



Pour comprendre le CRM : la logique des poupées russes

STRATÉGIE – MÉTHODOLOGIE - TECHNOLOGIE

STRATÉGIE

Le Customer Relationship Management, c'est d'abord et avant tout une stratégie d'entreprise, déployée suivant une méthodologie puis supportée par des technologies. Or, tout comme il n'y a pas de génération spontanée, la technologie en soi ne peut faire de miracles. Dès qu'on aborde les questions de stratégie d'entreprise, on pénètre dans un univers subjectif où plusieurs se sentent mal à l'aise. En fait, le modèle s'il en est un, repose sur quelques idées-force, des concepts, qui constituent toute la puissance du CRM.

D'abord les clients n'ont pas tous la même valeur. D'ailleurs, dans l'évaluation des clients, on devrait tenir compte non seulement de leur valeur actuelle mais aussi de leur valeur potentielle notamment en terme de perspectives de croissance. De plus, puisque les ressources sont limitées, on gagne à les moduler en fonction de la valeur des clients. En d'autres mots, au lieu de niveler son service également entre ses clients indépendamment de leur valeur pour l'entreprise, on a plutôt intérêt à offrir un niveau de service proportionnellement à la valeur de chacun des clients.

L'analyse empirique nous permet de dégager un certain nombre d'observations qui vont contribuer au raffinement de la stratégie. Contrairement à l'idée reçue, la satisfaction des clients ne constitue pas un gage de loyauté à long terme. En fait, la satisfaction est nécessaire mais n'est pas suffisante pour conserver ses clients. Il semble que les clients privilégient la qualité de la relation humaine qu'ils ont avec du personnel de l'entreprise par rapport au produit en soi. Incidemment, on perd des clients essentiellement à la suite de ce que l'on pourrait qualifier de bavure relationnelle plutôt qu'à cause d'une guerre de prix.

Ces conclusions ont un impact stratégique évident. Puisque le coût d'acquisition d'un nouveau client est largement supérieur à celui d'en conserver un, la rétention des bons clients constitue un impératif catégorique. Quant au dilemme apparent entre acquisition et rétention, il faut bien comprendre qu'une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut se permettre de perdre ses clients plus rapidement qu'elle en acquiert. En tout état de cause, il faut arrêter l'hémorragie, l'érosion de sa base de clients afin de reposer sur des fondations plus solides, consolider son capital client.

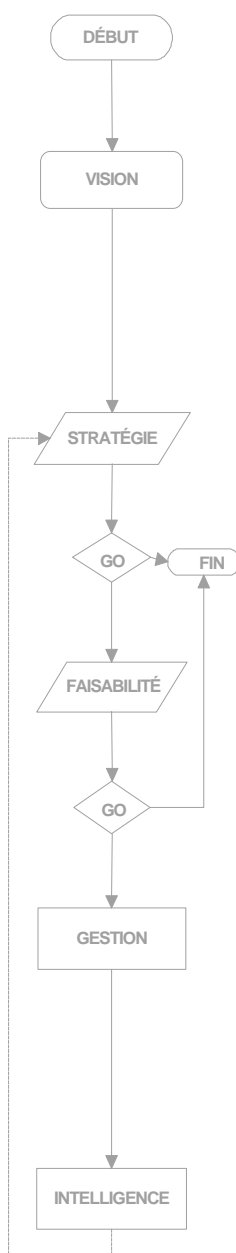
Une fois les mesures de rétention prises à la lumière des motifs de départ, on peut résolument s'attaquer au développement de sa clientèle. Il s'agit de vendre plus aux mêmes clients, par une habile combinaison d'offres complémentaires et supplémentaires. Autrement dit, faire flèche de tout bois. C'est l'occasion de stimuler les clients qui nous réfèrent des prospects en les récompensant lorsqu'ils nous font gagner une opportunité. C'est aussi le lieu des programmes de fidélité qui dressent des barrières à la sortie en augmentant le coût d'opportunité de passer à la concurrence.

Désormais, l'acquisition de nouveaux clients va prendre pour cible ceux dont le profil correspond aux clients les plus profitables tels qu'identifiés précédemment. Parallèlement, au niveau marketing ou promotionnel, il s'avère de toute première nécessité de pouvoir identifier la source de tout nouveau prospect. S'agit-il d'une référence d'un client ou à la suite de quelle activité promotionnelle est-il entré en contact avec nous? L'objectif est clair : mesurer

l'efficacité effective de chacune des activités promotionnelles afin de sélectionner les médias les plus performants.

D'une façon tout à fait pragmatique, nous avons reconstitué la définition du CRM. « *Le CRM consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et à en acquérir de nouveau.* » Félicitation pour votre beau programme pourrions-nous dire. Concrètement, par où commencer? Et avant même de débiter, combien tout cela va coûter et combien cela peut-il raisonnablement rapporter?

