Chapitre 13

Retours d'expérience

« [...] *il est peu de réussites faciles, et d'échecs définitifs.* »

Marcel Proust, A *la recherche du temps perdu*

La première édition de cet ouvrage a été rédigée en 2000, autant dire à l'ère des pionniers de la gestion de la relation client. Les concepts importés d'outre-Atlantique étaient clairs ; les projets foisonnaient dans l'euphorie de la bulle Internet ; pour autant, les retours d'expérience sur la durée étaient peu nombreux.

Avec le recul, cette nouvelle édition est l'occasion de dresser un bilan de plusieurs années d'expériences en matière de projets de gestion de la relation client et d'en tirer des enseignements.

Nous revenons en particulier dans ce chapitre sur la question du lien entre satisfaction client et rentabilité, sur l'importance de la dimension humaine dans les projets CRM, ainsi que sur les difficultés rencontrées dans l'intégration entre CRM opérationnel, CRM analytique et ERP. Nous proposons enfin une cartographie des projets CRM en fonction du taux moyen de réussite constaté sur le terrain : chaque type de projet CRM (mise en place d'un centre de contact, d'un outil de gestion de campagnes, d'applications de segmentation ou de ciblage, de tableaux de bord, etc.) est positionné sur une matrice à deux dimensions, l'une représentant le taux de réussite fonctionnelle, l'autre le taux de réussite en matière de production de valeur et de retour sur investissement.

La relation satisfaction - rentabilité

Avant d'aborder les retours d'expérience, il nous a semblé nécessaire de faire le point sur la question de la relation entre satisfaction, fidélité et

performance, en apportant une lecture contradictoire avec les croyances dominantes en la matière.

Les effets supposés de la satisfaction client

Les premiers projets de CRM nous semblent avoir été construits autour d'une somme de croyances, de mantras. Ceux-ci répétés dans de nombreuses conférences associent dans une relation de cause à effet les notions de satisfaction client, de fidélité et de rentabilité. Tout le monde sait, ou croit savoir que :

- le coût d'acquisition d'un nouveau client est cinq fois plus élevé que la conservation d'un client déjà existant ;
- la probabilité pour qu'un client reste fidèle à son fournisseur varie de 70 % à 45 % selon qu'il est satisfait ou relativement satisfait ;
- un client insatisfait en parle à une dizaine en moyenne contre quatre pour un client satisfait ;
- l'insatisfaction conduit 80 % des clients insatisfaits à migrer vers la concurrence ;
- seulement 4 % des clients insatisfaits réclament, ce qui signifie que 96 % des clients quittent une entreprise sans se plaindre du produit ou du service qui leur est fourni ;
- permettre à un client déçu de se plaindre contribue à accroître les chances de le voir acheter de nouveau ;
- les probabilités de ré-achat sont d'autant plus importantes que les réclamations auront été traitées rapidement et avec efficacité.

Ces différentes affirmations ont été reprises à leur compte par les éditeurs de logiciels de CRM, trop heureux de trouver des éléments chiffrés pour justifier la nécessité d'investir. Elles ont conduit de nombreuses d'entreprises, séduites par ces promesses de retours sur investissement, à axer leurs projets de CRM sur la satisfaction du client, sans mises en œuvre d'outils de mesure de la profitabilité des clients. Comme la relation semble mécanique, il suffit d'apporter de la satisfaction, et les effets bénéfiques ne tarderont pas à se faire sentir en termes de chiffres d'affaires et de bénéfices.

Nous allons essayer de brièvement présenter les origines de cette confusion.

Le schéma des équivalences

Aujourd'hui, il nous semble évident qu'il existe une relation forte entre la qualité, la valeur perçue par le client, la satisfaction et la fidélité. Mais cette évidence a nécessité de nombreux travaux de recherche pour aboutir à la création d'un modèle causal, permettant d'établir ces liens entre qualité de service, satisfaction du client, rétention du client. Ce modèle est aujourd'hui incontournable, mais il y a moins de quinze ans, il n'était

