

Thème :

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
(C.R.M) ET SYSTEMES D'INFORMATION**

Plan de l'exposé

Introduction générale:

1^{ère} Partie: Customer Relationship Management (C.R.M)

I- Définition du C.R.M

- 1- Le C.R.M en tant que processus technologique
- 2- Le C.R.M en tant que processus relationnel
- 3- Le C.R.M en tant que principe d'efficacité organisationnelle
- 4- Le C.R.M comme stratégie d'entreprise

II- Les composantes du C.R.M

- 1- Connaissance du client
- 2- Stratégie relationnelle
- 3- Communication
- 4- Proposition de valeur individualisée

III- Intégration du C.R.M dans la stratégie de l'entreprise

- 1- Fondements de l'entreprise relationnelle
- 2- Caractéristiques essentielles de l'entreprise relationnelle
- 3- Culture de l'entreprise relationnelle

IV- Les avantages du C.R.M

V- Les contraintes du C.R.M

2^{ème} Partie : Système d'information dans le C.R.M

I- Le Système d'information du CRM, un ensemble de solutions

- 1- Définition d'une solution C.R.M:
- 2- Architecture conceptuelle d'une solution de C.R.M

- 3- Domaines couverts par une solution C.R.M:
- 4- Types de solutions de C.R.M:
- 5- Qui est concerné par une solution C.R.M?

II- Importance de l'information et du système d'information dans le C.R.M

- 1- Convergence et hétérogénéité des sources de l'information commerciale
- 2- Schéma conceptuel d'un système d'information client
- 3- Le datamining, véritable outil de compétitivité des entreprises
- 4- Processus de traitement et d'analyse des données:
- 5- Exemple pratique: Grandes surfaces

III- Mise en œuvre d'une solution C.R.M entre l'échec et la réussite

- 1- Les principales règles à respecter pour réussir un projet C.R.M
- 2- Exemple : BNPPARIBAS est un des modèles de réussite dans ce domaine :
- 3- Les erreurs qui font échouer à coup sûr un projet de C.R.M

IV- Les avantages et limites d'une solution C.R.M

- 4- Les avantages d'une solution C.R.M
- 5- Les effets pervers d'une solution CRM

V- Conclusion

Introduction générale:

Les années 2000 témoignent toujours de l'intensification de la tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one: une offre spécifique pour chaque client possible. En parallèle, le développement des technologies de communication et de l'information prédit également une inversion des rôles : le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, et assurer lui-même son propre service client.

Pour satisfaire le client, l'entreprise doit développer ses connaissances client et capitaliser sur sa valeur client. Un tel enjeu nécessite une certaine infrastructure de gestion de l'information qu'on désigne souvent comme le système d'information client. Celui-ci s'articule autour d'une base de données dans laquelle on stocke tous les contacts entre l'entreprise et le client. Idéalement, ces contacts incluent toutes les communications à destination du client (avéré ou potentiel): mailings, télémarketing, relance ainsi que toutes les réactions du client : actes d'achats, demande d'information, appel au service après-vente. Grâce à ce système, l'entreprise peut tirer parti de toutes les interactions avec les clients et prospects et respecter son cycle de vie, de la prospection à la fidélisation pour les identifier et mieux les connaître.

Afin de mettre en évidence l'importance du système d'information dans la Gestion de la Relation Client, on développera le long de cet exposé, la consistance et le mode opérationnel dudit système.

1^{ère} Partie: Customer Relationship Management (C.R.M)

I- 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.

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)

Source : Gestion de la relation client, Ed Peelen, Pearson Education

C'est au milieu des années 90 qu'est mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un de ses principaux intérêts pour l'entreprise : la profitabilité 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.

1- 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....

2- 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...;

3- 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.

4- 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.

II- Les composantes du CRM

Les quatre composantes fondamentales du CRM sont les suivantes :

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

1- 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.

2- 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 d'avantage 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.

3- 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.

4- 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.

III- 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.

1- 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.

2- 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.

3- 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.

IV- Avantages du CRM :

- Augmenter la satisfaction du client.
- Réduction des coûts d'acquisition des nouveaux clients et nouvelles ventes.
- Fidélisation accrue de la clientèle et meilleure conservation des clients.
- Reconquérir les clients inactifs.
- Optimisation du retour sur les relations existantes, d'où une augmentation du CA par client.
- Une réduction des problèmes clients.
- Des décisions marketing plus avisées.
- Redistribuer les moyens vers les clients les plus rentables.
- Acquérir de nouveaux clients.
- Accroître la connaissance des besoins et des préférences des clients.
- Automatiser les campagnes marketing, marketing ciblé.
- Réactualisation les actions marketing en temps réel.
- Amélioration des processus opérationnels.
- Avantage concurrentiel.
- Un meilleur taux de réussite des ventes croisées et additionnels.
- Des cycles de vente raccourcis.

