



CRM odyssey est aussi la marque de commerce d'une méthodologie de déploiement de stratégie CRM dans les entreprises. Elle repose sur un processus dynamique d'amélioration continue en 5 étapes qui va de la VISION à l'INTELLIGENCE, en passant par la STRATÉGIE, la FAISABILITÉ et la GESTION. Chacune des étapes de la méthodologie constitue autant de thèmes pour une série de conférences, de contenu de cours pour des sessions de formation que de devis pour des mandats de consultation.

Processus de déploiement d'une stratégie CRM

VISION EXÉCUTIVE

Le déploiement d'une stratégie CRM ne débute pas avec la sélection d'un fournisseur d'applications. Il commence dès qu'un exécutif en exprime l'idée et manifeste la volonté d'y regarder de plus près. Conséquemment, la direction doit en comprendre la portée afin de décider d'aller de l'avant ou non. Cette première étape consiste en sessions de sensibilisation pour le conseil d'administration ainsi que pour le comité de direction.

ANALYSE STRATÉGIQUE

Le CRM est porteur de promesses en terme de croissance du chiffre d'affaires. Il mise sur un recentrage de l'entreprise vers le client en plus du produit. Il s'appuie sur une segmentation de la clientèle en fonction de sa valeur actuelle et potentielle. Dès lors, il canalise les ressources en priorité vers les segments les plus profitables en modulant les processus d'affaires. Cette deuxième étape est un incontournable et un gage de succès pour tout projet CRM.

ÉTUDE DE FAISABILITÉ

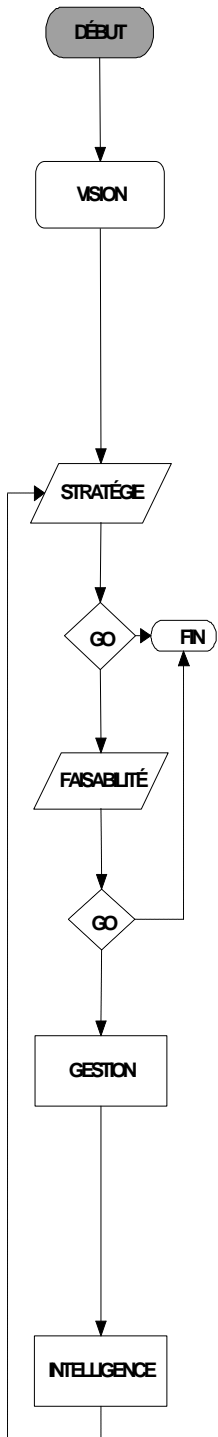
Dans tout projet CRM, il est judicieux d'en analyser la faisabilité en élaborant ce qu'il est convenu d'appeler le « business case ». Il s'agit d'en évaluer les enjeux tant financiers que stratégiques en sopesant les risques d'agir autant que de ne rien faire. Lors de cette troisième étape, un diagnostic est posé et une architecture technologique est esquissée, précisant ainsi le fossé à franchir et quantifiant les investissements requis.

GESTION DE PROJET

La manifestation tangible d'un projet CRM, c'est l'implantation des systèmes et la formation du personnel. Elle peut impliquer différents départements dans l'entreprise, plusieurs paliers hiérarchiques ainsi que divers fournisseurs. La coordination des intervenants et la configuration selon la stratégie élaborée précédemment milite dans le sens d'en confier la réalisation à un stratège CRM qui, tel un chef d'orchestre, va harmoniser les travaux de concert avec la direction.

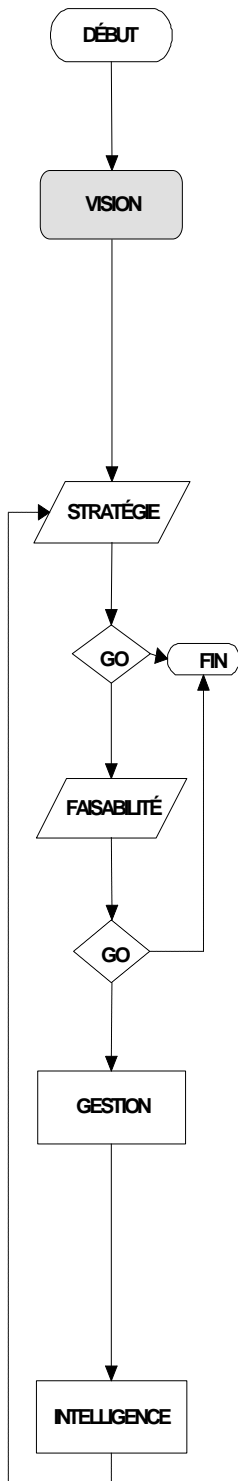
« KNOWLEDGE INTELLIGENCE »

