



expert
en informatique
d'entreprise



Comprendre le CRM en 12 étapes.

Pourquoi mettre en place un système de CRM (Customer relationship management, ou gestion de la relation client) dans l'entreprise ? En quoi celui-ci diffère-t-il de la gestion commerciale traditionnelle ?

Toutes les entreprises vendent des produits et/ou des services à des clients, afin de générer des revenus avec les bénéfices les plus élevés possibles. La gestion de la relation client s'intéresse à cette dynamique et a pour objectif d'accroître les revenus, soit en vendant plus ou mieux, soit en réalisant des économies par le fait de mieux organiser le processus de vente.

Au delà de cet aspect qui touche à tous les modes de gestion - y compris la gestion commerciale -, le CRM considère que le client est au centre de la question des revenus. Et c'est pourquoi il entame une petite révolution dans l'entreprise qui doit alors considérer le client au centre de ses préoccupations. Dans certaines sociétés, le client n'est pas le premier facteur de revenus et ce sont plutôt les économies sur les approvisionnements. Mais une fois ces économies réalisées, le client redevient souvent le premier facteur de revenus. La gestion commerciale, de son côté, donne les moyens aux commerciaux de suivre leur activité. Par rapport à la gestion de la relation client, elle adresse la partie SFA (Sales force automation) sous un angle plus traditionnel, où le client n'est pas forcément au centre de l'activité. La gestion commerciale peut parfois aussi englober une gestion de campagnes marketing allégée dans des offres destinées aux PME/PMI et TPE.

Quelles différences entre les parties front-office et back-office du CRM ? Ce principe d'architecture est-il différent des autres systèmes ?

Dans la plupart des systèmes d'informations, la partie frontale, ou front-office, constitue l'interface avec les utilisateurs et représente en cela la partie visible du système. Le back-office, de son côté, effectue les calculs dans l'ombre à partir des données stockées dans les bases. La gestion de la relation client ne déroge pas à la règle. Selon le centre de gravité de l'entreprise, quatre activités sont pilotées par des spécialistes qui se servent d'autant de progiciels figurant dans la partie frontale du CRM: les campagnes marketing, les forces de vente, le service client, et le site web.

Pour commencer à décliner les différentes composantes du CRM front-office, quelles sont les particularités d'une solution EMA ?

EMA signifie Enterprise marketing automation, et se traduit généralement par la gestion ou l'automatisation des campagnes marketing. Comme son nom l'indique, elle s'adresse

aux marqueteurs et leur permet de piloter la communication ciblée de l'entreprise vers ses clients et prospects, tant par les voies traditionnelles (prospectus..) qu'électroniques (e-mailing, messages SMS à destination des mobiles...)

Permission marketing, opt-in/opt-out... pourquoi ces termes ont-ils une grande importance sur le plan fonctionnel ?

Le permission marketing consiste à ne communiquer que vers les clients qui l'ont implicitement ou explicitement autorisé. En général, le taux de retour d'une campagne de permission marketing est beaucoup plus élevé que dans le cadre d'une campagne forcée, même ciblée. Le marqueteur doit donc exploiter la forme qui convient en fonction du canal de diffusion et des objectifs de sa campagne, si possible en gardant toujours à l'esprit la notion de retour sur investissement.

La différence entre les procédés opt-in et opt-out précède la nuance implicite/explicite. L'exemple le plus simple est celui de la case "Me proposer des offres par email" sur le site de l'entreprise. Dans le cas de l'opt-in, cette case existe, et le client peut la cocher ou la décocher pour indiquer s'il est intéressé par la proposition. La base qui sert aux envois est donc, en théorie, qualifiée dès le départ. Dans le cas de l'opt-out, il reçoit directement l'e-mail avec l'option de réponse: "ne plus m'envoyer de propositions". Ensuite, la nuance implicite/explicite s'exprime par le fait que la case sur le site soit déjà précochée ou non. Si la seule façon pour le client ou le prospect de recevoir des offres ciblées est de l'avoir explicitement déclaré, le taux de retour des campagnes s'avère largement supérieur. Un fait démontré par de nombreuses études.

Qu'est-ce qui caractérise un progiciel de SFA ?