V- les contraintes du CRM :

- Implication et formation des utilisateurs.
- Grande capacité de changement de l'organisation.
- Ressources financières.
- Délais d'implantation d'un projet CRM.

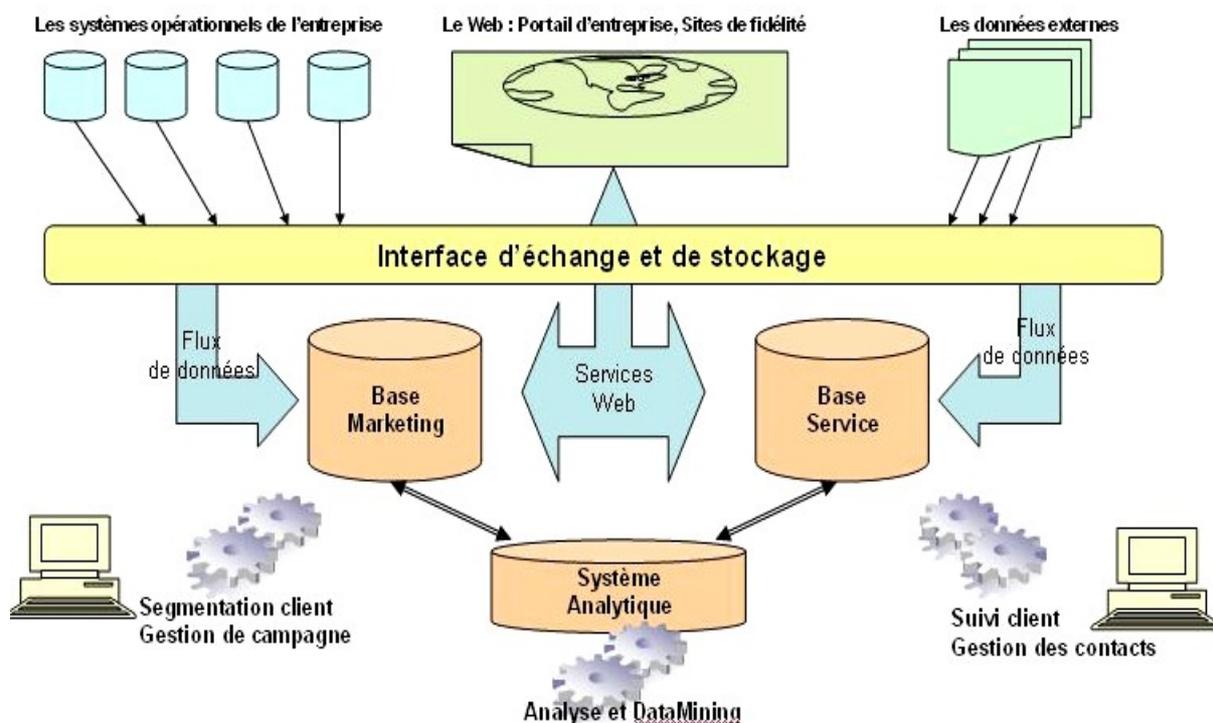
2^{ème} Partie : Système d'information dans le C.R.M

I- Le Système d'information du CRM, un ensemble de solutions

1- Définition d'une solution C.R.M:

« Il s'agit d'une plateforme logicielle centralisée qui permet l'identification, la compréhension et un meilleur service offert aux clients, tout en développant le relationnel avec chacun d'entre eux en vue d'améliorer leurs satisfaction et d'optimiser les gains »

2- Architecture conceptuelle d'une solution de C.R.M



3- Domaines couverts par une solution C.R.M:

