



RAPPORT

**LOGISTIQUE
HOSPITALIERE
SYSTEME CRM**

RÉALISÉ PAR :



SOMMAIRE

La logistique hospitalière : De quoi s'agit – il ?:

- La chaîne logistique hospitalière
- Principaux flux
- Les chaînes logistiques du secteur de la santé

Histoire

Objectif: une gestion intégrée

La problématique de la **logistique** hospitalière

Qualité de service

Attributions de la Logistique Hospitalière

Une autre approche: LH interne et externe

Trois grandes activités à la logistique hospitalière

Divergence au niveau de la dénomination

Les coûts de la logistique

Hospitalière

Place de la logistique hospitalière dans les structures hospitalières

Le système d'information hospitalier et le rôle de la logistique

La chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé

La performance de la logistique hospitalière

Cycle du système de gestion de la performance

Déploiement d'un système de gestion de la performance

La construction du tableau de bord logistique

Les processus opérationnels

Principales préoccupations de gestion des processus de logistique hospitalière

Outils de mesure de la performance de la logistique hospitalière.



1ère Partie : La Logistique Hospitalière



La logistique

hospitalière



**De quoi s'agit -
il ?**

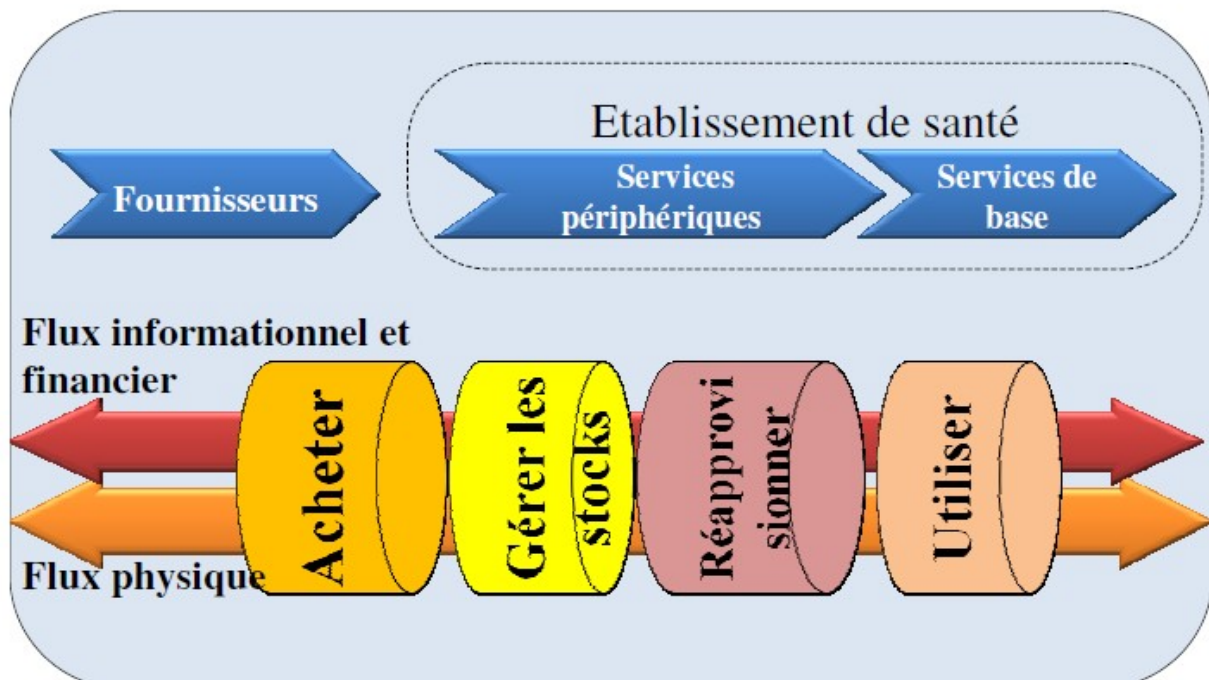
La logistique Hospitalière recouvre :

La gestion des flux de patients, produits, matières, des informations qui s'y rapportent pour assurer la qualité et la **sécurité** à un niveau défini de performance et d'efficience, depuis le fournisseur jusqu'au patient et selon le cas au destinataire final.

