : Les fonctions d'un CRM

Dans le cadre de cette étude, nous avons testé SugarCRM et allons maintenant présenter quelques captures d'écran illustrant les fonctionnalités du diagramme ci-dessus. Sugar ne présente que des fonctionnalités de type opérationnel et procédural.

L'accueil du logiciel se présente comme suit :

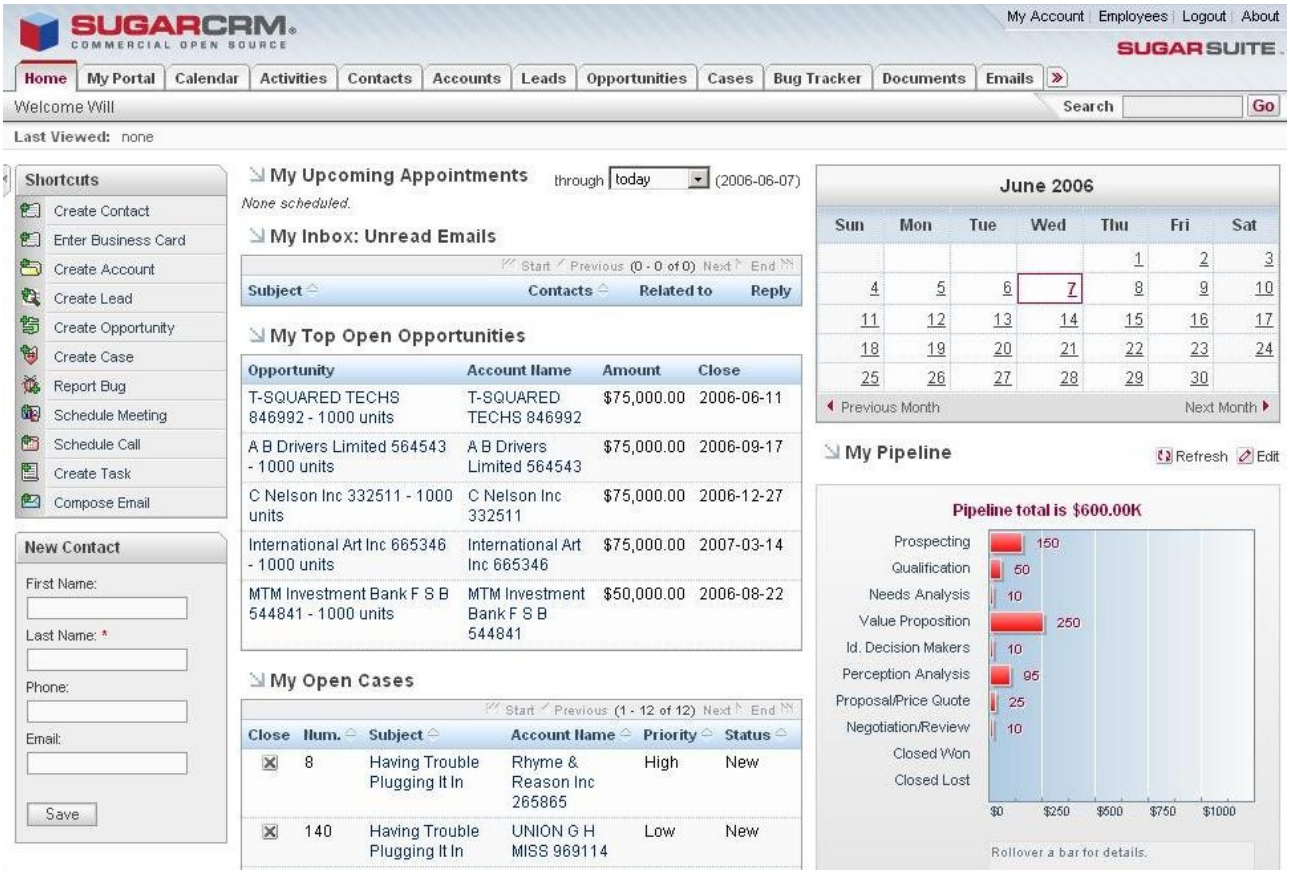

Figure 6 : Accueil SugarCRM

L'aspect collaboration permet de partager un calendrier et de voir les tâches à effectuer :