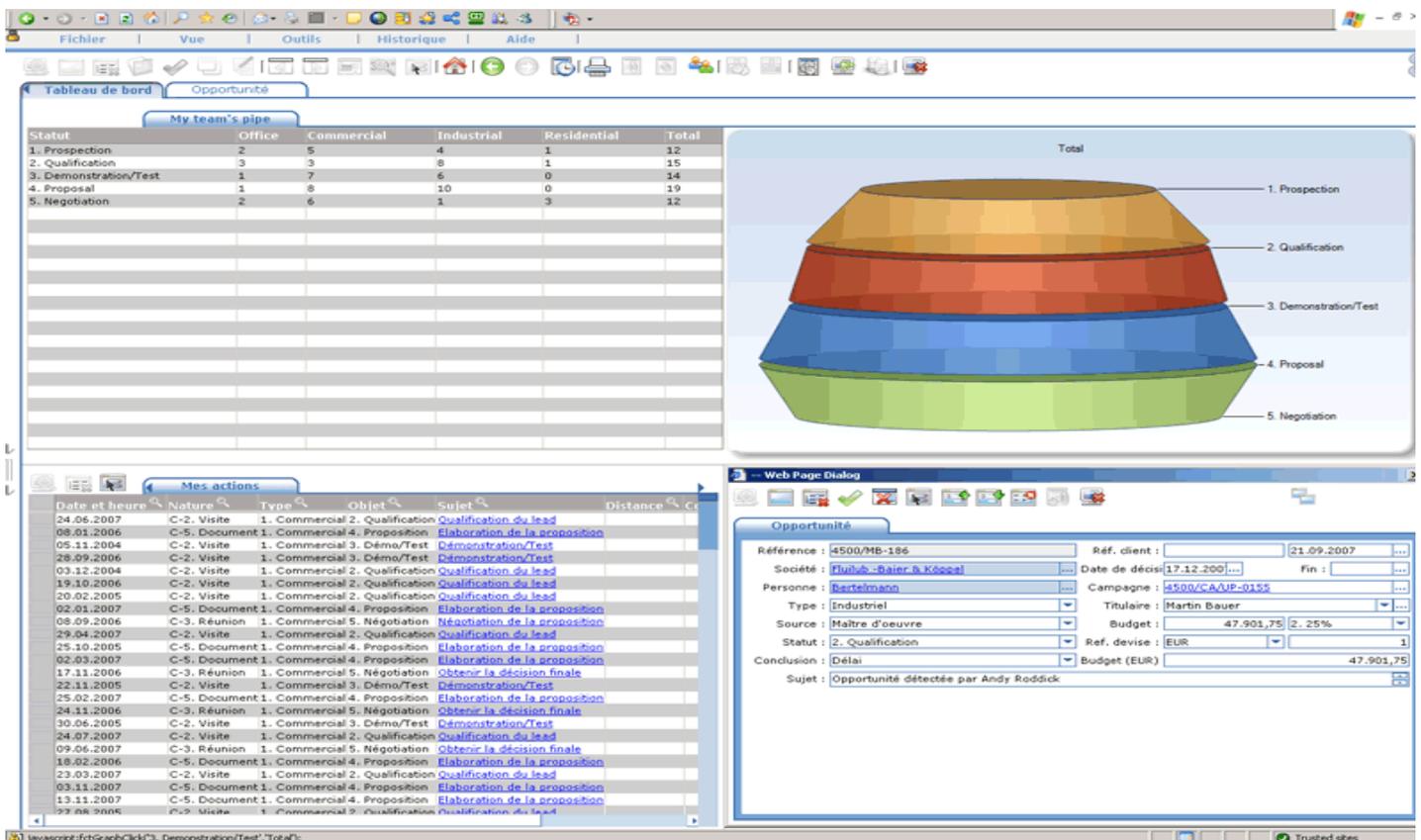
- **La gestion de comptes et de contacts:** Elle est la base de votre CRM. La Gestion de comptes et de contacts permet d'enregistrer et de conserver l'ensemble des coordonnées de vos interlocuteurs, ainsi que vos échanges au quotidien. Se constituer une mémoire commerciale, c'est pérenniser dans le temps vos relations avec vos clients.
- **La gestion des forces de ventes:** Destinée principalement aux ingénieurs commerciaux et aux responsables des ventes, la Gestion des Forces de Vente apporte une réponse concrète aux questions d'organisation, de gestion des priorités, de suivi des affaires et de reporting, afin d'optimiser les efforts de chaque équipe commerciale : Structurer l'activité commerciale individuelle est le gage d'une meilleure efficacité collective.
- **La gestion des campagnes marketing:** Elle gère l'ensemble des informations clients, prospects et concurrents de votre base de données. Elle vous permet de lancer, de suivre et

de mesurer vos opérations commerciales et marketing. Détecter de nouveaux prospects et développer votre base clients, c'est assurer l'avenir de votre entreprise.

