Introduction

« Auparavant, dans l'économie, les biens corporels représentaient 80 % de l'actif de la plupart des entreprises. Aujourd'hui, il est probable que ces 80 % soient constitués de biens incorporels : hommes, savoir et clients. Le défi, c'est de saisir la valeur de cet actif incorporel et de le transformer en bénéfices. »

Bill Davidow

Pourquoi ce livre ?

La décision d'écrire ce livre est d'abord venue d'un étonnement. Alors que tous les livres à succès, les écoles de commerce et les conférences sur le management mettent en avant le client comme le véritable actif de l'entreprise, il nous est apparu que les systèmes de gestion et d'évaluation de cet actif étaient particulièrement déficients. Cette faiblesse se reflète dans les deux contradictions suivantes.

Une absence de réaction : une entreprise qui perd 10 % de ses stocks réagit, mais, lorsqu'elle perd 10 % de ses clients au profit de ses concurrents, elle n'est souvent pas capable de le voir !

Une absence de suivi : alors que 87 % des entreprises mentionnent la satisfaction client comme un des points essentiels dans la réussite de l'entreprise, moins de 18 % ont mis en place une méthode de mesure de cette satisfaction !

Comment expliquer cette absence de suivi et de mesure du principal actif ?

Une première analyse nous a permis de constater que les systèmes de collecte, de mesure et d'évaluation du capital client commencent seulement à être décrits. Ils ne sont appliqués que dans quelques entreprises, la plus notable étant Skandia. Par ailleurs, il n'existe pas de consensus sur

l'évaluation des clients, au contraire des méthodes d'évaluation de la valeur des immeubles, des créances, des fournisseurs ou des brevets.

Les techniques et les recommandations pour faire fructifier ce capital ne manquent pas, mais les mesures et les évaluations sont rares. La raison en est incroyablement simple : le client n'existe pas dans les systèmes d'information de la plupart des entreprises ! Il n'est présent qu'indirectement, par ricochet, par consolidation des informations sur les produits… Il n'est qu'un sous-produit ! Il est éparpillé dans l'ensemble du système d'information de l'entreprise : paiement, commande, service, commercial, etc.

Depuis la sortie de la première édition, les entreprises ont cherché à améliorer la connaissance de leur capital client. Elles ont entrepris de vastes chantiers pour consolider les informations et parfois mettre en place des méthodes d'évaluation de ce capital. Mais cette période nous a permis de constater la difficulté de mise en œuvre de ces projets tant au niveau technique qu'organisationnel. L'augmentation des coûts de mise en œuvre et la quasi-impossibilité d'évaluer des retours sur investissement représentent les principales faiblesses des projets de gestion de la relation client. La focalisation sur les aspects techniques et l'oubli des impacts sur les métiers et les hommes restent une des faiblesses majeures de ces projets.

Les directions des ressources humaines sont restées relativement éloignées de ces projets. Pourtant, il est facile de comprendre que la gestion de la relation client a des impacts importants sur les fonctions suivantes :

- le développement des centres d'appels avec mise en œuvre d'une gestion productiviste des équipes, ce que nos étudiants nomment les « OS du XXIe siècle » ;
- l'apparition de nouveaux métiers à mi-chemin entre l'informatique et les directions fonctionnelles, au positionnement difficile dans des organisations structurées par métier ou compétences ;
- le développement de nouvelles compétences pour gérer et développer le capital informationnel de l'entreprise sans définition de fonctions ou perspectives d'évolution.

Les directions comptables et/ou financières ont su mettre en place des systèmes d'évaluation des coûts de ces projets, mais elles n'ont pas entrepris la refonte de leurs outils de mesure de la création de valeur. Il apparaît de plus en plus évident que la mesure du capital client ne passe pas seulement par une simple agrégation des données produits autour du client. Il faut pouvoir évaluer à la fois le coût des activités dédiées au client, considérer certains de ces coûts comme des investissements amortissables sur plus d'un exercice et disposer d'outils de mesure de l'efficacité de ces investissements. La réponse à la question du retour sur investissement des projets de gestion de la relation est plus transverse qu'il n'y paraît.