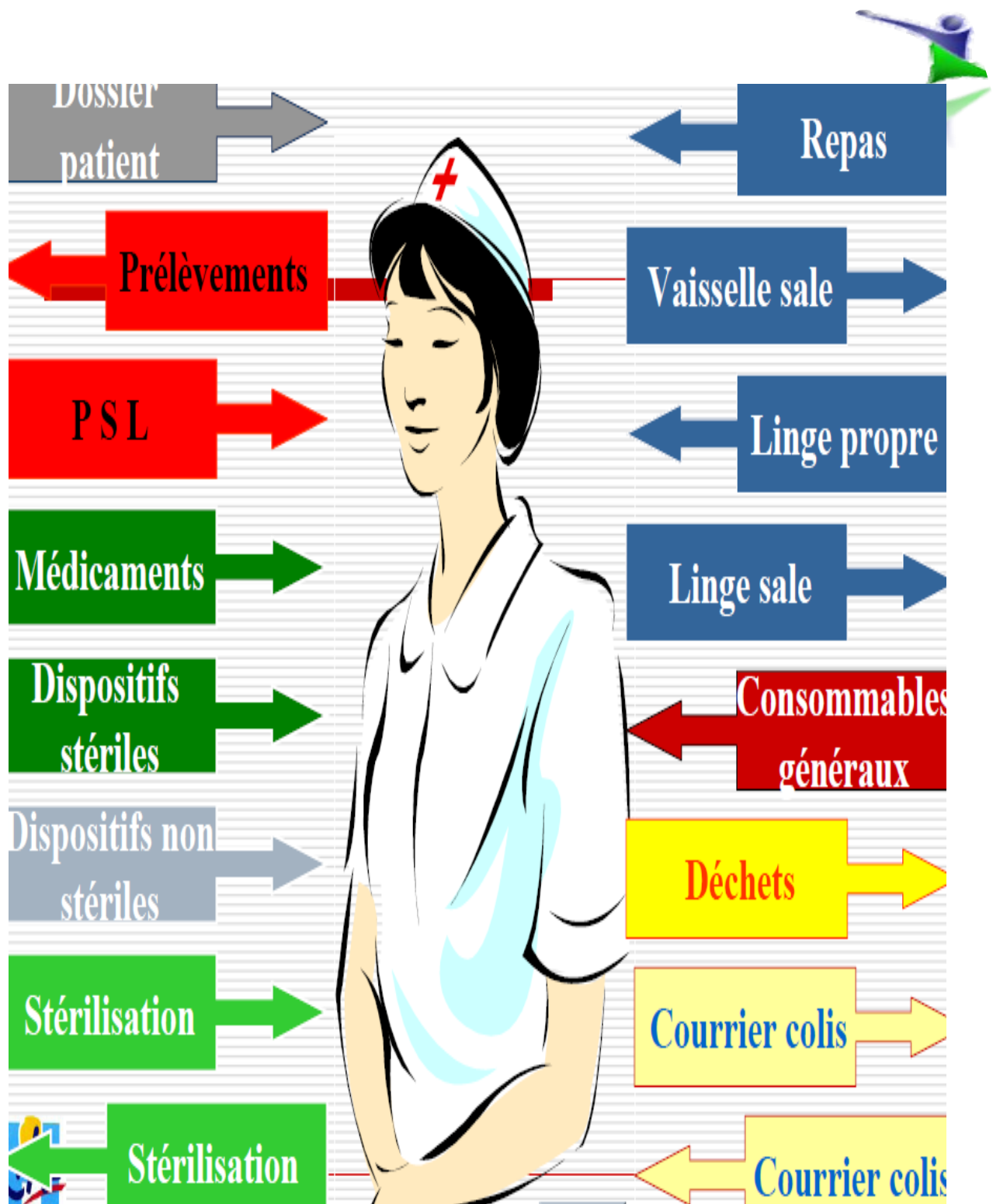




La chaine logistique hospitalière :



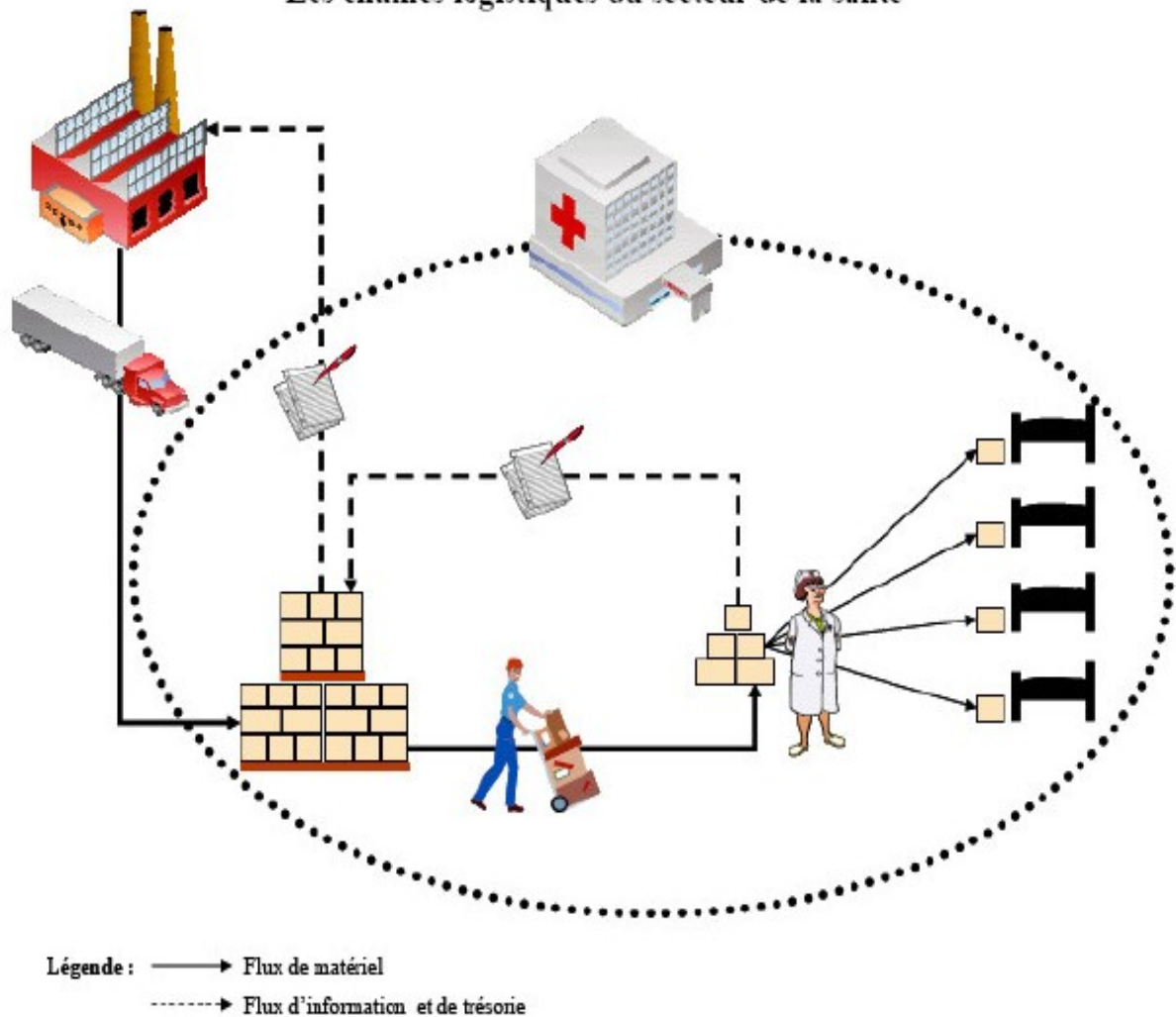
Principaux flux :



Les chaines logistiques du secteur de la santé :



Les chaînes logistiques du secteur de la santé



HISTOIRE:

Avant les années 1950:



Peu ou pas de variété des produits et fournitures.