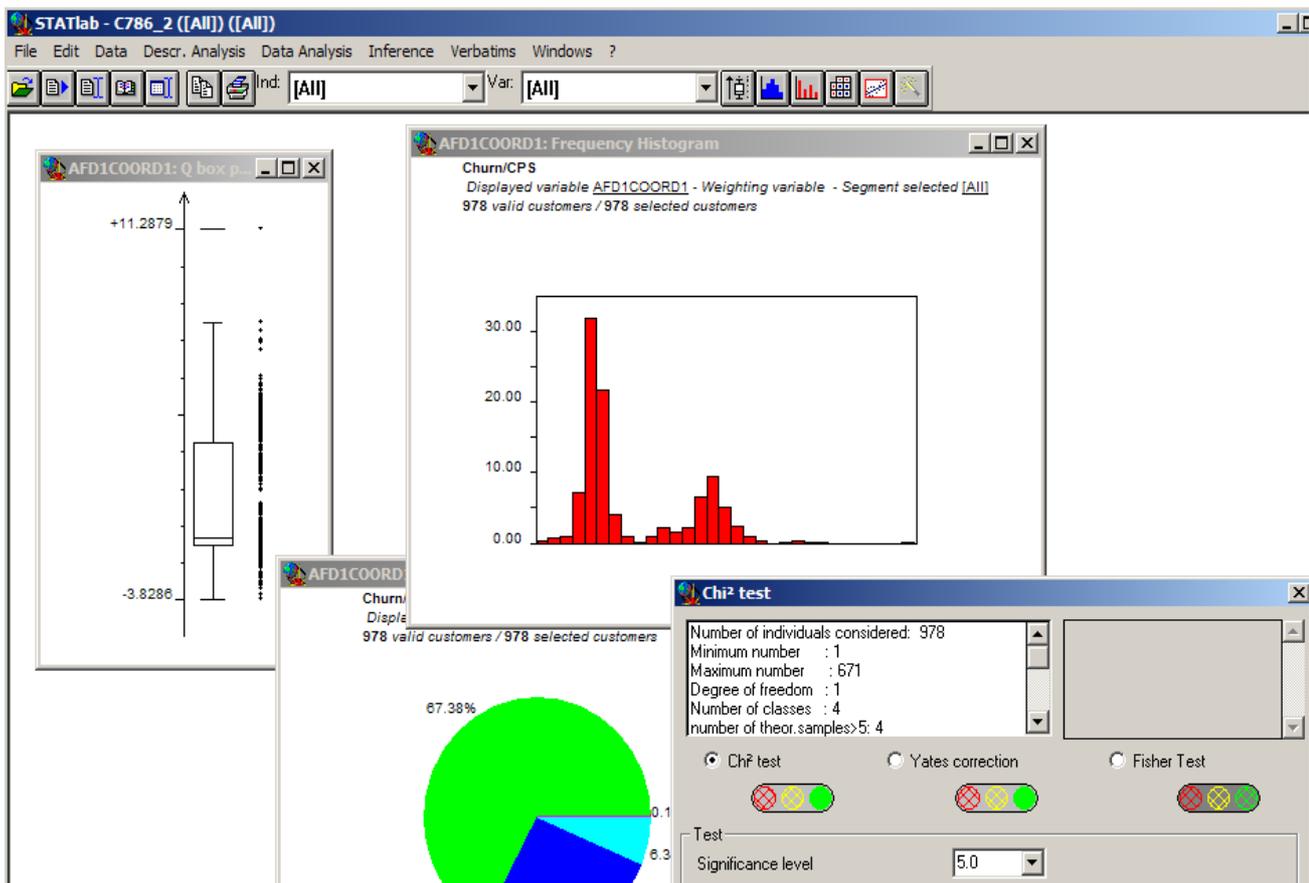
- **La gestion du service clients:** La Gestion du Service Clients s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité de service, de satisfaction client et de productivité des spécialistes Support. Fidéliser, c'est sécuriser aujourd'hui le chiffre d'affaires de demain...

4- Types de solutions de C.R.M:

- **C.R.M opérationnel:** cette solution permet l'intégration et l'automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client (front office: ventes, marketing, services client) et avec les Progiciels de Gestion Intégrée PGI (back office: comptabilité, gestion des stocks, paie....).



- **C.R.M analytique:** il permet de mieux connaître le(s) client(s), mesure la performance sur le plan économique. Ce niveau de l'architecture est lié au datawarehouse (entrepôts de données). Les composants du CRM Analytique sont: les Requêtes, le Datamining et le Reporting.



- C.R.M collaboratif:** il permet d'entrer en relation avec le client ou les partenaires et correspond aux moyens de communication et de coordination entre les canaux de distribution et les différents points de contacts avec les clients. Le CRM Collaboratif prend la forme de macro-composants de téléphonie ACD (Automatic Call Dispatcher) CTI (Couplage Téléphonie/Informatique) et SVI (Serveur Vocal Interactif) ou Internet (E-CRM, Conférence Web et Gestion des e-mails).