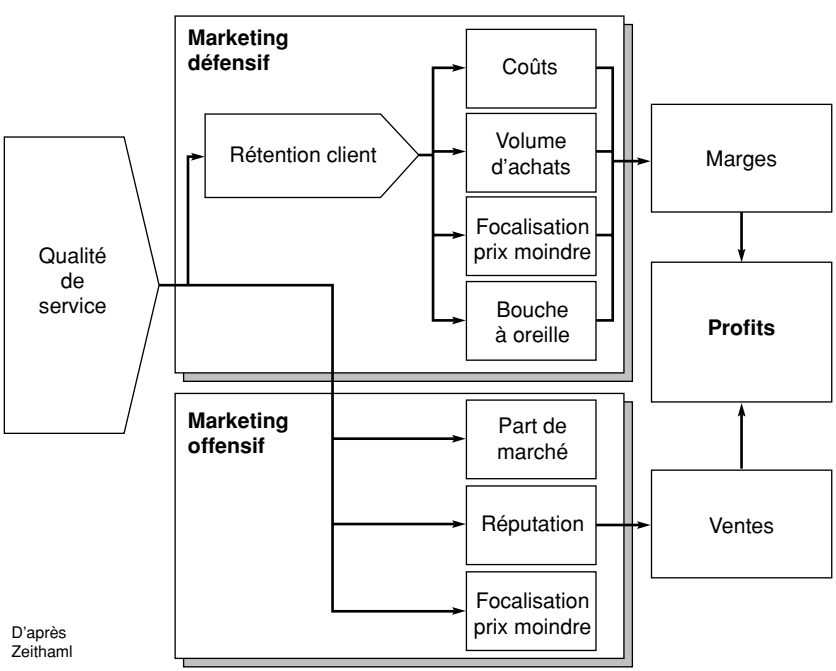
pas évident de comprendre les liens et encore moins de mesurer ces différents concepts. Pour apprécier la difficulté de l'exercice, posez-vous les questions suivantes : ai-je choisi ma voiture pour ses qualités intrinsèques de qualité ou pour la valeur perçue de la marque ? Est-ce la qualité ou la valeur qui conditionne ma fidélité à la marque ?

Le principe fondamental qui sous-tend la relation entre satisfaction et profitabilité repose sur l'idée qu'un client satisfait est un client fidèle et donc il aura davantage tendance à revenir faire des achats, générateurs de revenus, objectif poursuivi par l'entreprise.

Un des modèles les plus intéressants est celui proposé par Valarie A. Zeithaml (voir figure 13-1) qui établit un lien entre qualité de service et profitabilité en distinguant deux types de stratégies marketing :

- Marketing offensif (conquête de clients) avec une croissance de la réputation de l'entreprise, une augmentation de la part de marché, une moindre sensibilité des clients aux prix. Tous ces éléments devant se traduire par une croissance du chiffre d'affaires.
- Marketing défensif (fidélisation des clients) avec une baisse des coûts client, une augmentation des achats, un pouvoir de recommandation. Tous ces éléments devant se traduire par une croissance du taux de marge.

Figure 13-1 : La relation qualité – profits de Zeithaml



Ce modèle a permis d'organiser les concepts en positionnant les éléments de qualité au début du processus. La relation qualité/prix crée la valeur.

Le centre d'intérêt de Valarie A. Zeithaml est la mesure de la qualité de service. Il a construit, avec d'autres chercheurs, une échelle de mesure de la qualité de service unanimement reconnue avec le modèle ServQual[1]. Ses travaux ont permis de donner un instrument de mesure de la qualité de service, fournissant au marketing un véritable moyen de contrôle d'une de ses activités clés. Pour faire comprendre l'importance de ce travail, on peut dire que Zeithaml et ses collaborateurs ont tout simplement créé le premier thermomètre du marketing relationnel !

Le schéma de la figure 13-1 introduit une relation « supposée » entre la satisfaction et le profit, qui va devenir rapidement un fait acquis. Pourtant, Zeithaml[2] avait émis des remarques suffisamment explicites sur la nécessité de confirmer les effets supposés de la satisfaction par une mesure de cette relation entre satisfaction et profits :

- développement de méthodologies pour capturer l'impact de la qualité de service sur le profit,
- mise en place de mesures fiables pour examiner la relation d'une manière consistante, valide et fiable,
- compréhension de la relation entre la qualité et la profitabilité selon les secteurs d'activité, afin de distinguer les facteurs généralisables des facteurs spécifiques,
- identification des facteurs modérateurs de la relation entre la qualité de service et la profitabilité.