Chaque département gérait lui-même ses achats et ses stocks.

Après la 2^e Guerre mondiale:

- Evolution technologique.
- Augmentation de la gamme de produits.
- Hausse du nombre des livraisons.

Donc plus de temps de la part du personnel des hôpitaux pour la gestion quotidienne des achats et des stocks.



Une approche centralisée des approvisionnements s'impose (achats, entreposage, contrôle des stocks...)

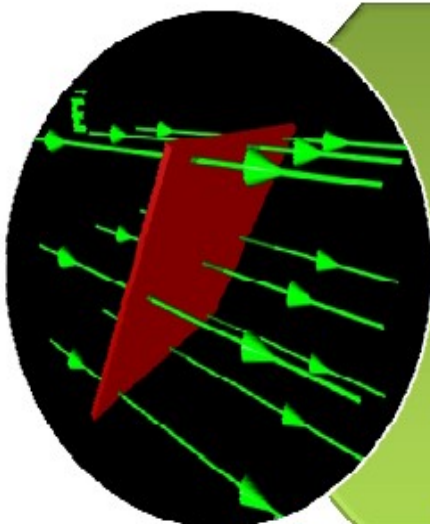
Les années 60:



Augmentation substantiel des achats de biens et services.

- Les centres hospitaliers procèdent à une intégration de leur chaîne **logistique** interne. le résultat était la création du service de gestion du matériel en vue d'éliminer le gaspillage et les duplications dans la gestion du flux des matières.
- Capturer la valeur ajoutée que peuvent offrir les fournisseurs:
 - ✓ Programmes de gestion des stocks au point d'utilisation
 - ✓ Programmes de consignment pour certaines fournitures du bloc opératoire.

Objectif: une gestion intégrée :



La logistique hospitalière cherche à éviter que chacun des flux se retrouvant dans l'établissement de santé soit géré de façon autonome sans tenir compte de ces effets sur les autres cycles de réapprovisionnement



La problématique de la logistique hospitalière :



➤ Objectif :

Déterminer l'organisation de la production de soins la plus efficace possible afin d'atteindre une très bonne qualité de service tout en réduisant les coûts

➤ Qualité de service :

1.vis-à-vis du patient : qualité des soins, rapidité et respect des délais (délais d'attente du patient avant la prise en charge et délais d'attente du patient pendant la prise en charge ou durée de séjour.





2. **vis-à-vis du personnel soignant**, cette qualité porte la répartition des charges de travail sur les différents membres d'une équipe de façon équitable (nature des tâches, horaires,...)



Attributions de la Logistique Hospitalière

Une grande divergence d'une expérience à l'autre :

- Au niveau de la conception, la LH peut intervenir pour le dimensionnement des ressources principales (plateaux techniques, imagerie,...) et de l'implantation.
- Au niveau de la planification, la LH contribue à la planification du besoin des ressources (personnel soignant, équipement médical,...), la planification et ordonnancement des activités de soins et la réorganisation en fonction des aléas.
- La LH s'occupe de transport avec ses deux dimensions interne (manutention, courses, ..) et externe (ambulances,..) et assure aussi de la gestion de stock et de l'approvisionnement des produits consommables.



Une autre approche: LH interne et externe :

➤ La logistique interne:

- Acquisition,
- Réception
- Distribution des différentes fournitures utilisées en soutien à la prestation de service et associées aux extrants intermédiaires et finaux.

➤ La logistique externe :

Associée aux activités de suivi médical du patient en plus des services aux patients représentent les activités auxiliaires et non essentielles offertes par l'hôpital : boutiques de cadeau, programmes religieux, etc.



Trois grandes activités à la logistique hospitalière :

1. l'approvisionnement qui regroupe l'achat, la réception et à la gestion des stocks des différentes fournitures ;



2. la production qui regroupe les différentes activités de transformation telle l'imprimerie, les cuisines ou la stérilisation, etc.



3. le réapprovisionnement des zones d'entreposage aux différents points d'utilisation ou du transport des déchets aux quais l'expédition.



Les coûts de la logistique Hospitalière

Les coûts d'acquisition et de réapprovisionnement des différentes fournitures et services médicaux peuvent représenter entre 30% et 40% des coûts annuels d'un centre hospitalier.



Les centres hospitaliers monopolisent **41%** des coûts de la chaîne d'approvisionnement (coûts de distribution physique, de transport, de gestion des commandes et de gestion des stocks) .Alors que les producteurs et les distributeurs supportent respectivement 33% et 26% de ces coûts.



Place de la logistique hospitalière dans les structures hospitalières:

➤ 4 niveaux d'intégration

Niveau 1: la logistique neutre à l'interne

- La logistique hospitalière n'est pas considérée comme un facteur de succès de l'organisation
- Vision à court terme de la performance
- Peu d'investissement sont consentis dans la formation du personnel

Niveau 2: la logistique neutre à l'externe



-Valorisation des investissements à caractère technologique au détriment des investissements organisationnels .

Exemple : Négligence de la formation du personnel logistique

Niveau 3 : soutien à l'interne

La logistique est considérée comme un moyen d'amélioration des performances de l'établissement à travers une plus grande efficience des activités logistiques et par leurs impacts sur les activités cliniques. Les investissements effectués dans ces activités s'inscrivent dans une perspective à long terme.