Lors de la première édition nous avions fait un constat sévère des systèmes d'information et de valorisation de l'information dans les entreprises. Pour cette seconde édition, nous faisons un constat sévère sur les méthodes de déploiement et d'évaluation de ces projets.

La gestion de la relation client en bref

La gestion de la relation client, connue sous l'acronyme de CRM (Customer Relationship Management) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêts à payer.

La gestion de la relation client est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices.

Le terme de gestion de la relation client est devenu le fédérateur de nombreux fournisseurs de solutions informatiques. Des logiciels d'automatisation de la force de vente aux outils de *data mining*, de centres d'appels ou de géomarketing, tout le monde fait de la gestion de la relation client ou du capital client. Il est évident que le discours marketing arrive à donner un côté neuf à des préoccupations anciennes et constantes des entreprises.

Les évolutions des systèmes d'information mettent de plus en plus en évidence que de nouveaux modes de production, de distribution, de prix et de promotion se conjuguent pour mettre à mal les fondements traditionnels des entreprises. Les résultats constatés sur les entreprises les plus avancées ouvrent des perspectives intéressantes sur de multiples leviers :

- Réduction des coûts : la concentration des activités de traitement des commandes, d'avant-vente, d'après-vente et de commerce électronique sur son seul site d'Atlanta s'est traduite pour Hewlett-Packard par une baisse de 20 % des coûts informatiques dès la première année.
- Part de marché : le développement d'un site de e-Commerce utilisant les dernières technologies de gestion de la relation client et des outils de configuration de produits a permis à Dell Computer de prendre en moins de dix ans la place de leader sur le marché des ordinateurs personnels.
- Créativité : Amazon.com a révolutionné le mode de distribution du livre et du disque. Elle a construit en moins de trois ans une base de plusieurs dizaines de millions de clients qui a secoué les distributeurs traditionnels. Elle applique progressivement son mode innovant de distribution à d'autres produits, et certains craignent aujourd'hui l'arrivée

d'un portail unique pour la vente de tous les biens que préfigurent également des sites comme eBay ou Cdiscount en France !

Et, pourtant, aucune de ces entreprises n'a épuisé l'ensemble des possibilités qu'offrent les nouveaux modes de relation avec le client et les technologies associées.

Le CRM est un enjeu stratégique pour les dirigeants car il concerne la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices, à l'inverse des vagues précédentes, qui ne s'attachaient qu'à la réduction des coûts ou à l'augmentation de la productivité.

Il est évident que le CRM est une opportunité de rebondir :

- pour un marketing qui veut oublier les vagues successives de réduction des coûts et développer une culture financière du client ;
- pour une informatique qui veut se positionner comme un levier stratégique et améliorer la satisfaction des clients ;
- pour un contrôle de gestion qui souhaite revisiter la chaîne de valeur de l'entreprise en positionnant le client dans les éléments de coûts et de revenus à côté des produits ;
- pour la recherche et le développement, qui doivent concevoir de nouvelles offres pour les clients.

Les objectifs de ce livre

Ce livre se propose de fournir les bases nécessaires pour comprendre les multiples composants de la gestion de la relation client. Il établit un inventaire des technologies qui sous-tendent la gestion de la relation client. Nous avons voulu organiser et clarifier les concepts de gestion de la relation client dans le cadre d'une architecture d'ensemble cohérente. Cette architecture doit contribuer à positionner et à comparer les différentes alternatives en matière de CRM. Nous avons voulu faciliter l'expression d'une vision, élément essentiel pour la mise en place de ce type de projet. En effet, comme le dit dans *Alice au pays des merveilles*, le Chat perché à Alice qui demande sa route : « Si tu ne sais pas où tu vas, toutes les routes t'y conduiront ! ».