5- Qui est concerné par une solution C.R.M?

En tant qu'outil orienté client, la solution CRM s'adresse avant tout aux:

- **Services Marketing:** elle permet le ciblage, la gestion des actions marketing, l'identification des opportunités de vente ;
- **Services de Vente:** pour la mise à disposition d'outils d'aide à la vente, de gestion des contacts ;
- **Services Après-vente:** pour la mise à disposition d'outils de support, de gestion des réclamations.

II- Importance de l'information et du système d'information dans le C.R.M

Citation:

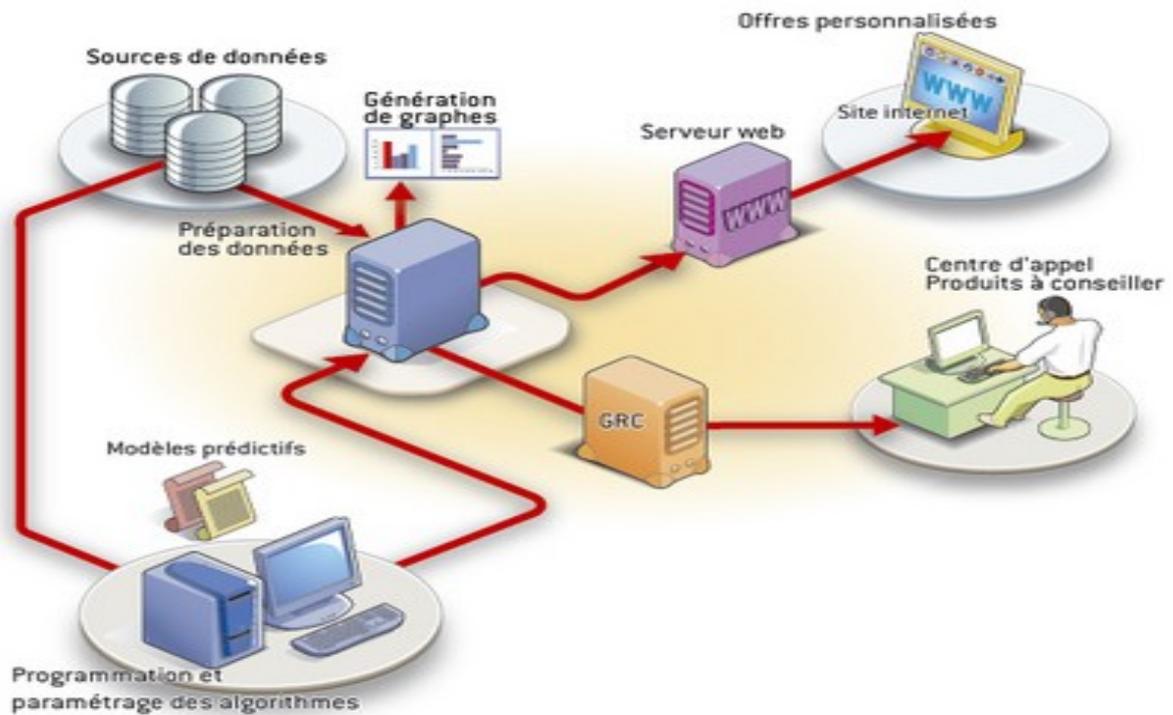
« La richesse de l'entreprise réside dans l'information qu'elle partage et exploite et non dans celle qu'elle stocke ».

« Si la relation client constitue le cœur de toute activité professionnelle, alors le S.I du CRM est la valvule indispensable à la circulation de l'information dans l'entreprise ».

1- Convergence et hétérogénéité des sources de l'information commerciale

- Les sources de l'information commerciale
 - Le Service commercial (prospection, étude de marché...etc.);
 - Les autres services internes (page web et Sces de production, comptable et financier, juridique et contentieux, SAV...etc.);
 - Les sources externes (Bibliographie, revues, clients et fournisseurs).
- L'hétérogénéité de l'information commerciale
 - Abondance et redondance des informations;
 - Informations structurées et non structurées (multitudes de formats texte, images, voix, schémas, tableaux, etc...).

2- Schéma conceptuel d'un système d'information client



3- Le datamining, véritable outil de compétitivité des entreprises

- **Définition** : Le Datamining, connu en France sous le terme E.C.D (Extraction de Connaissances à partir de Données), est avant tout un cadre précisant la démarche à suivre pour exploiter les données, quelles que soient leur formes, en vue d'en extraire de la connaissance.