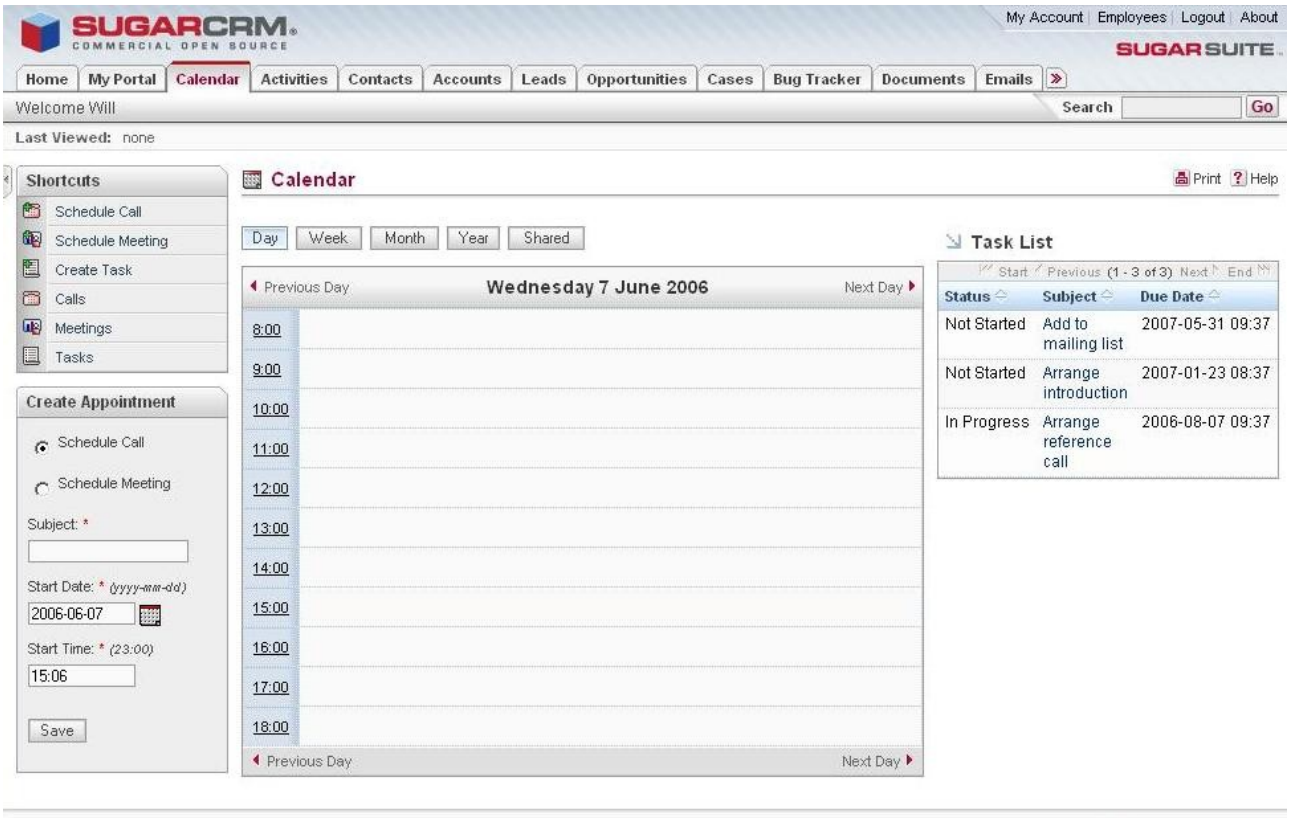

Figure 7 : Calendrier SugarCRM

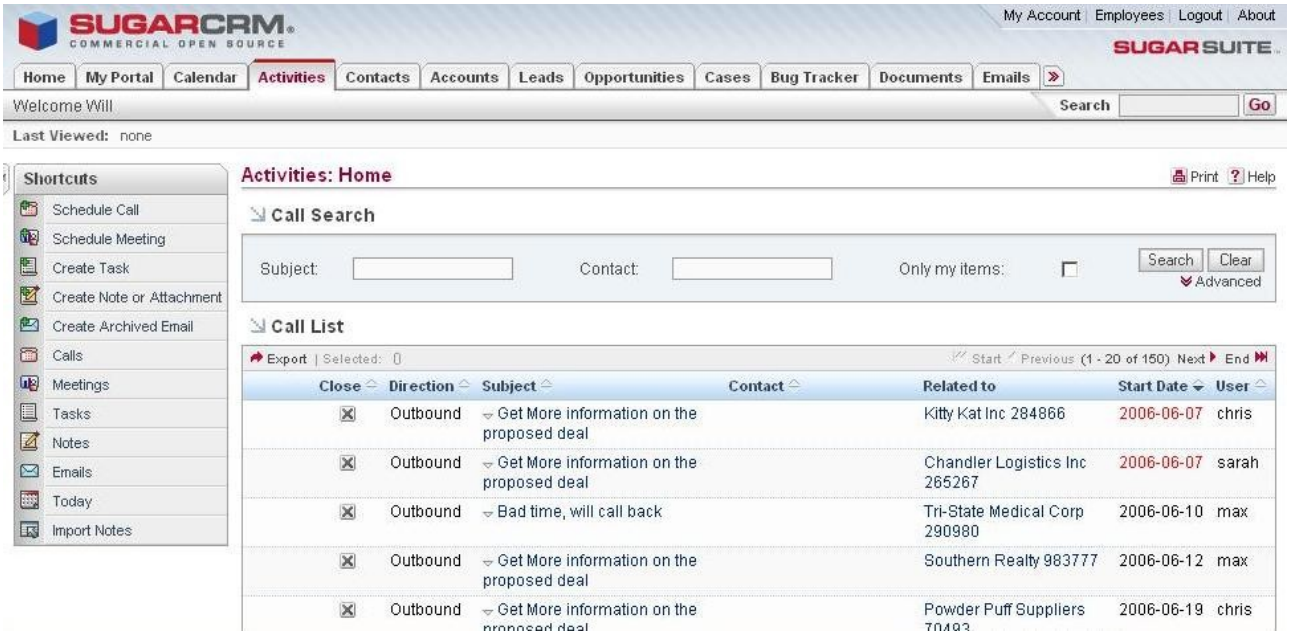

Figure 8 : Tâche SugarCRM

Le suivi des campagnes :

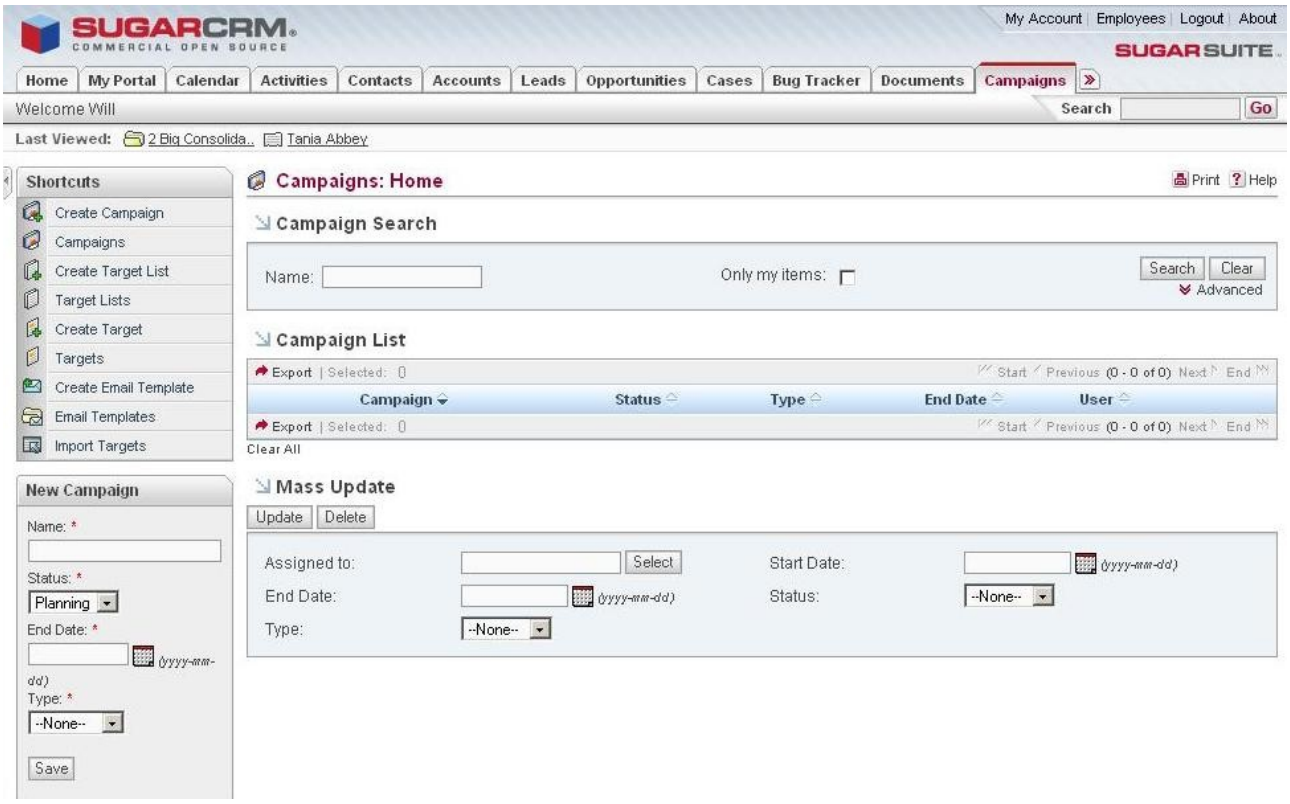

Figure 9 : Campagne SugarCRM

Le suivi des ventes s'effectue à l'aide de l'écran suivant :

