

ANALYSE D'OUVRAGE

Par Hugues MOLET

A propos du livre
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
DE STANLEY BROWN
EDITION VILLAGE MONDIAL – Octobre 2001

« L'innovation ne doit pas consister à créer, à exprimer une originalité, mais à s'approprier sans vergogne les bonnes pratiques appliquées par d'autres ». Cette phrase tirée de la conclusion de l'ouvrage résume assez bien la démarche générale.

Depuis de nombreux mois, j'avais souvent entendu parler de l'importance stratégique du CRM (traduit par : Gestion de la Relation Client) ; sans m'attendre à des révélations spectaculaires, je pensais toutefois trouver dans cet ouvrage de référence des démarches ou outils novateurs, mais la phrase introductive plante le décor. On ne fera pas de découvertes méthodologiques, ni théoriques ; on bénéficiera de nombreux exemples de cas mais qui resteront cependant très généraux et on terminera la lecture de ce livre, conscient de l'importance de la Gestion de la Relation Client, un peu agacé par les redites incessantes des chapitres parfois mal coordonnés, mais intéressé par la présentation de quelques structurations concrètes de projets CRM.

Quel est le fondement du CRM ?

Traditionnellement, on était trop passif vis-à-vis du client et davantage orienté vers le produit. Le CRM vous invite à vous orienter vers les clients : il faut se doter des moyens de les connaître, définir des stratégies différenciées « clients » en fonction de typologies, appliquer des stratégies cohérentes produits-clients-canaux, concevoir des infrastructures et des organisations efficaces accompagnées de mesures de performances associées au projet CRM.

Ces idées vont être déclinées dans les dix-neuf chapitres écrits chacun par des experts et des consultants du Cabinet Pricewaterhouse Coopers pour lequel le CRM constitue apparemment une orientation importante. L'ouvrage est structuré en cinq parties : les principes de base, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie client, la stratégie canaux-produits, la stratégie infrastructure, et enfin les moyens d'une stratégie CRM. Voici de façon concentrée et simplifiée ce que j'ai retenu de ces parties.

On a plusieurs types de stratégies : récupérer et conserver des clients, les fidéliser en utilisant les bonnes transactions pour fournir les meilleurs services aux meilleurs clients, élargir l'offre par de nouveaux services ou encore prospecter selon une stratégie choisie.

Les étapes du CRM sont logiquement les suivantes : fixer une stratégie marketing, définir les segments et la cible, définir les canaux les plus appropriés, faire un scoring sur les clients les plus prometteurs ou à forte marge (en effectuant par exemple des analyses de Pareto entre chiffre d'affaire et rentabilité), établir un pilote, faire des analyses et des sondages (toute transaction est source d'informations), effectuer le lancement, et enfin traiter les réponses et réitérer la démarche. Dans ces étapes, l'information joue un rôle déterminant d'où l'importance des nouvelles technologies : net, entrepôt de données et data mining entre autres.

On a souvent tendance à vouloir élargir le nombre des clients grâce à de nouveaux produits ; le CRM met plutôt l'accent sur les gains obtenus à partir de la fidélisation de clients cibles, évaluée par des indicateurs : degré de fidélisation, degré de rentabilité.

Une autre présentation de la démarche peut se résumer par les trois phases suivantes : acquisition du client, fidélisation, gestion stratégique en utilisant les outils et canaux *ad hoc*. L'équipe CRM aura ainsi à définir les profils de clients, à segmenter les marchés et les clients selon une typologie logique : marge, potentialité de développement, leadership sur un marché... grâce à des collectes d'informations sur les activités, les attentes, les besoins, les comportements et les potentialités des clients. Elle aura également à définir les investissements technologiques (net, téléphonie, *data mining*...) et à mener une gestion cohérente vis-à-vis des différents types de clients.

Le projet CRM en lui-même s'apparente dans ses étapes à toute méthodologie de management de projet : rôle clé de la direction, pilote du projet, équipes, analyses, plans d'actions, évaluation, remises en cause... Un tel projet nécessitera des actions de formation, une redéfinition de processus et une organisation cohérente.

Comment mettre en place les outils du CRM ? Très classiquement, on rencontre les phases de création, d'évaluation du produit, de tests, et enfin de lancement et de contrôle. Les auteurs insistent sur l'importance des outils électroniques pour réaliser ces phases. La stratégie CRM passe par une analyse qualitative et quantitative particulièrement importante de la cohérence produits-clients-canaux.