Le datamining permet entre autres :

La connaissance du client : l'extraction des données clients éparpillées dans le système d'information de l'entreprise, leur réunion et leur analyse va permettre à la société de comprendre le comportement de sa clientèle, d'optimiser ses actions marketing et de générer du chiffre d'affaires supplémentaire. Ces données qui sont abondantes, de sources multiples et de plus en plus informatisées, elles arrivent en flot continu (courriers et e-mails, informations issues de centres d'appels ou du site Web) et sous des formes variées (textes, images, sons). Ce flot de données est difficile à maîtriser. Son stockage dans un datawarehouse client (littéralement **un entrepôt de données client**) nécessite la mise en cohérence des différentes sources et la constitution d'un référentiel commun. Ce qui implique des processus techniques lourds, des efforts constants et des coûts supplémentaires. *Que l'on peut vite transformer en source de profits !*

Véritable « capital clients » de l'entreprise, le datawarehouse va être exploité par différents outils d'analyses de données (le « datamining »), qui vont permettre de répondre à des questions comme :

- Quelle est la valeur de ce client ?
- À qui dois-je faire cette offre personnalisée ?
- Pourquoi ce client répond-il bien à cette campagne ou à cette promotion ?
- À qui dois-je envoyer ce mailing pour maximiser mon taux de retour ?
- Puis-je prévoir si ce client va passer à la concurrence et quand ?

4- Processus de traitement et d'analyse des données:

Cinq étapes sont à distinguer, il s'agit de :

- Accès aux données stockées sous une forme structurée (base de données, fichiers tabulaires) ou non structurée (texte, image et même vidéo.. etc.);
- Préparation des données, en vue de leur traitement;
- Utilisation de techniques de fouille de données, issues de la statistique ou de l'apprentissage automatique;
- Evaluer et valider les connaissances extraites;
- Déploiement des connaissances en vue d'une utilisation effective.

III- Mise en œuvre d'une solution C.R.M entre l'échec et la réussite

1- Les principales règles à respecter pour réussir un projet C.R.M

- Intégrer le projet de C.R.M dans la stratégie de l'entreprise
- Luter contre la résistance au changement
- Intégrer la solution de C.R.M aux logiciels existants et au système d'informations
- Donner des informations utiles aux utilisateurs du logiciel de C.R.M
- Mettre en place un vrai projet C.R.M dans l'entreprise
- Contrôler que la solution est bien adoptée et qu'elle répond aux besoins

2- Exemple : BNPPARIBAS est un des modèles de réussite dans ce domaine :

En effet, cet établissement bancaire, a instauré une nouvelle vision du C.R.M:

- a. Centre de Relation Client : centre de contacts et de services qui comprends 3 plateformes multimédia qui réceptionnent et traite l'ensemble des appels entrants et sortants et e-mails des 2.200 agences. Une force de travail de 700 personnes.
- b. Réseau d'agences : BNPPARIBAS a déployé plus de 20.000 postes de travail partagés dans le réseau, où annuellement plus de 80 millions d'accès aux dossiers clients, 15 millions d'aides et de fiches entretien, 3.7 million de rendez-vous pris dans l'agenda partagé.
- c. Portail bnpparibas.net : construit autour des univers clients, des processus produit et propose une messagerie au client, et des offres partenaires.

Grâce à l'efficacité de son système CRM, en 2005, BNPPARIBAS a remporté le 1er prix européen de la Gestion de la Relation Client.

3- Les erreurs qui font échouer à coup sûr un projet de C.R.M

- Négliger la résistance au changement
- Acheter une solution sans avoir au préalable analysé ses besoins
- Imposer le logiciel de C.R.M sans communication, ni concertation ni pédagogie

- Utiliser tout son budget sans penser à la récupération des données, à la personnalisation et à la formation des utilisateurs
- Ne pas nommer un responsable du projet C.R.M, ou nommer une personne non influente ou qui va dénigrer le projet ou un informaticien qui pensera à la technologie
- Ne pas avoir un soutien visible de la Direction
- Vouloir tout automatiser tout de suite sans transition ni phase progressive
- Ne pas établir un planning avec les responsables de dates de mise en place
- Ne pas mettre en avant les bénéfices concrets et pratiques pour les utilisateurs
- Voir trop grand et mettre en place un système trop complet
- Ne pas prendre en compte les remontées des utilisateurs
- Laisser les anciens outils aux utilisateurs
- Ne pas lier la solution C.R.M avec les autres logiciels de l'entreprise

IV- Les avantages et limites d'une solution C.R.M

1- Les avantages d'une solution C.R.M

■ **Le CRM opérationnel, un outil d'automatisation des forces de vente :**

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Dans ce cadre, de nouveaux outils (Sales Forces Automation) permettent aujourd'hui aux agences de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client. Les SFA sont des solutions informatiques destinées aux forces de vente (télécollecte d'information, gestion des actions, historique du client, suivi des campagnes...) qui ont pour objectifs :