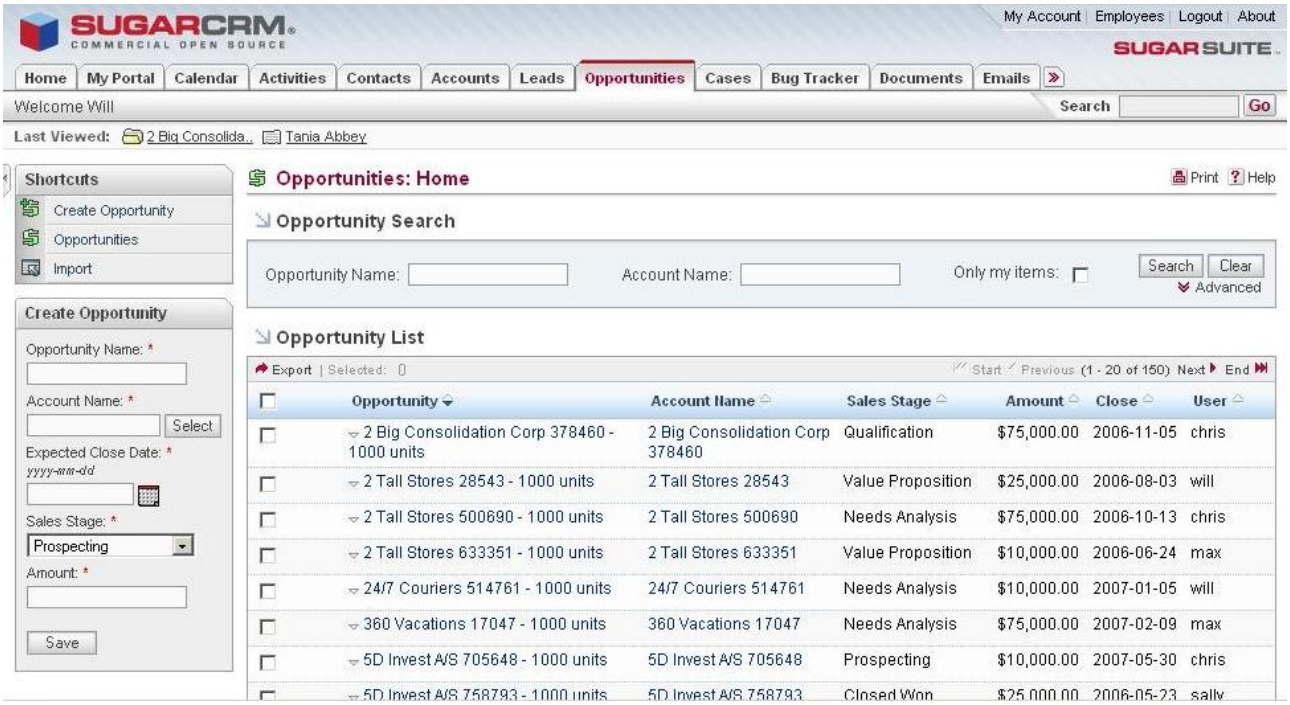

Figure 10 : Ventes SugarCRM

Une vision synthétique très réduite du business pipe :

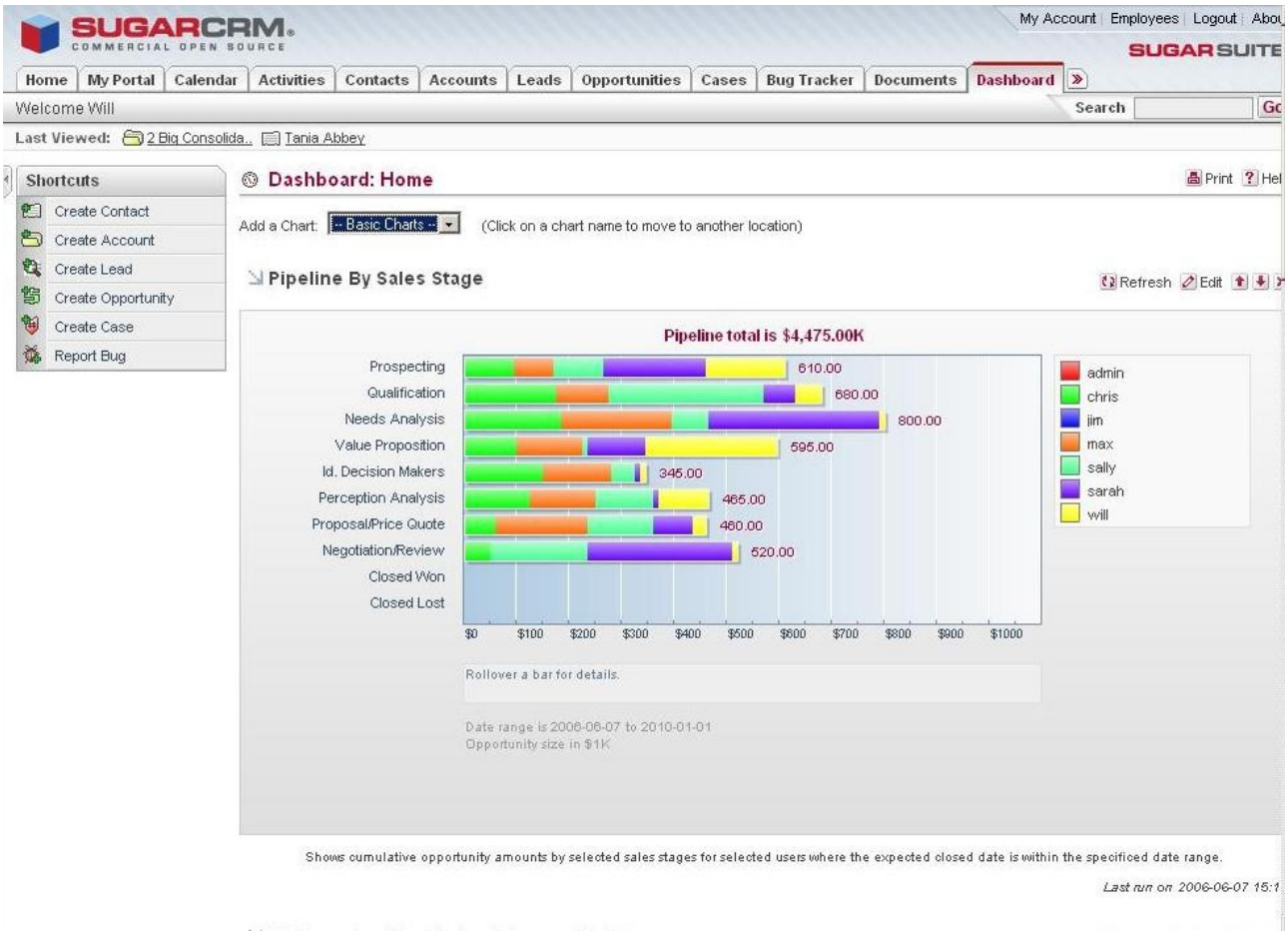

Figure 11 : Décisionnel SugarCRM

Partie III : Déployer un projet CRM

Les responsables des systèmes se focalisent principalement sur la technologie et peuvent en arriver à sacrifier la valeur de l'information. Le développement d'un projet de CRM ne se limite pas à la bonne sélection des machines ou de logiciels. Il est illusoire de croire que la simple recherche du couple prix/performance peut s'appliquer dans ce contexte spécifique. En effet, l'implémentation d'un outil de CRM nécessite l'intégration d'un nombre important de données, de processus (d'analyses ou opérationnels), de solutions logicielles dans une architecture globale de système d'information … au service d'utilisateurs aux métiers différents.

Nous aborderons dans cette partie une méthodologie de gestion d'un projet de CRM. Le but de cette partie est seulement de contribuer à clarifier les étapes clés dans la gestion de ce type de projet.

La mise en oeuvre d'un projet de gestion de la relation client nécessite en amont de réfléchir sur les modes de fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Il ne faut jamais oublier qu'un projet de CRM est un moyen de remettre le client au coeur de l'organisation… et non un moyen de bloquer le « trublion » à l'aide de technologies évoluées. Il s'agit non de construire un piège pour « cadrer » l'imprévisibilité du client, mais, au contraire, d'être capable d'affronter une remise à plat du mode d'organisation. Une réorganisation des services concernés est généralement inévitable. Elle implique de revoir le métier de chacun pour adopter des nouvelles méthodes de travail, cette fois orientées vers le client. Dés lors, il ne faut jamais sous-estimer la résistance des personnes au changement.