Le progiciel de SFA (Sales force automation), ou automatisation des forces de vente, recouvre l'ensemble des outils nécessaires aux commerciaux pour piloter leur activité. Les principales fonctions proposées vont de la gestion de contacts et d'agendas, à la configuration de produits complexes, en passant par le partage d'informations et la création automatique des documents de proposition à partir des données choisies par le commercial.

Dans ces deux derniers ensembles, EMA et SFA, pourquoi le terme anglophone employé parle-t-il d'automatisation et non de gestion (management) ?

Pour garantir des gains de productivité, un certain nombre de processus métiers doivent être automatisés. Ces processus, jusque-là, étaient souvent pris en charge manuellement par les marqueteurs et les commerciaux. Il s'agit parfois de remplacer les flux documentaires au format papier par un workflow électronique. Un exemple classique est celui de l'e-mailing ciblé qui s'envoie toutes les semaines à partir des paramètres de personnalisation. Le logiciel prend ensuite en charge tous les retours de la campagne et les distribue vers les bonnes personnes en fonction de leurs contenus, tout en enregistrant des informations de comptabilisation dans la base de données.

En terme de service client, quelle différence entre un centre de contacts d'un centre d'appels ?

A l'inverse des campagnes marketing, le service client accueille la communication du client vers l'entreprise. Dans ce cadre, le centre d'appels réduit cette prise en charge aux simples appels téléphoniques, alors que le centre de contacts l'étend à tous les canaux

(téléphone, fax, email, formulaire sur le web, message sms, courrier traditionnel...) que peut emprunter le client pour exprimer son avis ou sa demande.

Les solutions chargées du service client tentent d'orienter intelligemment les demandes, généralement en fonction du choix exprimé par le client sur le cadran de son téléphone en réponse à des questions génériques. Une gestion des escalades peut être mise en place pour traiter les files d'attente en cas d'encombrement. Les solutions de ce type fournissent aussi le plus souvent aux agents chargés de répondre une base de connaissances avec les questions les plus fréquemment posées, en vue de réduire la durée des appels génériques.

Est-ce pour cela que l'on parle de CRM multi-canaux ? L'e-CRM correspond-il aux canaux Internet ?

Bien sûr, un centre de contacts est par essence multi-canaux, puisque son rôle est de prendre en charge tous les "canaux", ou moyens mis à la disposition du client pour prendre contact avec l'entreprise. Mais le CRM multi-canaux doit être considéré dans un sens plus large, en gardant à l'esprit que son objectif est aussi de fournir une vue complète et unifiée des interactions avec le client. Celles-ci peuvent avoir lieu à travers le centre de contacts et les retours de campagnes. Mais les contacts directs avec les commerciaux qui remontent via la solution d'automatisation des forces de vente sont aussi des interactions à prendre en compte, tout comme les informations en provenance des canaux de vente indirecte (revendeurs, distributeurs...).

Dans ce contexte, l'e-CRM correspond bien aux canaux Internet (email, formulaires web...). Mais l'e-CRM est aussi le domaine à part entière de la gestion de la relation client à travers le site web. Pour un site de commerce électronique, il s'agit par exemple de la personnalisation de l'interface en fonction du profil de l'internaute. Un profil établi soit à l'aide d'informations déclaratives, soit en analysant en temps réel son comportement (où clique-t-il le plus souvent ?) sur le site web.

Quels sont les composants qui interviennent dans la partie back-office ? Est-ce là que nous retrouvons le CRM analytique ?

A partir du moment où l'on quitte les interfaces du front-office pour entrer en profondeur dans les traitements, l'on rentre dans le monde des données, celui du back-office. Ici, l'on retrouve évidemment toutes les bases de données. Et c'est bien là aussi que se situe le CRM analytique, censé produire la fameuse vue à 360 degrés du client, une fois que les informations à son sujet ont été centralisées dans des entrepôts de données.

Ceci dit, dans la gestion de la relation client au niveau du back-office, tout n'est pas CRM analytique. En effet, les données de comptabilisation doivent aussi partir vers le progiciel de gestion intégré (ERP), c'est à dire la colonne vertébrale des chiffres qui définissent l'activité de l'entreprise. Les données ayant trait à la prise de commande iront tout droit, dans le cas où il s'agit de l'achat d'un produit qui doit être livré, vers le système de gestion de la logistique (SCM). Dans un cas comme dans l'autre, le CRM passe la main. Mais sa mission continue en parallèle au niveau du front-office et du CRM analytique.