- La gestion des contacts client prospect : historique de la relation avec le client, projet en cours et organisation du travail
- Un moteur d'aide à la décision : pour rendre les prévisions plus fiables, établir le profil idéal du client ou déterminer les priorités commerciales.
- Un configurateur de vente : l'outil permet de concevoir en temps réel un produit sur mesure, adapté au client.
- L'extension vers une plate-forme de CRM : pour ne pas rompre la chaîne d'information entre les outils de vente et ceux du marketing et les ERP.
- Des accès distants multiples : la plate-forme SFA est accessible à tout type de terminal : téléphonie mobile, assistant personnel, PC de poche...
- Aide au service client : fournir aux services clients des outils de gestion des plaintes, des demandes de services.

Grâce au SFA, les commerciaux gagnent en réactivité et diminuent de plus en plus les délais de traitement des besoins d'où une satisfaction accrue de leur clientèle.

■ **Le CRM analytique, un outil d'automatisation du marketing :**

Le CRM analytique a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing.

L'automatisation du marketing aide, en effet, les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats.

Il permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation par le biais de différents modules EMA (Entreprise Marketing Automation) proposés. Ces modules permettent de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement) ou en fonction d'une action programmée (exemple : relance téléphonique suite à une campagne). L'application est capable de gérer des règles de gestion complexes afin d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client (ex : nombre maximum de sollicitation sur une période donnée, génération d'échantillons de population test ou témoin, etc.).

2- Les effets pervers d'une solution CRM :

■ Sur la stratégie de l'entreprise :

■ Un investissement important :

Le choix de mettre en place un CRM dans une entreprise est une opération qui s'avère assez complexe. Tant au niveau de l'investissement financier qu'il constitue que de la durée de son installation : 10 mois en moyenne d'après Gilles Venturi, PDG de Soft Computing.

Les dépenses proviennent bien évidemment du logiciel mais celui-ci ne représente qu'un tiers de l'ensemble du projet. La structure des coûts se compose ensuite d'un quart pour l'intégration, 21% pour la formation et 19% pour le consulting (source IDC et Cap Gemini, 2000).

La technologie permet aux banques de faire du marketing one to one pour un effort minimum mais pas à moindre coût. L'ensemble des solutions techniques de personnalisation des actions marketing ou du site représentent des budgets conséquents pouvant atteindre plusieurs millions d'euro.

Ces sommes considérables proviennent notamment du fait que toutes les fonctions relatives aux clients sont touchées : le marketing, les ventes et les services clients. Ce qui se traduit par un impact important sur l'entreprise d'autant plus que la mise en place d'un CRM s'inscrit dans une logique d'intégration qui associe les centres d'appels téléphoniques, Internet et les forces de vente.

■ Pour des résultats incertains :

Les projets de CRM représentent un investissement important mais dont les résultats ne peuvent être garantis.

Le nombre des échecs des projets de CRM est de plus en plus élevé et s'explique pour beaucoup dans la mise en œuvre et dans l'installation. Les causes les plus répandues sont :

- le manque d'encadrement du personnel et sa résistance au changement
- des attentes irréalistes de la part des dirigeants
- un projet mal encadré avec un management qui manque de compétences techniques
- l'absence de conduite du changement organisationnel

En effet l'arrivée d'un nouveau logiciel va modifier les habitudes, les modes de fonctionnement. Ces changements, pour qu'ils soient bien acceptés et intégrés, doivent être clairement expliqués pour que les utilisateurs l'intègrent et y voient les bénéfices escomptés. Il ne suffit pas de mettre en avant les bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise, il faut également souligner ce qui peut être apporté à chacun des individus. Il est difficile de faire fonctionner ce genre de pratiques qui ont tendance à faire perdre sa valeur ajoutée au commercial qui en devient plus facilement substituable. De plus certains aspects du CRM peuvent passer pour des outils de contrôle contraignants, ce qui en freine donc l'utilisation.

■ Sur l'organisation de l'entreprise

Effet de saturation: la fréquence des contacts est souvent considérée comme synonyme de renforcement de la relation. Mais cela est loin de faire autorité sachant que le lien que l'on peut avoir avec une banque ne se résume au nombre de contacts eus. Par conséquent vouloir augmenter la fréquence des contacts clients à tout prix ne conduira pas nécessairement à une amélioration de la relation ; bien au contraire lorsque les appels répétés seront considérés comme agaçants, voire harcelants.