Heureusement, les études montrent une amélioration significative dans l'achèvement des projets de CRM. Les études passées montraient des taux d'échec de l'ordre de 80 %. Ces défaillances des pionniers sont aujourd'hui du domaine de l'histoire ; les entreprises semblent maintenant avoir mieux pris en compte la difficulté de ces projets. Ainsi selon une étude de ITG :

- 21 % des projets ont des résultats conformes aux attentes.
- 41 % des projets satisfont la plus grande partie des attentes.
- . 26 % des projets ne satisfont que partiellement les attentes.
- 12 % ne satisfont pas des toutes les attentes.

Le cabinet Méta Group estime que les échecs seraient essentiellement liés à un rejet des progiciels de force de vente par les vendeurs (entre 55 et 75 % des échecs). Les commerciaux sont en effet peu enclins à partager leurs connaissances, à mettre en commun leurs contacts et à se voir imposer un outil pour gérer leurs activités et le planning prévisionnels de visites. Il faut déployer des efforts d'explications, de formation pour assurer … et rassurer le personnel. Il s'agit non pas de gérer une technologie, mais de faire de la politique.

La méthodologie de gestion de projet CRM

Neuf étapes clés ont été identifiées :

- La construction de l'équipe projet ;
- La définition des objectifs ;
- L'évaluation des processus métiers ;
- L'expression des besoins ;
- La rédaction du cahier des charges ;
- La sélection du partenaire ;
- La construction du plan de déploiement ;
- La formation des utilisateurs
- L'évaluation des résultats.

Ces étapes ne détaillent pas en particulier la phase de mise en oeuvre informatique à proprement parler. Nous partons en effet de l'hypothèse que l'implantation du progiciel sera sous-traitée à un intégrateur, ce qui est souvent, pour ne pas dire toujours, le cas.

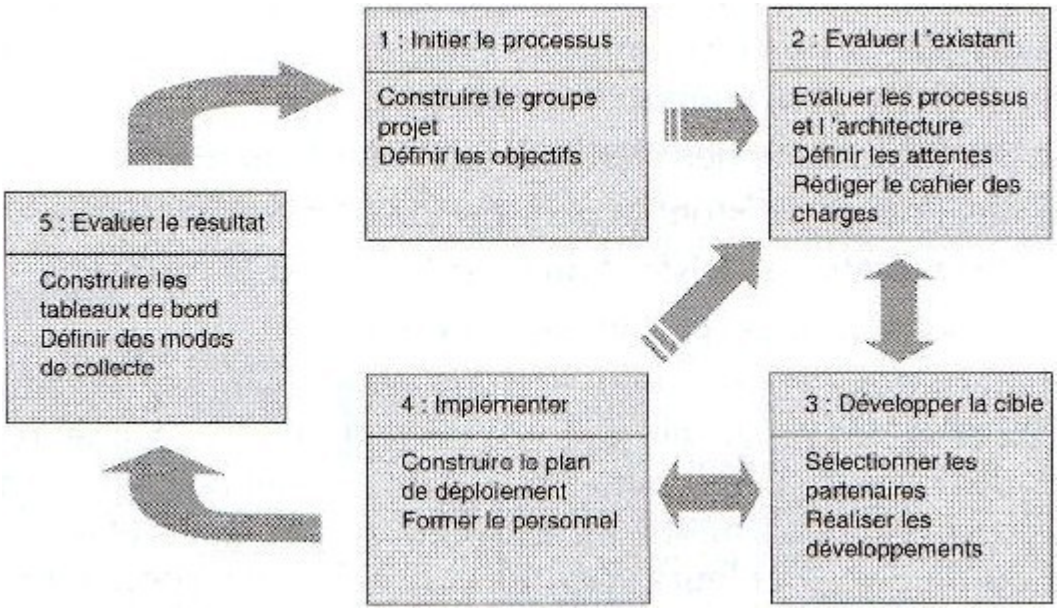

Figure 12 : Les étapes du projet

La construction de l'équipe projet

Les membres de l'équipe projet

La reconnaissance du projet par toute l'organisation est une condition sina qua non de la réussite du projet. Un représentant de chaque département appelé à utiliser le système doit être intégré dans l'équipe. Le groupe doit comprendre un ou des représentants :

- Des équipes marketing ;
- Du comité de direction responsable des forces de ventes ;
- Des équipes de service après-vente ;
- Du contrôle de gestion ;
- De la production ;
- Et, naturellement, des équipes informatiques.

Il ne faut pas hésiter à laisser une part aux « experts métier » reconnus dans l'entreprise. Le groupe projet a trois clients principaux : le marketing pour la transformation des données en information, et les ventes et le service client pour les interfaces d'alimentation et de restitution des informations. Les projets qui réussissent ont à leur tête une personnalité commerciale qui s 'assure que le projet est dans les rails, ne dérape pas et brise les barrières de réticences. Cette prise de responsabilité par un service utilisateur renforce l'appropriation du projet.

Le contrôle de gestion intervient dans un premier temps pour construire les scénarios de mesure des retours sur investissement et mettre en oeuvre des procédures de mesure (tableau de bord). Ensuite, il est souvent l'acteur incontournable pour spécifier l'intégration avec les outils d'ERP.

La production intervient pour aider à la définition des informations sur les produits et participer à la refonte des processus.

L'informatique doit apporter le support technique au groupe projet : connaissance technique, sélection des sociétés, construction des comparatifs techniques et intégration dans le système existant.

Il ne faut pas hésiter à confier la direction d'un projet CRM à la maîtrise d'ouvrage : c'est à elle, représentant les utilisateurs, de l'assurer. Le chef de projet doit avoir des compétences techniques, mais ses qualités relationnelles seront essentielles pour maintenir la cohésion entre des interlocuteurs différents et l'intérêt des forces de vente dans le projet. Il est banal de dire que le support et l'engagement dans le projet sont cruciaux pour la réussite du projet. Mais, dans le cas des projets de CRM, les luttes de pouvoir sont importantes. La fameuse affirmation « Qui détient l'information, détient le pouvoir » est encore bien présent. Souvent, les individus à des postes clés ne sont pas préparés à partager les informations qu'ils détiennent. Le chef de projet doit avoir un sens politique, mais aussi être ferme sur ces objectifs pour ne pas céder aux multiples pressions qui visent à maintenir l'existant. Il faut être clair : un groupe projet de CRM laisse peu de place aux individualistes et aux gens qui protégent leur pouvoir.

La définition des objectifs

Il faut commencer par identifier les facteurs qui conduisent l'entreprise à mettre en oeuvre une gestion de la relation client. Les objectifs peuvent être multiples. Il faut distinguer ceux qui visent à la croissance des revenus de ceux qui contribuent à la diminution des coûts :

- L'automatisation des processus de marketing opérationnel avec l'intégration de la gestion événementielle pour mieux suivre les clients ;
- L'informatisation des forces de vente pour réduire le cycle de vente et augmenter le taux de concrétisation des contact ;
- La mise en place d'une chaîne intégrée pour mettre à disposition au centre d'appel sur le suivi de la commande et de la livraison.

Les décisions finales sont plus souvent prises sur des perspectives de réduction des coûts qui semblent moins discutables. On peut dénoncer ce fait, mais le proverbe « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » a la vie dure.