Contrairement à la brique et au mortier, un projet CRM n'est jamais figé puisqu'il est directement orienté sur la finalité de l'entreprise à savoir, en augmenter la valeur pour les actionnaires. La veille stratégique autant que du « Business Intelligence » vont donc être mis à contribution. Les bénéfices qui en découlent proviennent essentiellement d'une appropriation par les acteurs à l'intérieur de l'entreprise de nouveaux savoirs qu'ils vont pouvoir réintroduire dans l'action.





Le déploiement d'une stratégie CRM ne débute pas avec la sélection d'un fournisseur d'applications. Il commence dès qu'un exécutif en exprime l'idée et manifeste la volonté d'y regarder de plus près. La direction doit donc en comprendre la portée afin de décider d'aller de l'avant ou non. Cette étape consiste en exposés suivis d'échanges afin de partager la même largeur de bande à propos du CRM.



1. HORIZON – L'épopée d'Ulysse

- Essai de définition (Stratégie versus applications)
- Statistiques sur le CRM (Marché, adoption, croissance, coût, ROI, échecs)
- Historique et perspectives (PIM, Contacts manager, SFA, CRM, ERM)
- Structure de l'industrie (Intervenants et fabricants)
- Bénéfices du CRM (Ventes, coûts, loyauté, compétitivité)
- Croissance des ventes (Facteurs, vecteurs)

2. STRATÉGIE – Le cheval de Troie

- Pyramide de valeur
- Critères d'évaluation (Valeur actuelle et valeur potentielle)
- Quadrant de stratégie
- Données sur la rétention
- Développement des clients (Up-selling, Cross-selling)
- Acquisition de nouveaux
- Motifs d'interaction (De la part de l'entreprise et de la part du client)
- Règles de relation

3. TECHNOLOGIES – La boîte de Pandore

- Architecture technologique (Front, Back, CTI, Web Office)
- Applications CRM
 - Ventes
 - Marketing
 - Service
- Fonctions d'Internet (Information, communication, transaction)
- Communication CTI (Voix, données, fax)
- Convergence technologique
 - CRM – e-business
 - CRM – CTI
 - e-business – CTI
- Ensemble des technologies centrées sur les clients (Customer Centrix)

4. MÉTHODOLOGIE – Le fil d'Ariane

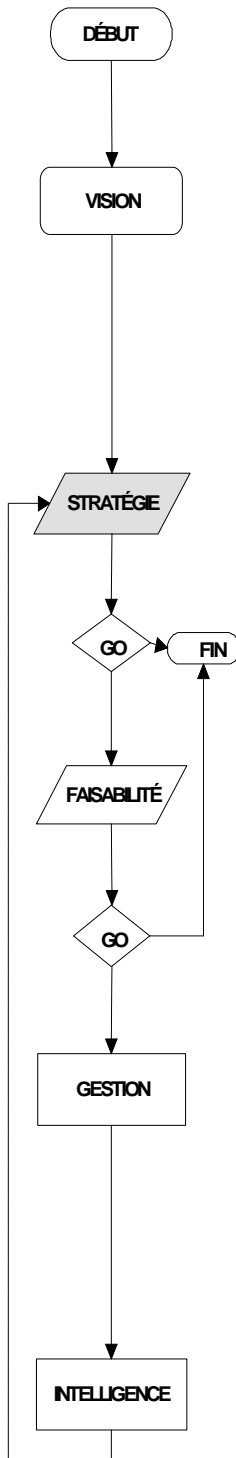
- Processus de déploiement
- Analyse stratégique (Segmentation, valeur, loyauté et réingénierie)
- Étude de faisabilité (Diagnostic, besoins, alternatives, coûts-bénéfices, business case)
- Gestion de projet (Acquisition, coordination, implantation, formation)
- Knowledge Intelligence (Business Intelligence, Competitive Intelligence, Knowledge Management)