Niveau 4 : soutien à l'externe

- La logistique devient un interlocuteur à part entière de la direction.
- Les investissements intègrent les dimensions technologiques et organisationnelles
- La logistique se développe avec le soutien des autres fonctions de l'établissement
- L'amélioration du système logistique assure la canalisation des ressources de l'établissement vers leur mission de base



-L'enjeu n'est plus de faire progresser la fonction logistique vers un nouveau sommet mais d'effectuer une transformation globale des processus décisionnels de l'ensemble d l'organisation

Le système d'information hospitalier et le rôle de la logistique

Un établissement hospitalier, observé sous un angle logistique, est un lieu où s'exercent des flux physiques composés de flux de personnes et de flux de matières ainsi que des flux d'informations associés.

Flux de matériels médico-chirurgicaux (appareils de radiographie, seringues, compresses);

Flux de médicaments et molécules diverses ;

Flux d'échantillons et de prélèvements ;

Flux de matières et matériels hôteliers (plateaux repas, lits, draps, consommables divers...);

Flux de matières et matériels d'entretien et de maintenance;

Flux de personnes (patients, personnels et visiteurs).

Face à ces flux se développent des flux d'information.

40% des coûts de fonctionnement d'un centre hospitalier serait consacrée à la collecte, au stockage et à la diffusion de l'information



La chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé

Trois principales particularités de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé.

1. La diversité des canaux de distribution.

L'établissement de santé peut entretenir des relations directes avec les manufacturiers alors que certains produits transiteront par des distributeurs.

2. La présence de groupes d'achats en commun.

Ces derniers peuvent assumer des responsabilités déléguées par les établissements en ce qui concerne la recherche de fournisseurs, la négociation et la rédaction de contrats. Aux USA 70% des achats des centres hospitaliers transitent par ce type d'organisations.

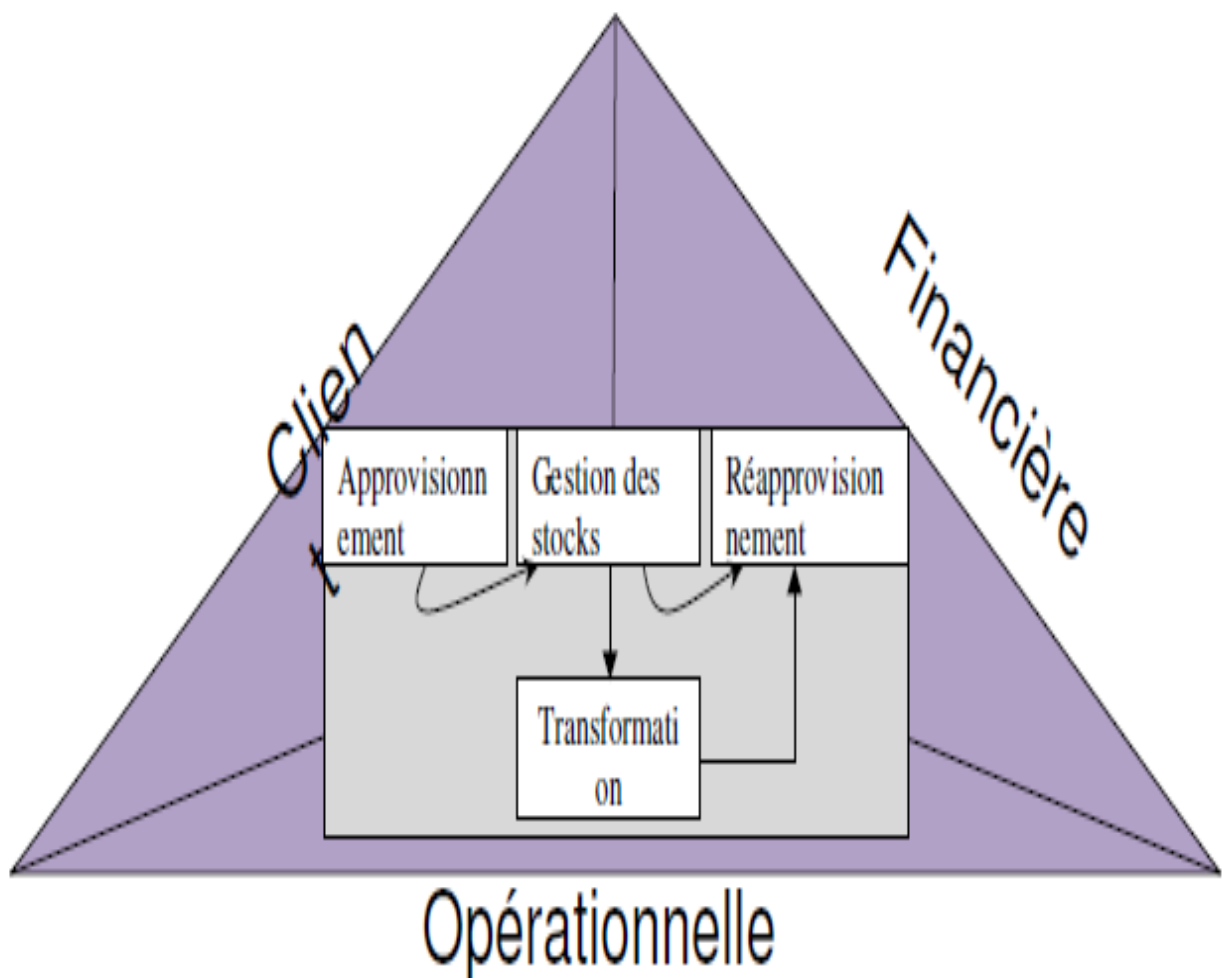
3. Le centre hospitalier est un vecteur où converge une variété des produits qui soutiennent l'offre de soins (par exemple, fournitures médicales, produits pharmaceutiques, lingerie, alimentation,



Papeterie, produits d'entretien). Avant que ces produits ne soient acheminés à l'utilisateur final (personnel soignant ou patient), ils devront transiter dans une chaîne d'approvisionnement interne à l'établissement, laquelle chaîne compte des activités de réception, entreposage, réapprovisionnement, traitement (cuisson, lavage, stérilisation, etc.).