Il faut percevoir les objectifs de la gestion de la relation client dans leur globalité : tant au niveau interne que dans les relations avec les partenaires principaux en amont ou en aval. Il peut être nécessaire d'intégrer certains partenaires qui jouent un rôle important très tôt dans la réflexion : les systèmes de saisie externes, les prestataires de mise à jour des adresses, les prestataires dans la gestion des appels sortant ou l'édition des mailings.

Dés que les objectifs ont été identifiés, il faut les transformer en des indicateurs mesurables :

- Effectuer 80 % des opérations marketing dans un délai inférieur à trois semaines ;
- Transformer 40 % des contacts qualifiés en clients ;
- Répondre immédiatement à plus de 90 % des questions au centre d'appels ;
- etc.…

La détermination de ces indicateurs s'appuie sur une première base de départ quantifiée. Il est donc nécessaire de faire un état des lieux avant la mise en oeuvre du CRM afin de pouvoir mesurer ultérieurement les progrès par comparaison.

La suite de la démarche consiste à déterminer les retours sur investissement et la complexité de mise en oeuvre.

La détermination des marges de progrès permet de simuler financièrement les retours sur investissement attendus (sur un an). L'évaluation doit être collégiale, mais les apports du contrôle de gestion sont cruciaux pour valider cette approche. Pour décider des priorités de mise en oeuvre, il faut identifier où se situera le plus fort retour sur investissement.

La détermination de la complexité de mise en oeuvre doit être pilotée par les équipes informatiques, qui vont estimer les charges et les délais des projets. Le groupe de projet doit définir les phases et les délais des projets. Les groupes de projet doivent définir les phases qui permettent de passer du système actuel au système cible.

L'évaluation des processus métiers

Il faut prendre le temps de comprendre les processus métiers avant d'évaluer les solutions possible. Avant de choisir une solution, il est important d'anticiper les problèmes liés à l'évaluation du système d'information sur la gestion des processus métiers. Par processus métiers, on entend les processus complexe traitant les événements au coeur du métier : vente de produits, prise de commande, facturation, après-vente. L'implémentation du CRM est un moyen de moderniser l'organisation.

Il faut commencer par :

- Analyser les processus actuels ;
- Interviewer les membres de l'entreprise sur les qualités et les défauts du système actuel ;
- Impliquer les meilleur vendeurs pour comprendre les meilleurs pratiques ;
- Identifier les pratiques les plus efficaces chez les vendeurs.

Cette tâche préliminaire permet d'identifier et de définir les fonctions clés. Les besoins d'études complémentaires des processus critiques émergent à ce moment. Il faut posséder des définitions précises des entités clients, produits, fournisseurs, des processus de commandes, des inventaires, des actions, du suivi de campagnes, des coûts, etc.…Ces définitions guident la fixation des degrés de priorité pour les améliorations attendues.

Les analyses doivent d'abord se focaliser sur les processus qui sont dirigés vers le client et ensuite sur les processus vers les fournisseurs. Il sera toujours temps par la suite de se pencher sur les processus en amont.

Il faut savoir investir du temps pour corriger certains dysfonctionnements dans l'acte de vente ou le service, plutôt que de chercher à automatiser un processus qui fonctionne mal. Les techniques de Business Process Reengineering permettent de mettre à plat les différents processus de l'entreprise pour répondre aux attentes des clients. Il ne faut pas hésiter à profiter du projet pour éliminer des étapes inutiles du traitement. Toutefois, il ne faut pas aborder à ce moment les problèmes de réorganisation des organigrammes sous peine de voir disparaître le projet. Il sera toujours assez tôt pour faire de la politique.

Ensuite il faut évaluer la capacité de l'entreprise à mettre en oeuvre le système cible :

- Niveau de structuration des données ;
- Niveau de formation du personnel interne ;
- Identification de tous les systèmes et sous système existant impactés par la mise en oeuvre du système de gestion de la relation client.

Il est intéressant dans cette phase d'évaluation de l'entreprise de se faire assister par un consultant extérieur. De part sa position externe, il sera plus à même de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'existant actuel.

L'expression des besoins

Lorsque vous avez une vision claire de votre fonctionnement, il faut définir quelles sont les fonctions nécessaires du point de vue métier. Le groupe projet doit évaluer le positionnement et les attentes des différents départements impactés par le projet. Il doit mettre à plat les spécifications générales qu'il utilisera pour juger les logiciels du marché.

L'implication des utilisateurs est importante pour identifier ce qu'ils utilisent et comment ils souhaiteraient l 'améliorer. Il y a deux groupes distincts, les managers et les opérationnels :

- Les managers sont intéressés par toutes les fonctions qui permettent d'anticiper, d'organiser et de contrôler (moyen de reporting et prévisions).
- Les opérationnels veulent faire rapidement des ventes, envoyer des catalogues pour, plus généralement, réduire leur cycle de vente et réaliser plus facilement leurs objectifs.

A ce niveau du projet il faut utiliser intelligemment la technologie : les choix technologiques sont là pour aider à la résolution d'une problématique métiers. Il ne faut pas demander aux utilisateurs de modifier un processus qui fonctionne pour s'adapter à la technologie.

Il ne faut pas oublier que la résistance des hommes est le problème à résoudre. Il faut souvent freiner les demandes des managers qui souhaitent plus de contrôle. Le CRM ne doit pas apparaître comme un nouveau moyen sophistiqué de mieux contrôler l'activité. Le groupe de projet doit prendre du recul pour évaluer si les fonctions souhaitées se traduisent par un équilibre des bénéfices entre les managers et les opérationnels.

Les projets de CRM sont très complexes et échouent souvent par manque de compétences. Les échecs des autres et leurs impacts doivent inciter les entreprises à s'entourer d'experts, qui ont déjà une expérience dans la mise en oeuvre de ce type de projet, à la fois pour les aspects fonctionnels et pour les aspects techniques.

Ces consultants vous aideront à :

- Comprendre les processus marketing de façon à identifier rapidement les lots prioritaires ;
- Revoir les processus de gestion des campagnes de façon à les intégrer dans l'ensemble des points de contact clients ;
- Réduire les coûts et les délais en recomposant d manière dynamique les projets de façon à allier les objectifs long terme et les gains court terme qui pérennisent le projet ;
- Comprendre les impacts de la relation client sur la stratégie de l'entreprise et maintenir le cap sur les projets qui délivrent de la valeur.

La rédaction du cahier des charges

Pour rédiger le cahier des charges du projet CRM, l'équipe doit commencer par :

- Faire un état des lieux de ce que permettent effectivement les logiciels de CRM ;
- Réaliser une analyse du marché pour identifier l'ensemble des fonctionnalités des logiciels.

A ce stade, il est recommandé de participer à des conférences, de visiter des salons et de dialoguer avec des entreprises qui ont entrepris des démarches comparables, pour valider les options techniques.

L'informatique doit déterminer les modalités d'intégration dans l'existant et les charges à prévoir pour l'intégration informatique. Il faut éviter de se focaliser uniquement sur les volumes et les performances et de perdre de vue les aspects fonctionnels. Il est malheureusement fréquent de constater que les équipes de projet entreprennent de long benchmarks sur les machines et les softwares pour valider le couple volume/performance. Elles passent comparativement peu de temps à valider le degré de couverture fonctionnelle. Dés lors, pour rattraper le temps perdu et tenir les délais, les aspects fonctionnels sont réduits du lot 1 !