5. CONCLUSION – Le tendon d'Achille

- Défis à relever
- Ressources disponibles
- Base de connaissances



Le CRM est porteur de promesses en terme de croissance du chiffre d'affaires. Il mise sur un recentrage de l'entreprise vers le client en plus du produit. Il s'appuie sur une segmentation de la clientèle en fonction de sa valeur actuelle et potentielle. Dès lors, il canalise les ressources en priorité vers les segments les plus profitables en modulant les processus d'affaires. Cette deuxième étape est un incontournable et un gage de succès pour tout projet CRM.



1. SEGMENTATION PAR BESOINS

- Interrogations préliminaires
- Processus d'affaires & publics
- Canaux de commercialisation
- Auditoires et segments
- Caractéristiques de base
- Nomenclature de besoins
- Sources d'information

2. VALEUR DES CLIENTS

- Pyramide de valeur
- Distribution normale
- Gradation ou granulation
- Répartition 20-80
- Analyse en décile
- Life Time Value
- Critères d'évaluation

3. ENJEU DE LOYAUTÉ

- Distinction et définition
- Quadrant de satisfaction
- Données sur la rétention
- Impact de la rétention
- Mesure de la loyauté
- Quadrant de stratégie
- Bénéfices pour l'entreprise

4. GESTION DE LA VALEUR

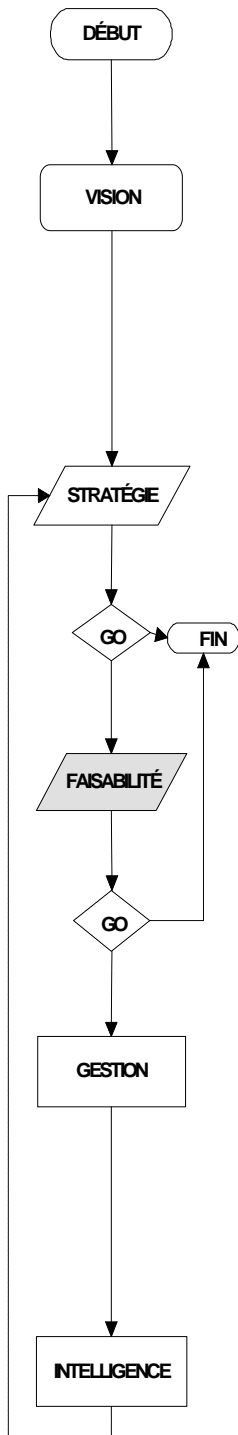
- Approche générale
- Obstacles à surmonter
- Démarche à suivre
- Avantages compétitifs
- Développement des clients
- Acquisition de nouveaux
- Bénéfices obtenus

5. RÉINGÉNIÉRIE DES PROCESSUS

- Personnalisation one-to-one
- Connaissance de la situation
- Motifs d'interaction
- Règles de relation
- Consistance entre les canaux
- Tactiques



Dans tout projet CRM, il est judicieux d'en analyser la faisabilité afin d'élaborer ce qu'il est convenu d'appeler le business case. Il s'agit de poser un diagnostic technologique, d'évaluer les besoins, les alternatives technologiques pour y répondre et l'impact en terme de rapport coût-bénéfices. Finalement les enjeux tant financiers que stratégiques sont précisés tout comme les risques d'agir autant que de ne rien faire.



1. DIAGNOSTIC TECHNOLOGIQUE

- Schéma d'architecture
- Réseaux
- Parc informatique
- Télécommunication
- Back-Office
- Front-Office
- CTI-Office
- WEB-Office
- Entreposage des données

2. ANALYSE DES BESOINS

- Applications CRM
 - Ventes
 - Marketing
 - Service
- Communication CTI
- e-CRM et e-CTI
- Mobilité
- Intégration Back-Office
- Entreposage des données

3. ALTERNATIVES TECHNOLOGIQUES

- Orientation N-Tier
- Avenues possibles
- Topologie classique
- Variantes ASP
- Évaluation de fabricants