Effet d'indiscrétion: afin de personnaliser au mieux le contact avec le client un élargissement des données disponibles, personnelles est nécessaire et encouragé par les banques. Or, pour une partie de la clientèle, ces façons de procéder sont perçues comme une intrusion dans la sphère privée. Le simple fait de posséder un historique de la relation peut paraître indiscret et gênant. Ainsi l'individualisation du service client se conjugue avec une perte de confiance envers l'entreprise.

Effet d'emprisonnement: les mesures de CRM cherchent souvent à créer des liens d'attachement avec plus particulièrement les avantages offerts dans le cadre d'un programme de fidélisation. Ses offres, perçues comme une limitation de la liberté de choix, peuvent entraîner une réaction de rejet avec pour conséquence le refus de poursuivre la relation commerciale. Au lieu de fidéliser les clients, ces mesures les aliènent.

Effet de dépersonnalisation: le CRM vise à remplacer les relations personnelles coûteuses par des pseudo relations. Il s'ensuit donc une dépersonnalisation de la relation souvent perçue par le client qui aura donc tendance à être moins fidèle. Un exemple de cette dépersonnalisation est les lettres avec la signature numérique automatique du conseiller de clientèle. Ce qui ne peut que soutenir le sentiment de simulation dans la relation.

Effet économique: cela se produit lorsque les mesures de contact renforcent le caractère économique de la relation dans l'esprit du client. Il se sent considéré non plus comme une personne à l'écoute mais comme le moyen de remplir ses objectifs de vente. Ce qui a tendance à affecter la confiance du client au lieu de la renforcer.

Effet de dévalorisation: lorsque le client se voit retirer des avantages liés à un statut déterminé. Par exemple un client qui bénéficie d'une réduction en raison du montant de ses paiements par carte bleue. Si sur une période il n'atteint pas ce montant son avantage lui sera retiré. Quel est le message transmis ? Nous vous estimons qu'à partir de vos achats, si vous ne respectez plus ce montant nous ne vous considérons plus comme un « bon » client.

Effet de discrimination: un des objectifs majeurs du CRM est de reconnaître les clients les plus rentables. Il s'ensuit donc une différenciation qui favorise les clients les plus rentables au détriment de ceux qui le sont moins. Mais parmi ces personnes moins rentables il y a des clients très loyaux, prescripteurs qui voient la qualité de leur service diminué et se sentent défavorisés par rapport aux avantages accordés aux clients dont la rentabilité est plus élevée. Une telle discrimination pouvant avoir pour conséquence de porter un grave préjudice à la relation.

V- Conclusion

Basé sur la personnalisation du service client, le CRM constitue un choix stratégique qui de l'avis de nombreux spécialistes représente une révolution en termes de stratégie d'entreprise, notamment car il permet une différenciation basée sur autre chose que sur les prix.

Les entreprises sont donc pour beaucoup entrées dans une stratégie de « sur-mesure » conjuguant les différents canaux de communication pour affiner leur connaissance client.

Certains échecs ou manque de résultats ont mis en doute le réel intérêt de cet outil mais il convient de ne pas oublier que 90% des décideurs se déclarent satisfaits des résultats obtenus. Les banques relèveraient de 30 à 40% d'amélioration de l'attrition sur les segments clientèles les plus stratégiques grâce à la mise en oeuvre d'une démarche de CRM analytique.

Source (Olivier Maire responsable des solutions CRM chez SAS).

Les principaux bénéfices obtenus sont la hausse de la productivité des fonctions marketings et ventes, l'augmentation du chiffre d'affaires et de la satisfaction client ainsi qu'une meilleure communication interne.

Pour éviter que l'expérience du CRM ne se révèle être en échec il convient de se préparer de manière adéquate à son installation en sachant fixer des objectifs, en préparant les employés et les dirigeants aux changements et en étant conscient du coût et de la durée d'installation.

Peut-on alors dire que le CRM tient réellement ses promesses ?

La réponse à cette question dépend fortement de ce qu'englobe le terme de promesses. En effet il y a souvent un décalage concernant le discours des éditeurs de logiciel, des dirigeants d'entreprises et de sociétés de conseil entre les résultats probables et ceux espérés.

Ainsi le CRM ne tient pas toujours les promesses faites car elles sont bien souvent irréalistes, idéalisées ou bien encore basés sur des objectifs non mesurables.

Cependant lorsque le processus de CRM est bien encadré, basé sur des objectifs quantifiés et définis à l'avance et que tout est mis en oeuvre pour que son installation soit un succès il tient alors très souvent ses promesses et les espoirs que l'entreprise fonde en lui.