La solution est enfin là, totalement déconnectée des processus… et des utilisateurs ! Plus grave, les outils qui devaient mesurer la performance financière et la contribution du projet à la fidélisation des clients ne sont pas présents ! Le pilotage du projet se fait donc au feeling.

L'expérience montre que la facilité d'utilisation est un facteur clé de succès dans la réussite du déploiement d'un logiciel de CRM. Plus le produit est facile à utiliser, plus il a de chance d'être accepté par les utilisateurs. Un projet de CRM est un projet qui touche presque toutes les catégories d'utilisateurs dans l'entreprise. Il s'agit d'augmenter les capacités de réponse et la réactivité des utilisateurs dont le métier de base n'est pas l'informatique. Il faut permettre d'effectuer leurs tâches en moins de temps… et ne pas leur demander de modifier leur façon de travailler pour s'adapter à l'outil. La convivialité de la solution est de rigueur !

Il faut construire une solution qui puisse être facilement modifiée. Le cycle d'implémentation ne doit pas être trop long (idéalement quatre à dis mois) au regard des changements de l'environnement qui s'opèrent. Une bonne solution doit offrir des capacités de paramétrage du système.

Enfin, la définition de l'infrastructure ne se limite pas à la seule technique. Il faut aussi évaluer les besoins d'administration et de formation, ainsi que les besoins en ressources humaines pour accompagner le projet. Il faut anticiper les besoins de support et d'assistance pour lancer le projet. Il ne faut pas hésiter à investir sur des ressources externes pour former les utilisateurs et assurer une aide en interne si les compétences ne sont pas disponibles.

La sélection du partenaire

La première sélection ne devrait pas compter plus de cinq à huit logiciels. Un survol de ces solutions devrait vous permettre de réduire à deux ou trois produits cette première liste grâce au crible de votre cahier des charges. Il faut appliquer la règle des 80/20 dans cette phase d'analyse packagées. Une analyse préliminaire de huit semaines permet d'éliminer 80 % des risques liés à la sélection. Les apports méthodologiques d'experts indépendants sont essentiels dans cette phase.

L'implémentation de solutions packagées représente toujours un risque. Il est courant de lire des articles sur des entreprises qui ont dépensé des millions d'euros dans l'implémentation de packages et qui sont totalement insatisfaites. Il faut se souvenir des leçons tirées de ces échecs pour minimiser les risques :

- Rester dans le standard et ne pas tomber dans la personnalisation et le paramétrage à outrance : l'objectif est de disposer d'une application qui doit rester ouverte et évolutive.
- Evaluer le degré de compréhension de votre problématique par l'éditeur ; demandez les sites installés, interrogez ces entreprises sur les difficultés d'installation, les erreurs, les coûts et le bilan.
- Vérifier l'assistance proposée par l'éditeur (compétences techniques locales, ancienneté des ingénieurs support, installation, paramétrage, formation) ; un projet CRM est un projet commun entre l'éditeur, l'intégrateur et l'entreprise.
- Mettre en place un plan qualité qui précise les phases du projet, les délais, les pénalités et les responsabilités.

Cette phase de sélection peut conduire à refuser une solution globale pour acquérir les meilleurs composants de différents vendeurs. Il faut dès lors veiller à sélectionner un système suffisamment ouvert. Un système ouvert implique que vous puissez remplacer ou changer un composant d'un vendeur par un composant d'un autre vendeur sans avoir à reconstruire les interfaces.

La construction du plan de déploiement

La mise en place d'une solution de CRM nécessite une approche par phase afin d'ajuster l'organisation de manière progressive. Il faut d'abord se concentrer sur ce qui est nécessaire immédiatement et ajouter des fonctions de manière régulière. Il est plus judicieux d'introduire les changements de façon incrémentale de manière à éviter la confusion.

Il faut établir les priorités avec les utilisateurs afin de choisir le contenu et le périmètre du projet pilote. Il faut démarrer avec un prototype et éviter les modifications des processus existants, tant que les avantages attendus ne sont pas perceptibles en interne ou externe de l'entreprise. Le prototype doit aider à :
- Comprendre l'organisation générale des flux d'information dans l'organisation ;
- Evaluer les réactions des utilisateurs à l'interne ou à l'externe ;
- Vérifier in vivo les problèmes d'intégration et notamment la qualité des données source ;
- Dimensionner plus précisément les coûts et les délais de développement.

Le prototype doit être suivi par un pilote, qui sera testé auprès d'utilisateurs dans les conditions réelles de travail.

Le pilote a pour objectif de tester le système avant sa généralisation. Il est possible de faire un bilan des problèmes rencontrés et d'évaluer la charge prévisionnelle du plan d'implémentation global.

Le projet est ensuite étendu progressivement auprès d'un nombre plus important d'utilisateurs avant de passer en phase de généralisation.

La formation des utilisateurs

La réussite d'un projet de CRM se mesure plus en terme d'acquisition de compétences par le personnel de l'entreprise et de perception de ces compétences par les clients que par le respect du budget et des coûts d'implémentation du logiciel. Le succès d'un projet de CRM dépend du personnel. Il ne faut pas oublier que les meilleurs processus alliés à la meilleure technologie échouent si les utilisateurs ne l'acceptent pas.

Il faut mettre en oeuvre des campagnes d'information, de sensibilisation, de formation de l'ensemble des acteurs. Les expériences des entreprises qui ont réussi les projets de CRM montrent que pour 1 euro de logiciel et de matériel, elles ont dépensé entre 3 et 15 euros de formation…

Un projet CRM concerne des utilisateurs qui sont rarement habitués aux ordinateurs. Il est prudent de prévoir des formations sur les fondamentaux de l'informatique. La mise en place d'une cellule d'assistance pour aider et former d'autres utilisateurs permettra d'accélérer le plan de déploiement. Enfin, il ne faut pas hésiter à former en continu les utilisateurs avec de sessions de formations régulières, ni à aller voir ce qui se fait ailleurs, pour bénéficier de l'expérience des autres et éviter certaines difficultés.

Il est important d'impliquer, de bien communiquer, de former à temps les utilisateurs. Mais il faut aussi les informer le plus tôt possible de ce qui va se passer, de comment cela va se passer, surtout lorsqu'il y a des grands changements d'organisations. Les rumeurs ont miné de grands projets ! L'absence d'attention sur ces aspects de formation et de communication peut être un facteur important d'échecs.

L'évaluation des résultats

Dès le pilote, il faut mettre en place un système de mesurer pour évaluer l'impact du CRM sur les indicateurs retenus initialement :

- Réduction du nombre des appels ;
- Baisse des pertes de clients ;
- Evolution du nombre et de la nature des demandes d'informations ;
- Evolution du nombre de rendez-vous ;
- Augmentation du nombre de produits vendus par entretien ;
- Augmentation u taux de disponibilité du service client.

Il est souhaitable de comparer sur une période de temps significative les résultats de la région pilote avec les autres régions. Il faut être que la mise en place d'une nouvelle méthode de travail se traduit toujours par une baisse de la productivité à court terme, avant de trouver son régime de croisière après six mois de fonctionnement.