MÉTHODOLOGIE



On aurait tort d'assimiler le CRM à un simple projet technologique semblable à l'informatisation du « Back Office » lors de l'implantation de serveurs en réseau. En fait, le CRM s'apparente plus à la dynamique d'amélioration continue insufflée à travers toute l'organisation à la faveur de la qualité totale. Force nous est de reconnaître qu'on peut faire du CRM jusqu'à un certain point sans technologie alors qu'avec de la technologie on ne fait pas nécessairement du CRM. Il faut donc mettre les pendules à l'heure. Conséquemment, la méthodologie, c'est l'épine dorsale de la stratégie CRM. La méthodologie, c'est en quelque sorte la stratégie en arrière de la stratégie.

CRM odyssey a élaboré une méthodologie de déploiement de stratégie CRM dans les entreprises. Le besoin était non seulement criant, la situation était en fait alarmante. Encore aujourd'hui, à peine 30% des projets CRM réalisent leurs promesses. L'absence relative de méthodologie rigoureuse en est une raison, pas nécessairement la seule mais certainement une bonne. La méthodologie CRM odyssey repose sur un processus composé de 5 étapes allant de la vision jusqu'à l'intelligence en passant par la stratégie, la faisabilité, et la gestion de projet. C'est cette méthodologie qui est enseignée lors de sessions intensives de formation en stratégie CRM.

Au risque de se répéter, 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. La première étape consiste à dégager une vision au niveau exécutif à l'égard du CRM. Elle vise à accorder les violons dans le bruit environnant le CRM. Il s'agit d'exposés suivis d'échanges afin de partager la même largeur de bande à propos du CRM.

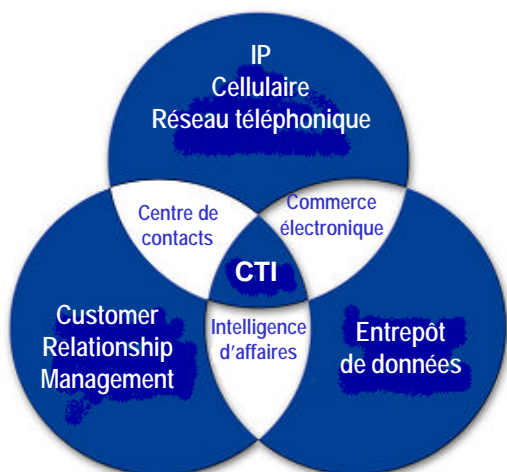
Le CRM est certes porteur de promesses en terme de croissance du chiffre d'affaires. Il mise sur un recentrage de l'entreprise vers le client en plus du produit. Il s'appuie sur une segmentation de la clientèle en fonction de sa valeur actuelle et potentielle. Dès lors, il canalise les ressources en priorité vers les segments les plus profitables en modulant les processus d'affaires. La deuxième étape d'analyse stratégique est un incontournable et un gage de succès pour tout projet CRM. C'est grâce à elle que nous pouvons imaginer les activités stratégiques auxquels nous allons nous livrer, en évaluer les retombées en terme de revenus pour enfin identifier les priorités.

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 ». Vous serez peut être surpris d'apprendre que les innovateurs précoces ont, quant à eux, plongé dans le CRM tête première. Au cours de l'étape précédente d'analyse stratégique, nous avons cerné les revenus prévisibles. Cette fois, il s'agit de poser un diagnostic technologique, d'évaluer les besoins, les alternatives technologiques pour y répondre et d'en mesurer 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.

La manifestation tangible d'un projet CRM, c'est l'implantation des systèmes et la formation du personnel. Toutefois, la gestion du changement qu'entraîne un virage CRM 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.

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 (Competitive Intelligence) autant que de l'intelligence d'affaires (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 nouvelles connaissances qu'ils vont pouvoir réintroduire dans l'action (Knowledge Management).

TECHNOLOGIE



L'ensemble des technologies orientées clients peuvent elles-mêmes être représentées grâce à la théorie des ensembles. En fait, les trois ensembles couvrent respectivement les Télécom, le Back Office avec l'entrepôt de données et le Front Office avec les applications CRM. C'est en fait la conjonction de chacun de ces ensembles qui met en relief la convergence des technologies. Les centres de contacts synchronisent les affichages du dossier client avec la prise d'appel par un agent. Le commerce électronique ouvre une fenêtre sur Internet pour transiger avec une base de données. L'intelligence d'affaires assure le forage des données pour en extraire de l'information signifiante et exploitable au niveau CRM. Le CTI, pour Computer Telephony Integration, mieux pour Customer Telecom Interaction agit comme passerelle universelle, du WEB au Centre de contacts.