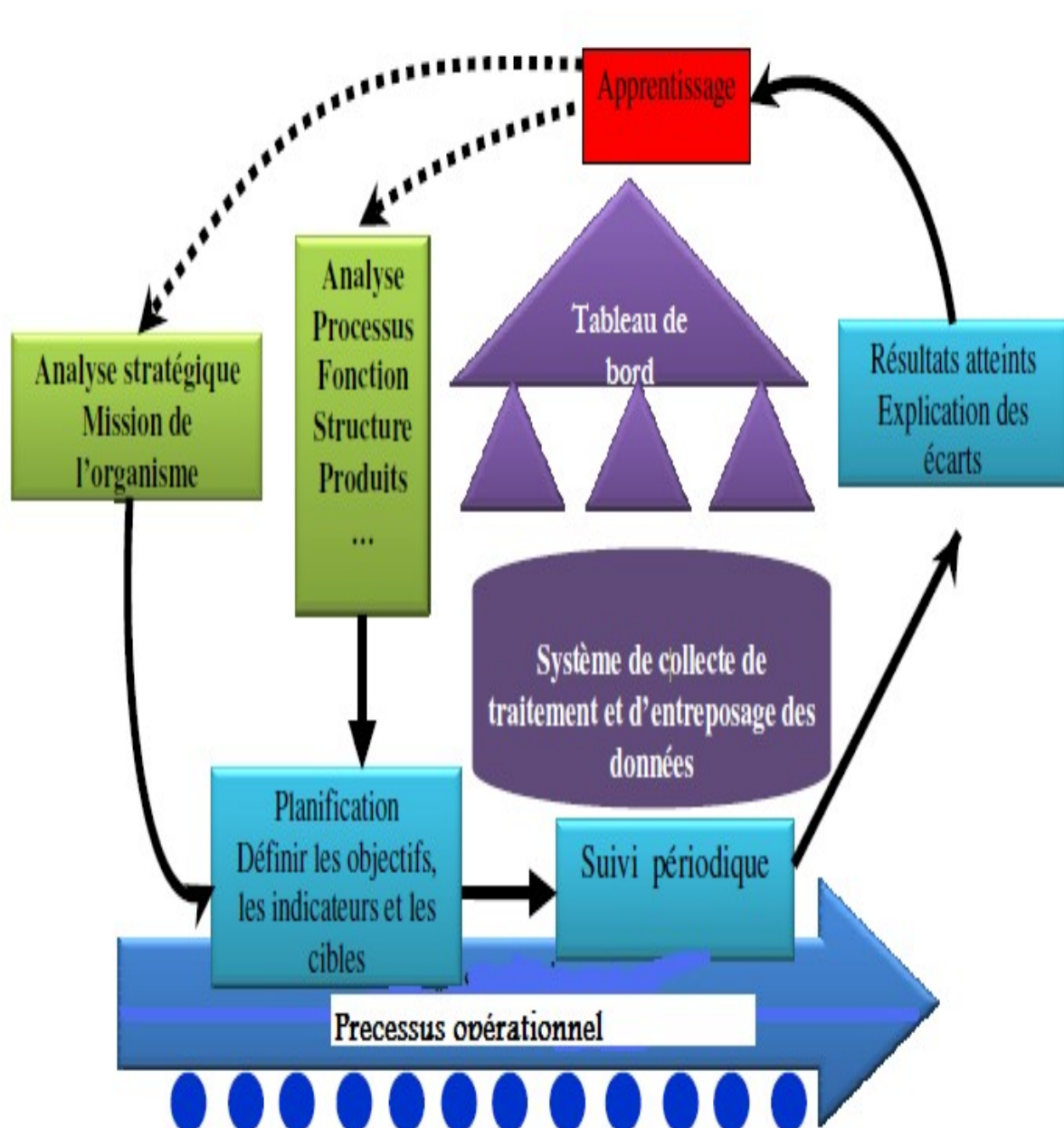
La performance de la logistique hospitalière

Pour chaque préoccupation de gestion retenue, des objectifs, des indicateurs et des cibles sont proposés pour former une triade de la mesure de performance.





Cycle du système de gestion de la performance





Déploiement d'un système de gestion de la performance

Le système de gestion de la performance vise à rendre opérationnelle la stratégie de l'organisation, à orienter l'action de l'organisation et à améliorer les processus. Il cherche aussi à témoigner de l'atteinte des objectifs et à rendre des comptes. Ainsi, pour bien comprendre la nature des mesures qui doivent être retenues, et pour guider la préparation d'un tableau de bord, il est indispensable de comprendre comment se déploie la gestion de la performance dans l'organisation. Un système de gestion de la performance s'inscrit dans un cycle de gestion qui s'étale sur toute l'année, voire sur une période plus longue, lorsqu'il s'agit des éléments de portée stratégique. Les temps forts de ce cycle sont la planification et la reddition de comptes. Cette dernière prend généralement la forme d'un bilan ou d'un rapport annuel. Cependant, le cycle de gestion de la performance est beaucoup plus riche qu'il n'y paraît à première vue.



La construction du tableau de bord logistique

Le tableau de bord doit couvrir quatre axes :

1. Les résultats financiers,
2. La performance vis-à-vis des clients,
3. Les processus internes
4. L'apprentissage organisationnel.