Ces indicateurs mettent en évidence les apports de la solution. Ils mesurent les gains de productivité et donnent des premières évaluations financières. Mais il faut compléter cette démarche d'indicateurs par une tâche de refonte des instruments de mesure et des tableaux de bord de l'entreprise. En effet, il faut être conscient que les départements marketing manquent souvent de définitions précises de processus, d'outils de mesure et d évaluation comme le retour sur investissement et la marge. Le suivi se focalise sur les résultats de campagnes ou les ventes de produits, et rarement sur les aspects de la profitabilité du client et de l'accroissement de valeur pour le client. Il faut donc « financiariser » la lecture des résultats commerciaux avec la mise en place d'indicateurs comme les coûts du service client et une méthode de détermination de la valeur client.

Il est insuffisant d'apprécier un projet de CRM sur des seuls indicateurs internes. Le marketing doit créer des outils pour évaluer la contribution du projet à la création de valeur pour les clients. Cette mesure passe par le calcul régulier de baromètres pour évaluer la qualité perçue par les clients de l'entreprise. La régularité de la mesure est un facteur important pour la crédibilité de l'entreprise. La régularité de la mesure est un facteur important pour la crédibilité du projet CRM. L'absence de mesure régulière rend toute forme de progrès impossible ou difficile à évaluer par rapport aux attentes des clients.

Une étude Init met en évidence que les clients ne croient pas que les entreprises s'occupent d'eux :

- 33 % pensent que la recherche de la satisfaction n'est pas une priorité de l'entreprise.
- 45 % pensent que les commerciaux ne font pas remonter les problèmes.
- 52 % pensent que les entreprises ne se sont pas organisées pour prendre en compte les remarques des clients.

La mesure systématique et la recherche de l'opinion du client doivent favoriser l'amélioration des produits et des services. L'avis du client devient un élément central du processus, favorisent l'évolution de l'organisation dans le sens attendu par le client. Les entreprises ne se mobilisent plus sur des priorités de département, mais sur des priorités clients, permettant de construire le log terme.

Et maintenant vous avez suivi ce cheminement, vous vous dites que c'est fini. Le projet est lancé. Les utilisateurs sont globalement satisfaits. Les indicateurs montrent que les clients ont bien noté les progrès de l'entreprise. Il est facile de céder à une satisfaction toute légitime. Eh bien non, on peut dire au contraire que tout commence !

Il vous faudra maintenant assurer un rôle d'animateur et de diplomate. L'arrivée du CRM s'accompagne souvent d'une baisse du moral des collaborateurs. En effet, le changement des processus remet en cause l'originalité l'organisation et par conséquent les rapports de force. Les outils et la technologie renforcent encore le sentiment de perte de liberté. Une vision trop technocratique peut conduire, au pire, à faire fuir les meilleurs collaborateurs et à développer incertitude et démotivation. Cette baisse de moral fait partie du cycle normal des projets impactant l'organisation.

- Phase 1 : on attend beaucoup de cette nouveauté (on se trouve sur la pente des « attentes exagérées »).
- Phase 2 : après avoir placé beaucoup d'espoir dans cette technologie émergente, les premières utilisateurs se heurtent aux premières difficultés. Ils connaissent un grand nombre de désillusions, ce qui les conduit dans la « vallée des désillusions ».
- Phase 3 : l' « apprentissage » de la technologie vient ensuite. Les utilisateurs et les intégrateurs cernent mieux quelles sont les possibilités et les limitations des nouveaux outils.
- Phase 4 : enfin, une fois les difficultés surmontées, on atteint un « plateau de productivité », où l'on commence à tirer réellement parti de la nouvelle technologie n question.

Il s'écoule donc un temps de plusieurs mois, voire de plusieurs années, avant d'atteindre la phase 4.

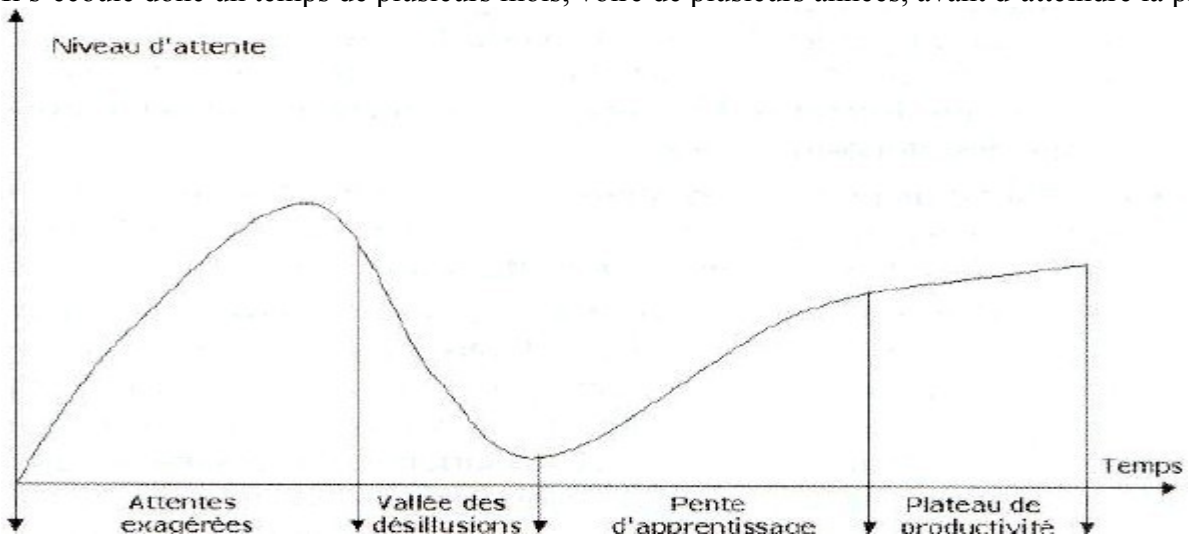

Figure 13 : Le Hyde Clyde

Certaines études montrent que le malaise des collaborateurs peut faire gonfler le poste de service à cause des charges engendrées par la conduite du changement et l'accompagnement des utilisateurs dans ces mutations. Il est donc crucial d'anticiper ces résistances naturelles dès le départ du projet, pour ne pas devoir mettre en place un plan de sauvetage lorsque le mal est fait (grève des commerciaux, démissions en masse au marketing, revendications syndicales liées à l'impact du projet …). Il faut donc associer au plus tôt le département des ressources humaines, qui a la difficile tâche de préparer l'organisation, d'identifier les compétences clés et d'assurer la formation des collaborateurs.

Quelques exemples de projet CRM

Le cabinet ITG a effectué une étude sur 295 projets CRM entre septembre 1997 et janvier 1998. Elle avait pour objectif de découvrir les facteurs clés de succès dans la mise en oeuvre d'un projet de CRM.

Sur les 295 projets, 70 entreprises avouent avoir finalement abandonné après s'être attaquées à la réorganisation du processus de vente et de support au client. Ce taux d'abandon est probablement révélateur de la difficulté de ces projets.

Les résultats sur les 225 entreprises qui ont mis en oeuvres la démarche d'implantation du CRM sont très intéressants. Les entreprises peuvent se découper en deux parties égales :

- Celles qui sont en cours de mise en oeuvres : elles étudient les processus, les technologies ou implémentent des prototypes.
- Celles qui ont déployé une solution opérationnelle. Parmi ces dernières, les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats sont celles qui considèrent la satisfaction et la conservation des clients comme les indicateurs essentiels de leur développement.

En moyenne, les éléments de retour constatés se répartissent comme suit :

- Une augmentation de 42 % des ventes ;
- Une diminution de 35 % des coûts commerciaux ;
- Une diminution de 25 % du cycle de vente.
- Une amélioration de 2% de la marge ;
- Une amélioration de 20 % de la satisfaction client

Retour sur investissement constaté à la Banque de Montréal.