En ce qui concerne les outils, l'accent est fortement mis sur le e-business qui serait appelé à tout modifier dans le futur. Cependant peu d'entreprises ont réellement fait le saut ; seules 20% selon une enquête présentée par les auteurs considèrent le e-business comme un facteur de compétitivité et 33% d'entre elles seulement sont leaders en termes d'utilisation des e-outils. Les entreprises ne mesurent pas assez l'ampleur des changements potentiels qu'elles peuvent provoquer avec le e-business ; *a fortiori*, elles ne bâtissent pas de stratégie à long terme en s'appuyant sur cette révolution technologique. Le e-business est particulièrement bien adapté au CRM en définissant des processus orientés vers les clients. Bien évidemment, le e-CRM n'est pas le seul outil et il faudra veiller à l'importance de la cohérence entre outils, clients et canaux d'informations de façon à profiter des caractéristiques de chacun ; on imagine assez facilement la synergie créée par une structure efficace basée sur des canaux combinés et des *work-flow* orientés vers les clients (par exemple, interaction libre service et assistance ultérieure par agent, utilisation du réseau pour déclencher des communications téléphoniques, *data mining* pour proposer des services et répondre aux clients par anticipation...). Parmi les technologies les plus novatrices liées au CRM, les auteurs insistent sur le web, le *data warehouse* et le *workflow*. Bien évidemment, l'efficacité optimale passe par leur utilisation combinée. Des approches très sophistiquées permettent, à partir des comportements de clients sur le web et de l'utilisation de *warehouse*, de définir des procédures d'alerte, de fidélisation, de collecte complémentaire d'informations sur le marché et de possibilités de *scoring* sur les clients.

Mais le CRM, ce ne sont pas seulement des outils et de la gestion de l'information, c'est surtout une infrastructure et une organisation adaptée qui entraîne un grand besoin de ressources internes et externes. Les auteurs définissent 20 règles qui constituent des conditions de mise en place de ces changements. Ces règles se regroupent ainsi :

- définir des solutions orientées vers les métiers (définition d'objectifs précis, implication des unités concernées...);
- conduire une véritable gestion de projets (adhésion du personnel, définition d'un plan de mise en œuvre, gestion des interfaces, participation de tous...);
- conduire une gestion du changement (communication, formation, besoin de leaders, motivation...);
- définir la stratégie et la planification de la mise en œuvre (approche progressive, publication des premiers résultats, recherche d'applications pratiques et rapides...).

Un autre aspect est abordé, celui de la mesure ; il a été souvent évoqué dans les chapitres précédents ; celle-ci s'appuie sur la *balanced scorecard* qui est un tableau de bord prospectif avec de nombreux objectifs : financiers, orientés vers les clients, liés aux processus internes et à la croissance.

Les derniers sujets abordés par les auteurs concernent d'abord la sous-traitance du CRM qui peut se justifier par les économies d'échelle réalisées par un prestataire opérant pour plusieurs clients. Cette sous-traitance est facilitée par la mondialisation, la concentration des fonctions grâce à la technologie et l'intégration des canaux. Le dernier sujet est la gestion des connaissances ; elle nécessite de nouvelles compétences de la part des acteurs, surtout commerciaux, compétences d'ordre technologique et humain; la gestion de la formation joue un rôle déterminant à ce niveau. L'ouvrage s'achève sur quelques développements concernant la mise en œuvre du CRM. Il faut garder à l'esprit la nécessité d'un alignement stratégique entre les actions entreprises, les processus et la mesure des performances. Quatre phases sont définies :

- définir et aligner une vision CRM ;
- développer la stratégie CRM ;
- élaboration de programmes d'alignement stratégiques des performances : mesure de la satisfaction des clients, indices liées à la formation, mesure de la qualité de service... ;
- consolidation du CRM avec une organisation cohérente et un environnement proactif.

Tout au long de cet ouvrage, des exemples concrets d'interventions des consultants de Pricewaterhouse Coopers sont présentés mais de façon très générale : Capital One, le domaine de l'e-automobile tourné vers le raccourcissement de délai, la traçabilité, la fidélisation des clients et la gestion du réseau d'approvisionnements. Hachette Filipacchi Medias : ce dernier exemple est assez précisément décrit mais on reste insatisfait à propos des problématiques intéressantes présentées mais non développées telles que le calcul de l'arbitrage coût-bénéfice, l'enrichissement progressif de la base de données ou encore la redéfinition des processus. Autre exemple : Suisscom qui a mis en place des produits de fidélisation du type points cadeaux, cartes de fidélisation ; au lieu de jouer sur les prix, cette entreprise a joué sur la qualité pour les clients, le R.O.I de leur C.R.M. serait inférieur à trois ans mais on ne peut leur faire confiance, ne sachant pas comment il a été calculé.

On aura compris que je reste très perplexe sur cet ouvrage ; d'un côté la présentation insistante sur l'importance des mutations des entreprises vis-à-vis de leur stratégie à l'égard des clients est convaincante, mais par ailleurs, les outils, les méthodologies et les démarches sont présentés de façon très générale et surtout ne présentent que peu d'originalité par rapport à ce que l'on connaît déjà en matière de e-business, de qualité totale ou de management de projets. Cet ouvrage mériterait d'être concentré de façon à éviter les très nombreuses redites que la forme choisie de présentation, un chapitre écrit par un ou deux experts du cabinet, rend quasi-inévitable. C'est un peu dommage, une présentation synthétique, suivie d'une ou de deux monographies beaucoup plus détaillées, aurait sans doute enrichi l'analyse de cette approche. Cet ouvrage permet cependant de très bien comprendre.