Ce livre se propose ensuite d'apporter des conseils pour la mise en œuvre. Il peut être utilisé comme un guide technique de sélection des différents outils sur une base objective de fonctions. Mais il se veut aussi un outil pour vous accompagner dans la mise en place du projet. Cette mise en place n'est pas chose facile : il y avait 70 % à 80 % d'échecs constatés en 2000 et 2001 (mais rassurez-vous ce taux a très largement baissé depuis deux ans). Une première règle : si vous essayez de tout mettre en œuvre en même temps, vous risquez fort d'échouer. Il est donc primordial de dégager les bénéfices attendus et d'avoir une méthodologie progressive

de mise en place. Une seconde règle : ne vous focalisez pas sur la technologie et les composants, mais sachez anticiper les difficultés d'intégration. Avant d'aborder le problème d'une nouvelle technologie dans l'entreprise, il faut nécessairement prendre en compte les hommes, les compétences, l'organisation et les ressources financières pour obtenir le maximum de retour sur investissement. Dans la majorité des cas, les coûts d'implémentation des infrastructures (certes lourds) ne sont rien comparés aux difficultés de déploiement.

Comme l'énonce Michael Schrage dans son ouvrage *Shared Minds* : « Nous avons besoin de passer d'une vision de la technologie comme outil de gestion de l'information à celle d'une technologie comme moyen de construire des relations. »

L'organisation de l'ouvrage

Ce livre est construit en trois parties :

- Une première partie, du chapitre 1 au chapitre 6, aborde les besoins couverts et les fonctionnalités généralement embrassées par les technologies.
- Une deuxième partie, du chapitre 7 au chapitre 11, dresse un panorama de l'offre des technologies, des outils et de leurs caractéristiques.
- Une troisième partie, du chapitre 12 au chapitre 14, prodigue quelques conseils tirés de notre expérience pour maximiser les chances de réussite et pérenniser votre projet.

Parcours de lecture

Cet ouvrage a été écrit et conçu pour être utilisé de plusieurs façons. Il peut être vu et lu comme la réunion de quatre livres dans un seul.

- C'est d'abord un livre qui met en avant les bénéfices et les risques dans la mise en place d'une démarche de gestion de la relation client. Il s'adresse aux managers qui souhaitent se construire une vision globale. Les chapitres 1, 2, 6, 12, 13 et 14 leur sont plus spécifiquement dédiés.
- C'est un livre qui cherche à expliquer les principales techniques utilisées par les hommes de marketing pour connaître le client et mettre en œuvre des campagnes promotionnelles. Il s'adresse aux informaticiens qui veulent développer une connaissance fonctionnelle des métiers du marketing. Les chapitres 4, 5, 6 et 12 leur sont plus spécifiquement dédiés.

- C'est un livre qui présente les principes des nouvelles technologies de l'informatique dans le domaine de la gestion des données client et de la mise en œuvre de l'interactivité. Il s'adresse aux hommes de marketing ou des forces de vente qui souhaitent comprendre les termes techniques employés par les informaticiens. Les chapitres 2, 3 et 7 leur sont plus spécifiquement dédiés.
- C'est enfin un livre pour aider les personnes en charge de la mise en place de ces solutions. Il s'adresse aux maîtres d'ouvrage qui souhaitent avoir un guide pour sélectionner des prestataires et piloter leur projet. Les chapitres 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12 et 13 leur sont plus spécifiquement dédiés.

Nous conseillons de lire l'ensemble de l'ouvrage aux étudiants qui souhaitent avoir une vision globale des enjeux de la relation client. Comme vous pourrez le constater à sa lecture, le chemin du CRM n'est pas simple. Nous espérons que ce livre vous aidera à mieux définir et mettre en œuvre votre projet pour améliorer la compétitivité de votre entreprise. Nous vous encourageons à toujours poursuivre cet objectif car sinon votre concurrent le fera !