Avec une telle perspective d'ensemble, on comprend mieux pourquoi les applications CRM d'automatisation de la force de vente (SFA), de marketing et de service (Help Desk) sont en fait la pointe de l'iceberg de la réingénierie technologique qui s'amorce dans les entreprises dans la foulée du CRM. D'abord, les divers cardex de clients; aux ventes, à la comptabilité voire au service doivent être intégré malgré les pleurs et les grincements de dents que cela

peut susciter. Les doublons que cela occasionne sont peu de chose à côté de l'épuration des clients défunts, des comptes fermés, etc. C'est un passage obligé pour identifier les clients profitables.

Le déploiement des applications CRM peut être mené rondement. Toutefois, de la configuration est requise pour adapter le logiciel aux processus d'affaires plutôt que l'inverse. De toute manière, l'information disponible va devoir être transférée suivant la structure des bases de données du CRM. Nous commençons à réaliser la problématique de l'intégration des applications CRM avec le Back Office que ce soit une application de gestion intégrée (ERP) ou simplement un système comptable. En matière d'interopérabilité des systèmes, méfiez-vous des applications dites « plug and play », la réalité est plus près du « plug and pray ».

Le centre d'appels de l'entreprise, s'il en est un, ou quoi qu'il en soit sa réponse au téléphone va devoir s'arrimer avec les nouvelles applications CRM. L'identification automatique de l'appelant dans la base de données de contacts et l'ouverture de son dossier requiert une interopérabilité certaine entre un système téléphonique, une application CTI et les applications CRM. Souvent, des composantes technologiques ne sont pas à niveau et des infrastructures doivent être changées. C'est aussi l'occasion de mettre de l'ordre dans les communications voix-données-fax en intégrant la messagerie unifiée.

Parallèlement, le site WEB de l'entreprise est appelé à connaître un saut quantique en permettant d'établir la communication entre un internaute et un agent de centre d'appels devenu centre de contacts multimédia. Les conversations en direct au clavier (Chat), de vive voix (VoIP), en vidéo, en rappel téléphonique ou en différé comme les courriels aboutissent tous en file dans le carrousel des agents. Qui plus est, riche d'information sur les clients, on évolue vers une personnalisation des sites WEB pour chacun d'eux afin de s'assurer de la consistance dans la qualité de la relation que le client entretient à 360 degrés avec l'entreprise.

Finalement, la mise sur pieds d'un entrepôt de données n'aura pas servi à rien puisque toutes les informations stratégiques sur les clients quelle que soit l'application source va s'y retrouver. Dès lors, les gestionnaires peuvent disposer de tableaux de bord pour suivre en temps réel l'évolution de leur entreprise afin d'agir sur le champs pendant qu'il en est encore temps. Mieux, grâce à des techniques statistiques, ils peuvent analyser automatiquement leurs données afin de découvrir des liens non apparents à première vue mais exploitables commercialement. Le forage de données vise à repérer des filons d'or dans une mine de données.

Pour conclure, revenons sur la démarche; stratégie – méthodologie – technologie. Le tout, la stratégie, ne saurait être réduit ou confondu à la partie, la technologie. Or, à l'heure actuelle, l'attention est surtout portée sur la magie des applications CRM. La performance des logiciels de CRM découle de leur intégration dans l'environnement technologique de l'entreprise mais aussi avec ses processus d'affaires et avec le tissu humain qui forme sa culture propre. En bout de ligne, ce sont les employés d'une entreprise qui dans leurs relations avec les clients au quotidien concrétisent une stratégie CRM alors que la méthodologie sert à les mettre dans le coup.

*Michel Dionne
Stratège CRM
CRM odyssey*

Michel Dionne est diplômé en administration de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Il est l'auteur de deux livres publiés aux Éditions Vermette : *La télématique* et *L'audiotex*. Il a conçu et animé une série de cours télévisés d'initiation à Internet diffusés à TéléQuébec et sur le Canal Savoir ainsi qu'une émission sur le CRM.

Pendant près de 15 ans, il a été président du conseil d'administration et chef de la direction du Groupe Cerveau, un développeur de logiciel CTI. Rompu à la réalité des affaires, il est préoccupé par la cohérence des moyens qui mènent à l'objectif poursuivi. Communicateur hors-pair, il captive son auditoire tant par ses propos imagés que par la logique qui sous-tend son discours.

Auparavant, il avait travaillé 5 ans comme consultant en marketing et en communication. Maintenant, il partage son temps entre l'éducation de ses enfants et de la formation stratégique en CRM qui combine les champs d'expertise qu'il a accumulés tout au long de sa carrière.