Les mauvaises interprétations de ce schéma nous semblent être à l'origine des croyances dans le rôle magique de la satisfaction comme vecteur de profits. Zeithaml avait fourni un thermomètre de la qualité de service que certains s'empressèrent d'utiliser comme une pierre philosophale.

La fin d'un mythe ?

Pourtant des chercheurs comme Dowling et Uncles[3] avaient émis des doutes sur la simplification faite par Reichheld lors de la mise en correspondance entre les clients loyaux et les clients rentables. Selon eux, dans le domaine industriel, les études auprès des acheteurs mettent en évidence la possibilité de développer une meilleure capacité de négociation au travers du développement des échanges. Cette affirmation allait à l'encontre des assertions de Reichheld en mettant en évidence que la meilleure connaissance des produits de l'entreprise entraîne une diminution de la marge dans le domaine du B to B.

1 A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, « SERVQUAL : a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of retailing*, 64:1, 1988.

2 V.A. Zeithaml, « Consumer perceptions of price, quality and value : a means-end model and synthesis of evidence », *Journal of Marketing,* 52, 1988.

3 G. Dowling, M. Uncles, « Do customer loyalty programs really work ? », *Sloan Management Review*, Summer 1997.

Plus récemment, Reinartz et Kumar[1] ont constaté une relative incohérence avec les travaux de Reichheld sur la relation entre fidélité et valeur du client dans le secteur de la vente par correspondance.

Reinartz et Kumar mettent en évidence que :

- la profitabilité n'est pas bien expliquée par la durée de vie des clients : 20 % des clients génèrent des profits malgré une durée de vie courte et 20 % des clients génèrent des profits faibles malgré une durée de vie longue !
- les profits décroissent avec le temps ; seuls les segments avec de faibles profits et une durée de vie longue semblent s'améliorer !

À la vision du cercle vertueux où la fidélité du client se concrétise par une volonté de renforcer la relation, succède maintenant celle d'un client qui a un besoin de variété, s'ouvre aux concurrents pour valider son jugement, éprouve une certaine forme d'ennui à travailler avec la même entreprise. Il faut donc développer un marketing relationnel pour contrecarrer ce sentiment de lassitude.

Sur ce point les travaux de Reinartz et Kumar sont tout aussi édifiants. Il semble que le marketing crée des clients fidèles à un coût inacceptable (programme de fidélité, marketing direct, télémarketing) :

- Les clients fidèles consomment autant de promotions que les autres. Le ratio Promotion/Revenu des très bons clients est aussi élevé que pour les autres clients.
- Les clients fidèles n'acceptent pas de payer plus cher. Il semble même qu'il existe une part importante de clients rentables sur un univers de court terme.

Reinartz et Kumar montrent que se sont les revenus qui conduisent la valeur à long terme… et pas seulement la durée de vie. Ainsi, le taux de marge a une importance très forte, et un client générant des revenus mérite toujours plus d'intérêt qu'un client long terme.

Pour Reinartz et Kumar, l'impact de la durée de vie du client est plus limité que ce que laissaient entendre les études antérieures. Il est préférable de se concentrer d'abord sur les revenus et la baisse des coûts, avant de se préoccuper de la gestion de la durée de vie des clients.

Une concordance avec la réalité

Nous n'avons pas eu la possibilité de construire des études aussi approfondies, mais notre quotidien de gestion de projets de CRM montre que les mêmes interrogations se posent dans les entreprises. Une majorité des projets menés à leur terme (solution installée, en exploitation) tardent à prouver le fameux ROI tant attendu. L'effet magique se fait encore attendre : le CRM ne serait-il qu'un effet de mode ?

Nous restons persuadés que non, mais il est nécessaire de dépasser la logique simpliste de l'effet loyauté, et de gérer le projet CRM dans sa

1 W.J. Reinartz, V. Kumar, « On the profitability of long lifetime customers : an empirical investigation and implications for marketing », *Journal of Marketing*, 64, 2000.

complexité, tant dans sa conception que dans son évaluation. Une évidence : il n'y a pas de relation mécaniste entre un projet CRM et les résultats. Il est nécessaire d'entreprendre des travaux connexes à la technologie informatique pour accompagner et évaluer la réussite financière du projet CRM. Tous les projets n'apportent pas les mêmes résultats.