4. RAPPORT COÛTS-BÉNÉFICES

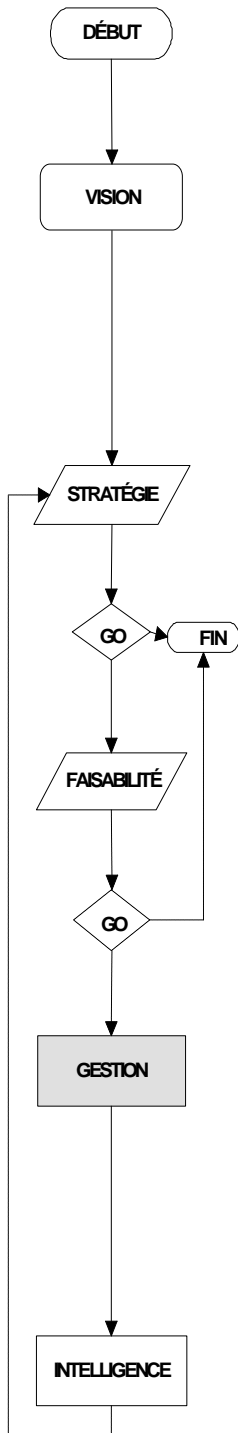
- Coûts
- Bénéfices
- Exceptions

5. BUSINESS CASE

- Présentation
- Opportunité
- ROI
- Risques



La manifestation tangible d'un projet CRM, c'est l'implantation des systèmes et la formation du personnel. Toutefois, l'acquisition des systèmes tout comme la formation non pas technique mais stratégique du personnel doit nécessairement être assumé par l'entreprise elle-même. Il s'agit là de deux temps forts, en amont et en aval de l'implantation, dont les conséquences sont critiques pour la réussite d'un projet CRM.



1. ACQUISITION

- Erreurs à éviter
- Conditions de succès
- Dimensionnement
- Biens livrables
- Critères d'évaluation

2. COORDINATION

- Équipe de projet
- Planification de projet
- Étapes classiques
- Responsabilités du client
- Médiation des différends

3. IMPLANTATION

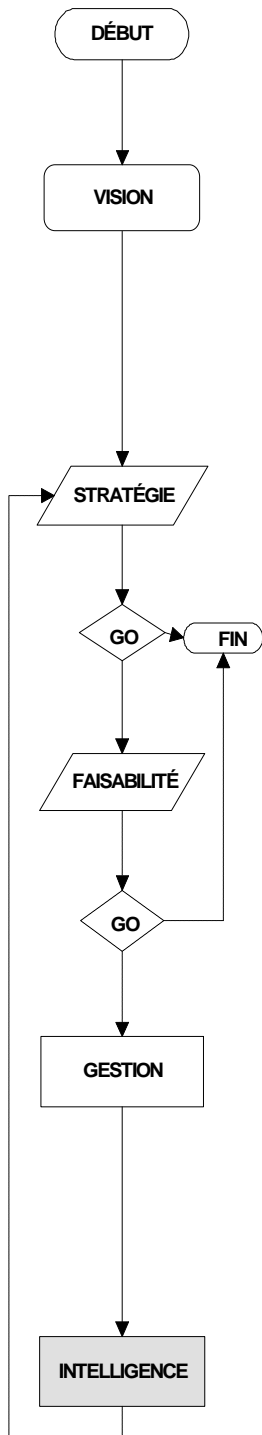
- Configuration des applications
- Intégration informatique
- Connexion aux données
- Scénario CTI
- Interopérabilité des systèmes
- Accès à distance

4. FORMATION

- Curriculum
- Méthodologie
- Design
- Post formation



Contrairement à la brique et au mortier, un projet CRM n'est jamais figé puisqu'il est directement orienté sur la finalité de l'entreprise à savoir, en augmenter la valeur pour les actionnaires. La veille stratégique autant que du « Business Intelligence » vont donc être mis à contribution. Les bénéfices qui en découlent proviennent essentiellement d'une appropriation par les acteurs à l'intérieur de l'entreprise de nouveaux savoirs qu'ils vont pouvoir réintroduire dans l'action.



1. BUSINESS INTELLIGENCE

- Rapports
- Tableau de bord
- Forage de données

2. COMPETITIVE INTELLIGENCE

- Champs de veille
- Processus de veille
- Structure de veille
- Sources et outils

3. KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Concepts
- Processus et système
- Applications et bénéfices