Les processus opérationnels

Quatre processus peuvent être identifiés :

1. L'approvisionnement,
2. La gestion des stocks,
3. Le réapprovisionnement
4. La transformation

Pour chacun de ces processus, nous associons des préoccupations de gestion hospitalière en terme de :



1. Performance client
2. Performance financière
3. Performance opérationnelle

Principales préoccupations de gestion des processus de

	Performance		
Processus	Clients	Financière	Opérationnelle
Gestion des stocks	Rupture des stocks	Rotation des stocks Exactitude des inventaires Coût de gestion (réception, lancement des commandes et gestion des stocks)	Niveau de service des fournisseurs Respect des horaires de livraison des fournisseurs Exactitudes des factures Révision des points de commande

logistique hospitalière



	Performance		
Processus	Clients	Financière	Opérationnelle
Approvisionnement	Satisfaction des clients internes	Economies dégagées sur les contrats signés Coût pour les produits en achat direct (hors stock)	Exactitude des achats effectués



	Performance		
Processus	Clients	Financière	Opérationnelle
Réapprovisionnement	Satisfaction des clients internes	Rotation des stocks à l'unité de soin Coût de gestion par ligne de fournitures réapprovisionnées	Disponibilité des produits Temps de cycle Révision des quotas de fournitures conservées aux unités de soins Exactitude des commandes livrées

	Performance		
Processus	Clients	Financière	Opérationnelle
Transformation	Niveau de service Sondage auprès des clients internes	Coût des intrants Coût de production (transformation)	Temps de cycle



Outils de mesure de la performance de la logistique hospitalière.

L'Outil d'évaluation du système logistique (O.E.S.L)

Permet d'évaluer les performances d'un système logistique d'un programme sanitaire donné.

Il examine l'ensemble des composantes du cycle logistique pour évaluent la capacité d'un programme à assurer la disponibilité permanente des produits de santé aux points de prestation de services (PPS).

Les principaux éléments sur lesquels se concentre l'OESL sont :

- L'organisation et la gestion du personnel,
- Le système d'information de gestion,
- La sélection des produits,
- Les prévisions,
- L'acquisition des produits,
- Les procédures de contrôle d'inventaire,
- Le stockage,
- Le transport et distribution
- L'appui institutionnel,

- L'utilisation des produits et le financement.



Outil d'évaluation des indicateurs logistiques (OEIL)

Un instrument de collecte de données quantitatives.

Il est utilisé au niveau des structures sanitaires pour évaluer la performance du système logistique et certains résultats de programmes, ainsi que la disponibilité des produits de santé.

Il mesure cinq indicateurs logistiques:

- Etat du stock
- Fréquence de rupture de stock
- Conditions de stockage
- Précision des prévisions et qualités des données du SIGL
- Taux de satisfaction des commandes



CONCLUSION :

La logistique au sein de l'hôpital est une fonction complexe, et gère des flux de produits et des circuits de distribution très différents, des conditionnements variés et des règles strictes de sécurité et de traçabilité.



REFERENCE :

- **<http://www.a-sis.fr/nos-references/approches-sectorielles/logistique-hospitaliere.21.s6.html/>**
- **Ecole Supérieure de Technologie - Fès**

Département Techniques de Communication et de commercialisation (Sciences de gestion)



➤ **HEC MONTEREAL**



2^{ème} Partie : Le Système CRM

SOMMAIRE



Définition du CRM

- o Le CRM en tant que processus technologique
- o Le CRM comme processus relationnel
- o Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle
- o Le CRM comme stratégie d'entreprise

Les composantes du CRM

- o Connaissance du client
- o Stratégie relationnelle
- o Communication
- o Proposition de valeur individualisée

Intégration du CRM dans la stratégie d'entreprise

- o Fondements de l'entreprise relationnelle
- o Caractéristiques essentielles de l'entreprise relationnelle
- o Culture de l'entreprise relationnelle

Conclusion

Références

Définition du CRM

La **gestion de la relation client** consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voir des millions) de



clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients (*customer relationship management* -CRM en anglais) doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

La gestion de la relation client est relativement récente. Le concept qu'il recouvre remonte au tout début des années 2000 et est le résultat des efforts commerciaux fournis par les sociétés de logiciels et de consulting pour promouvoir leurs solutions.

En réalité, le CRM recouvre un principe beaucoup plus ancien : la confection d'articles sur mesure ou adéquats par les artisans et commerçants pour leurs clients. Encore maintenant, de nombreux commerçants ou artisans connaissent remarquablement leur clientèle et ont développé, sans le formaliser, un excellent CRM.

HISTOIRE :

Après des décennies marquées par la suprématie du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, on voit au milieu des années 1970, l'apparition du concept de marketing relationnel.



C'est en effet en 1975 que R.P. Bagozzi énonce pour la première fois le concept de marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Il pose ainsi implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps.

Par la suite, c'est essentiellement dans le domaine du marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing relationnel. C'est l'école scandinave du marketing qui sera la première à établir des comparaisons précises entre marketing transactionnel (marketing « classique ») et marketing relationnel. Ces comparaisons peuvent s'illustrer comme suit :



Comparaison entre marketing transactionnel et marketing relationnel

	MARKETING TRANSACTIONNEL	MARKETING RELATIONNEL
Perspective temporelle	Court terme (approche « one shot »)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif (soutenu par le marketing mix)
Composante stratégique principale de l'entreprise	Dimension objective (approche produit)	Dimension relationnelle (solutions proposées)
Mesure de la satisfaction du client	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion des bases de données relationnelles (approche directe)
Système d'information sur les clients	Enquêtes de satisfaction (mesures épisodiques)	Systèmes de feedback en temps réel (mesures instantanées)
Interdépendance entre fonctions de l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées (organisation verticale et hiérarchique)	Approche transversale et importance des interfaces (organisation horizontale et collaborative)

C'est au milieu des années 1990 qu'est mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un de ses principaux intérêts pour l'entreprise : la rentabilité considérable générée par une relation qui perdure. La fidélisation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Se développe dès lors la notion de « valeur à vie » (lifetime value) qui permet de définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise. Aujourd'hui encore, le CRM est une discipline en pleine évolution. Il en ressort que plusieurs approches de ce concept se côtoient dans la littérature, selon que les approches soient plus ou moins technologiques.