En quoi les techniques de business intelligence et de data mining sont-elles exploitées par le CRM analytique ?

Le CRM analytique est plus exactement une application concrète de la business intelligence. Une architecture décisionnelle doit donc être construite autour d'un entrepôt de données centralisé, alimentée par les différentes sources que constituent les bases de production reliées aux progiciels de CRM front-office. D'autres sources peuvent s'imposer: les ERP qui fournissent des informations comme les chiffres de vente détaillés, et le système de gestion de la chaîne logistique qui rapporte les délais de livraison.

Autour de l'entrepôt de données, l'on retrouve deux niveaux d'analyse bien distincts. L'analyse [OLAP](#) (Online Analytical Processing) produit des indicateurs de performance en recoupant les données métiers. Ces indicateurs peuvent être prédéfinis ou reparamétrables selon les besoins de l'entreprise. Ils s'obtiennent par exemple en croisant sur une période les chiffres de vente d'un nouveau produit, avec son prix et ses caractéristiques en provenance d'une base de données produits, ou alors avec le nombre et la qualité des appels y faisant référence au support.

Ensuite intervient l'analyse statistique des données historisées, qui met en oeuvre des outils de data mining. Ceux-ci servent d'une part à la segmentation des clients par profils types. Puis, en fonction de ces catégories et de l'historique des données, ils tentent de deviner le potentiel de chaque client.

L'objectif opérationnel, à terme, est de pouvoir réaliser des offres ciblées, d'aider le commercial à affiner ses tactiques de vente, voire même de prioriser la prise en charge de certains appels passés au centre.

En quoi l'intégration est-elle au centre de toutes les préoccupations en matière de gestion de la relation client ?

Selon de nombreux prestataires et clients, l'intégration et le paramétrage fin des indicateurs métiers constituent de loin les deux chantiers les plus importants en temps et en coûts lors de la mise en place d'une solution de CRM. En fait, plusieurs niveaux d'intégration sont indissociables de la mise en place d'un système de gestion de la relation client. Il faut pouvoir intégrer: tous les canaux qui remontent l'information client en vue de produire la vision de son profil, toutes les données éparses dans l'entreprise qui servent au calcul des indicateurs, et tous les systèmes qui se servent ensuite de ces données pour leur usage (l'ERP pour les finances et la comptabilité, par exemple). Et là, les systèmes ne sont pas toujours conçus pour dialoguer de façon simple.

Si un défaut sur un produit a été remonté à la hotline de façon systématique, le commercial situé dans une agence régionale doit en être informé le plus vite possible pour pouvoir réagir en conséquence et proposer un produit de substitution. Pour qu'il soit informé, il faut que les données aient parcouru toute une chaîne de traitement, et qu'elles soient comprises à chaque étape de cette chaîne, ce qui aura parfois nécessité des transformations d'un format à un autre.

Pourquoi un projet CRM qui n'a pas tenu compte des facteurs humains court-il tout droit à l'échec ?

Ce problème concerne surtout la partie front-office à laquelle sont confrontés les utilisateurs. Cela ne veut pas dire qu'en terme de CRM analytique, le facteur humain ne joue pas, en particulier dans le choix des personnes chargées de définir les indicateurs. Mais en général, ce sont les utilisateurs qui peuvent faire barrage en refusant, par exemple, de nourrir le système avec les informations requises. C'est par exemple le cas du vendeur récalcitrant, coupable de rétention. Mais aussi, cela concerne l'agent du centre d'appel qui n'est pas motivé par son cadre de travail lorsque celui-ci est déplaisant. Evidemment, un bon système de CRM analytique doit pouvoir mettre en évidence ce dernier point de blocage. Mais dans le cas du commercial, c'est la qualité de l'information qui en pâtit, ce qui rend les choses plus difficiles.

En parallèle, la mise en place d'un système de gestion de la relation client pose parfois problème lorsque les différentes équipes opérationnelles de l'entreprise (services, départements, agences...) ont leurs habitudes et leur propre façon de voir le client. Ce

dernier ne peut donc plus être au centre de l'entreprise, et la vision unifiée ne fait pas recette.

Enfin, pour pallier ces écueils, le choix d'un bon outil ne suffit pas toujours. Des formations en cas de manque ergonomique, et des séminaires de sensibilisation peuvent s'imposer parmi toute la palette de leviers organisationnels dont dispose l'entreprise.