La mise en oeuvre du CRM à la division carte de crédit de la banque de Montréal a permis la mise en oeuvre d'analyse sophistiquées de manière à obtenir une vision complète des préférences du client, de son risque de potentiel et de sa profitabilité. Grâce à cette information, la Banque de Montréal développe des approches spécifiques pour retenir les meilleurs segments et maximise leur valeur par un service client amélioré et une offre de produits sur mesure. La Banque de Montréal peut conduire des campagnes de marketing sur la partie de sa base de données qui génère la plus grande partie des profils. Elle peut ainsi mieux gérer le risque en adoptant des stratégies différenciées de recouvrement. Les « impacts métiers » ont été importants. La Banque a observé une croissance de 59 % du nombre de ses porteurs, de 129 % de ses encours. Le retour sur investissement du projet est inférieur à deux ans.

Fidélisation de 98 % dans l'assurance : USAA

La compagnie d'assurance USAA, spécialisée dans les retraités de l'armée américaine, a établi un programme de fidélisation de sa clientèle qui lui permet aujourd'hui de se développer auprès des enfants de ses clients en profitant du pouvoir d'achat de recommandation. Cette stratégie s'appuie sur une base de données centralisée et un centre de service auquel on peut accédé a tout heure. Ce système permet d'assurer une continuité dans la relation avec le client, de suivre les militaires malgré les modifications de localisation. Le taux de fidélisation est de 98 %.

30 millions d'euros en gain de productivité commerciale dans les télécommunications

Une compagnie de télécommunication en Europe confrontée à la montée de la compétition donne les résultats suivants. La compagnie était structurée avec 500 représentants et 1500 personnes en après-vente pour aider à la conception des propositions et à la réponse aux questions. La mise en place d'une solution de CRM a permis de réduire le temps de sa création d'une proposition de trois jours à trois heures. Par l'automatisation avec le système de gestion des stocks et la facturation, l'entreprise a gagné 30 millions d'euros la première année, tout en augmentant la satisfaction globale de ses clients.

Conclusion

Le CRM est un profond changement de la culture d'entreprise, ayant pour but d'établir et de maintenir le plus longtemps possible une relation entre un client et une entreprise. Le but n'est pas d'importuner le client et de presser au maximum le « citron », mais d'établir la liste de ses clients correspondant à son coeur de métier, faire les meilleurs offres correspondant aux attentes du client, au meilleur moment, sur le meilleur canal, d'une façon optimisée et ce, le plus longtemps possible.

On le voit bien, ceci n'est pas qu'une question informatique, c'est un projet qui impacte l'ensemble des services de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'améliorer les processus ou de réduire les coûts de production, mais d'orienter toute l'entreprise vers la satisfaction client de manière rentable. C'est pour cette raison que l'informatique seule ne peut y parvenir, et qu'il faut entres autres le soutient des commerciaux, de l'équipe marketing et de la direction.

Le CRM relève à la fois des composants opérationnels et d'une composante décisionnelle, travaillant ensemble. Il s'agit généralement de deux projets distincts ne pouvant être menés en même temps par la même personne. Il existe aussi des produits intégrant directement ces deux composantes.

Les premiers projets CRM réussis ont été rapidement connus et par la suite beaucoup de désillusions sont apparues suite à des mauvaises gestions de projet. Cependant beaucoup de produits apparaissent aujourd'hui et les retours d'expériences de certaines entreprises permettent d'établir de meilleures « méthodes » ou plus précisément de meilleurs guides. Les derniers résultats sont plutôt encourageants puisque de plus en plus de projets fonctionnent et voient le jour.

Glossaire

Attrition : Encore appelé churn, désigne le fait que le client arrête sa relation avec son fournisseur. Les efforts marketing visent à minimiser le taux d'attrition car le coût d'acquisition d'un client est souvent supérieur aux coûts pour le garder.
Bannières : Zone publicitaire de taille normalisée intégrée dans les pages web et permettant de pointer d'un simple clic sur le site de l'annonceur.
Base de connaissance : Base de données où sont enregistrées les solutions apportées lors du traitement d'un problème.
Base de données marketing : Ensemble d'informations structurées pour faire des offres ciblées à des clients ou des prospects.
Call center : Centre dédié et organisé pour prendre et gérer les appels émanant de clients internes ou externes. Il offre un point unique d'entrée aux clients.
CCM (Continuous Customer Management) : Stratégie qui consiste à optimiser la valeur des relations clients en gérant les contacts par référence au cycle de vie du client : de sa phase d'acquisition jusqu'à la fidélisation en passant par les actions de ventes croisées. Le CCM coordonne les communications entre les différents points de contact client.
Churn : voir Attrition
Customer Relationship Management (CRM) : la capacité de bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients sur l'ensemble des points de contacts.
Data warehouse : Collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historisées, organisées pour le support du processus d'aide à la décision.
ERP(Entreprise Ressource Planning) : Désigne les offre des progiciels intégré couvrant différents domaines (finance, gestion commerciale, ressources humaines, logistique, gestion de production, etc. …) possédant une base de données commune, à laquelle ont accès les différents modules de l'offre.
Géomarketing : Système permettant d'intégrer des informations liées à l'environnement spatial dans le système d'information. Les logiciels permettent de restituer les informations statistiques sous formes cartographiques.
Gestionnaire de campagnes : Outil qui permet d'automatiser les phases de sélection, d'exécution et de mesure des actions marketing supposées modifier le comportement du client. La gestion de campagne s'appuie sur les informations contenues dans le data warehouse ou la base de données.
Groupware : Désigne une offre de logiciels dont la fonction principale est de gérer la circulation de l'information pour permettre à plusieurs utilisateurs de travailler sur les mêmes dossiers.
Help desk : Service dont la fonction principale est de résoudre les problèmes des utilisateurs et de répondre aux questions posées par une base de clients interne ou externe.
Knowledge Management : Ensemble d'outils destinés à collecter, structurer et rendre accessible la connaissance capitalisée par l'entreprise.
Métadonnées : Englobe l'ensemble des informations relatives à la provenance, à l'historique et aux traitements associés aux données.
Mise à jour des données : le processus de rafraîchissement des informations dans le système décisionnel. La fréquence de mise à jour doit être déterminée en fonction des besoins des utilisateurs ou des clients.
Pull (sur l'Internet): L'utilisateur tape une adresse ou sélectionne un lien explicitement, ce qui génère une requête qui lui renvoie les informations demandées.
Push (sur l'Internet) : L'utilisateur reçoit des liens ou des informations en souscrivant à des canaux ou en décrivant des alertes ou des centres d'intérêts.
Segmentation : Opération consistant à décomposer le marché en des groupes homogènes pour mettre en oeuvre une politique spécifique par segment.
Télémarketing : Désigne les actions marketing faites au téléphone (ciblage de clientèles, relances téléphoniques, prise de rendez-vous, etc.) par des personnes spécialisées.

Bibliographie :

René Lefébure, Gilles Venturi, Gestion de la relation clients, Eyrolles, 2000.
R. Kimball et M. Ross, Entrepôt de données, Vuibert, 2002, chapitre 6
Jean-François Goglin, Le datawarehouse, pivot de la relation client, Hermes 2000

www.oracle.com/siebel/index.html
www.microsoft.com/dynamics/crm/default.mspx
www.sugarcrm.com/crm/
www.customermanagement.com
www.crm-forum.com