➤ **Le CRM en tant que processus technologique**

Le CRM est ici décrit comme étant « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ».

Le CRM s'inscrit ici dans le cadre du développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Celles-ci soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face. Le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il pourra ainsi donner des informations au client sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la réparation effectuée par le service après-vente, etc...

➤ **Le CRM comme processus relationnel**

Le CRM est ici considéré comme « un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client » .

Le CRM apparaît ici comme un processus, une série d'activités, dont la réalisation n'implique pas forcément le recours aux NTIC. On insiste ici sur la nécessité pour l'entreprise d'accorder une attention accrue au client. L'entreprise souhaite dès lors mieux connaître ses clients et approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.



Dans cette optique, l'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente. D'un côté, l'entreprise veut être perçue comme une entité cohérente au delà des produits et services qu'elle propose. A l'inverse, l'entreprise veut voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.

Prenons l'exemple d'un site de vente de CD et DVD en ligne. L'entreprise devra avoir ses canaux de communication interconnectés. La communication devra en effet circuler parfaitement et les informations intégrées dans des bases de données, ce qui permettra à l'entreprise d'identifier ses clients et de mieux les connaître. L'entreprise pourra dès lors orienter les achats de ses clients, leur conseiller tel ou tel CD. Le client pourra également avoir accès à des avis d'autres clients ayant le même profil que lui. Si le client ne souhaite pas recevoir d'informations et de conseils d'achat, il pourra le signaler. L'entreprise ne prendra contact avec lui que sur son autorisation.

Inspiré du processus relationnel CRM qui place le Client (Customer) au centre de l'entreprise, le XRM (Extended Relationship Management) considère tous les acteurs (Partenaire, Collaborateur interne, Fournisseur, ...) gravitant autour de l'entreprise et traite ainsi toutes les relations avec les mêmes enjeux et des moyens similaires...;



➤ **Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle**

Le CRM est ici une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client.

Le CRM est donc envisagé comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis : augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client.

Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client. L'entreprise connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

➤ **Le CRM comme stratégie d'entreprise**

Le CRM doit ici mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Cette infrastructure a pour effet d'abattre les barrières entre fournisseur et client.

Clients et fournisseurs deviennent plus proches. Chacun doit désormais anticiper les actions de l'autre et y réagir plus directement. Cela n'est pas sans conséquence sur la stratégie même de l'entreprise qui devra changer de culture et adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client.



Celui-ci, de plus en plus habitué à « mettre son nez » partout repérera vite les éventuels défauts et dysfonctionnements du service qui lui est proposé.

Sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise devra considérer le CRM comme une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur. Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines.

L'organisation entière de l'entreprise est concernée : marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction, ...

La stratégie de CRM doit ici servir de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client. Comme le client est à même de surveiller les opérations, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité.

Les composantes du CRM



Les quatre composantes fondamentales du CRM sont les suivantes :

- *Connaissance du client*
- *Stratégie relationnelle*
- *Communication*
- *Proposition de valeur individualisée*

➤ Connaissance du client

La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée.

L'historique de ses achats, ses moyens de communication préférés, ses modes de paiement préférés, ses préférences et intérêts en termes de services, ...autant d'informations strictement nécessaires au développement de relations à long terme. Les informations précédemment citées sont généralement dispersées dans les systèmes d'informations et les entreprises généralement les regroupent dans un entrepôt de données client.

S'il est important d'avoir les informations nécessaires pour développer ses relations clients, il convient de ne pas alourdir les systèmes d'informations de l'entreprise inutilement. Toute information ne contribuant à l'objectif CRM devra donc être proscrite.

➤ Stratégie relationnelle

Les entreprises qui se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires



réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel.

Les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation long terme avec leurs clients. Elles entrent en communication avec le client davantage qu'elles ne vendent. Parmi la masse des clients, l'entreprise privilégie sans complexe ceux qui sont les plus intéressants et les plus profitables. La transaction commerciale ne constitue pas l'aboutissement de la relation. Celle-ci, débutant avec l'achat, donnera lieu à un approfondissement basé sur la confiance et un engagement mutuel et croissant.

➤ Communication

La stratégie relationnelle mise en place par l'entreprise doit fortement se manifester dans la communication de celle-ci envers son client. Elle devra y démontrer sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client, sera délivré. Pour y arriver, elle devra passer par un réseau de canaux de communication intégrés permettant de communiquer partout et à tout moment. La capacité à gérer une communication à travers de multiples canaux est essentielle. Par exemple une banque utilise de nombreux canaux : agence, envoi postal, site internet, DAB/GAB, serveur vocal, SMS, MMS, etc.



➤ **Proposition de valeur individualisée**

Le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client doit déboucher, pour l'entreprise, sur la création de propositions d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif.

Dans cette optique, l'entreprise pourra concevoir, parfois même en coopération avec le client, un service qui réponde parfaitement aux besoins de celui-ci. Cela pourra se faire, par exemple, à partir de « modules de service » pouvant être liés les uns aux autres pour former le service global conforme aux attentes du client.

L'entreprise devra apporter une attention particulière à garder une totale maîtrise de ses coûts et à éviter le sacrifice de ses économies d'échelle.

De même, la mise en place d'offres individualisées peut entraîner pour l'entreprise un risque accru et une complexité excessive des processus de production. Il faudra arriver à concilier une production relativement standardisée avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service.



Intégration du CRM dans la stratégie d'entreprise

L'entreprise qui veut mettre en place une stratégie relationnelle doit penser sa mission, la gestion de son personnel, sa structure et ses systèmes d'exploitation en cohérence avec son orientation client.

Il s'agit ici de créer un environnement facilitant et encourageant la recherche de la satisfaction du client en étroite relation avec celui-ci. Le client doit inspirer toute personne dans l'entreprise afin qu'elle puisse améliorer sa performance globale. Il ne faut cependant pas oublier que, dans une perspective relationnelle, tout client n'est pas bon à prendre et que l'entreprise n'a pas toujours intérêt à le satisfaire et à le fidéliser. Il ne faut pas oublier non plus que l'enjeu d'une approche CRM est de construire des relations, qui permettent d'augmenter la valeur de la base clients, qui elle-même conditionne très largement la valeur de l'entreprise. Dans cette perspective certains clients sont beaucoup plus importants que d'autres et il convient de se focaliser plus, voire exclusivement, sur eux.



➤ Fondements de l'entreprise relationnelle

Toute stratégie relationnelle se fonde sur la recherche et l'optimisation de l'engagement entre le client et le fournisseur au cours de leurs interactions sur le long terme. Dans cette perspective, l'engagement reflète l'intention, de la part des deux parties, de développer une relation dans le temps (futur), sans tenir compte des changements d'environnement qui peuvent intervenir.

L'entreprise relationnelle ne vise pas le bénéfice immédiat généré par chaque transaction individuelle (achat/vente) mais vise l'optimisation de ce qu'on appelle la valeur à vie du client (Customer Life Value), c'est-à-dire la valeur de ses achats effectués durant la période au cours de laquelle il est en relation avec l'entreprise.

➤ Caractéristiques essentielles de l'entreprise relationnelle

Les caractéristiques essentielles d'une entreprise relationnelle sont les suivantes :

- Son objectif organisationnel prioritaire est de servir le client et de le satisfaire de façon spécifique.
- Sa stratégie est de développer une relation privilégiée avec ses clients sans trahir ou mettre en péril l'identité propre de l'entreprise, son image de marque et ses marchés prioritaires. Le centre d'intérêt est la relation avec le client. Ce n'est pas le produit ni la transaction.
- Les relations avec les clients sont abordées avec un maximum d'empathie de la part des employés. Ceux-ci sont formés et motivés à se mettre à la place du client. Cette manière d'envisager la relation client crée une



confiance réciproque, et contribue à lui donner de la substance.

L'implication du client à l'égard de son fournisseur est de ce fait accrue.

- Les valeurs de l'entreprise sont de privilégier le relationnel et de prendre en compte le contexte particulier de chaque client en vue de mieux le servir.

➤ **Culture de l'entreprise relationnelle**

La création d'une culture relationnelle au sein de l'entreprise est un des aspects essentiels de la réussite de ce type de stratégie. Rappelons que la culture est composée de convictions, de normes et de valeurs internes auxquelles le personnel d'une entreprise adhère. Cette culture va avoir un impact sur le comportement de celui-ci.

L'instauration d'une culture d'entreprise reste à chaque fois une opération sensible et complexe. On ne peut obliger les collaborateurs à accepter normes et valeurs fondamentales par règlement. Plusieurs cultures peuvent également coexister dans l'entreprise. Par exemple, la culture des cadres et celle du personnel d'exécution peut être assez différente.

Pour mettre en place une culture relationnelle, il apparaît important de

- Savoir décrire les valeurs et les normes communes au sein de l'entreprise.
- Placer les personnes qui propagent la culture et qui servent d'exemple aux autres aux postes adéquats.
- Communiquer systématiquement en interne ces normes et ces valeurs et savoir les traduire en action concrètes.



- Avoir recours à des éléments symboliques forts dans la dissémination de la philosophie relationnelle au sein de l'entreprise ([code vestimentaire](#), code de conduite, etc.)
- Relayer valeurs et normes dans la gestion des ressources humaines en termes de promotions, sanctions, formation, motivation, etc...
- Mesurer précisément la performance relationnelle des collaborateurs pour pouvoir apporter des améliorations par rapport aux résultats obtenus.

Il est important de rappeler ici que ce sont les hommes qui initient et développent les relations, pas les systèmes informatiques. Si de nombreux échecs ont été enregistrés dans la mise en place de système de CRM, c'est parce que ces entreprises avaient oublié ce précepte, mettant l'accent sur les systèmes informatiques plutôt que sur les aspects humains.

Les aspects les plus importants en termes de compétences humaines et relationnelles apparaissent être les suivants :

- Une bonne capacité d'empathie, faculté de pouvoir se mettre à la place du client et d'être sensible à ses problèmes.
- Une attitude ouverte, transparente et sincère, particulièrement dans la gestion des moments critiques de la prestation de service.
- La reconnaissance honnête de ses limites et de ses capacités professionnelles. (il est prouvé que le fait de ne pas reconnaître ses torts dans une relation commerciale est bien plus dommageable que de tenter de gérer les problèmes quand ils se posent).
- La capacité de rester positif vis-à-vis de l'interlocuteur.



Conclusion

En bref :

- L'analyse des processus commerciaux vous permettra de faire le bon choix quant au fournisseur de CRM et au partenaire qui en fera la mise en œuvre. Cette analyse vous aidera également à déterminer, dès le début, les besoins des utilisateurs et la personnalisation nécessaire.



REFERENCES

- **www.piloter.org/techno/CRM/CRM.htm**
- **http://www.microsoft.com/france/moyennes-entreprises/optimiser_crm.mspx**