Il est cependant nécessaire de se poser une question : une entreprise a-t-elle les moyens d'évaluer, sur la base des informations comptables à sa disposition, les apports d'un projet CRM ? Ce point crucial sera traité dans le dernier chapitre.

Une surmédiatisation des échecs qui masque des succès plus discrets

À l'apogée de la bulle Internet, le CRM était considéré comme le remède à tous les maux de l'entreprise et promettait à la fois une croissance du chiffre d'affaires et une baisse des coûts. Comme toute révolution ou évolution importante basée sur les technologies de l'information, le CRM, à ses débuts, a souffert d'une surmédiatisation, orchestrée par les fournisseurs et les prestataires, et relayée par les médias.

Cette surmédiatisation a généré chez les donneurs d'ordre un niveau d'attente largement au-delà de ce que la technologie pouvait raisonnablement délivrer. Il était courant d'annoncer des retours sur investissement sur moins de deux ans, comme si le déploiement des solutions techniques devait se traduire par un changement instantané du comportement des acteurs de l'entreprise et des clients, et par une amélioration immédiate des résultats.

Par un effet de retour de balancier, quelques années plus tard, les mêmes médias qui encensaient alors le CRM se sont fait l'écho des échecs et des difficultés de certains grands projets. N'oublions jamais que les « choses normales » ne trouvent que peu d'échos dans les médias : le sensationnel attire. Par ailleurs, les entreprises qui ont réussi, jalouses de leur succès, ne communiquent pas toujours, et éprouvent souvent des difficultés pour évaluer précisément les gains financiers. Pourtant, quelques entreprises comme Dell ont permis de mettre en évidence qu'une fluidité entre les processus clients et les produits peut se révéler un avantage concurrentiel important.

Les échecs ont été aussi exagérés que les promesses initiales l'avaient été. Notre perception générale après quelques années de retours d'expérience est la suivante :

- Il y a de moins en moins de projets « ratés » bien que le niveau de satisfaction à l'arrivée soit généralement inférieur aux attentes.
- La proportion de projets réussis est d'autant plus grande que le projet est récent, la plupart des projets lancés à partir de 2001 ayant abouti.

- Le niveau de satisfaction à l'arrivée est souvent inversement proportionnel au nombre d'utilisateurs de la solution déployée. Typiquement, il est plus facile de mettre en place un bon système de CRM analytique, utilisé par quelques décideurs, que de satisfaire plusieurs dizaines ou centaines de commerciaux avec un outil d'automatisation des ventes.
- Les difficultés techniques, souvent à l'origine de la médiatisation de certains échecs, ont toujours été d'une manière ou d'une autre résolues, voire contournées.
- Rares sont les projets dont les délais et/ou les coûts n'ont pas dépassé les estimations initiales, ceci essentiellement parce que les spécifications des fonctions commerciales et marketing sont souvent difficiles à figer.

In fine, les projets de CRM sont des projets d'entreprise comme l'étaient en leur temps les projets d'ERP. En tant que tels, ils doivent être jugés dans la durée, le temps que l'outil entre dans les mœurs et que les cicatrices liées à son introduction disparaissent.

L'intégration et les interfaces : pierres d'achoppement

Vu de très haut, la mise en place d'une solution de CRM n'est rien d'autre que le développement d'un entrepôt de données, simple mise en place d'une base de données, certes volumineuse, et d'un outil d'aide à la vente ou de gestion de campagnes, qui peut se résumer au paramétrage de quelques écrans pour les responsables marketing, les forces de ventes ou les acteurs du service client. Ces deux projets finissent toujours par aboutir à force de persévérance, d'inventivité pour contourner les problèmes, ou de rallonges budgétaires pour augmenter la puissance de traitement et améliorer les temps de réponse ou de communication.

Les entreprises qui ont passé le cap de la mise en place d'un CRM analytique et d'un CRM opérationnel dignes de ce nom se retrouvent face à une nouvelle difficulté : l'intégration des deux composants dans une logique d'échanges de données en temps réel avec le reste du système d'information.

L'intégration entre le CRM analytique et le CRM opérationnel

Le marketing guide et aide le commercial qui, inversement, remonte au marketing les informations terrain lui permettant d'améliorer son support au commercial. Il en est de même entre le CRM analytique et le CRM opérationnel, le premier distribuant de la connaissance au second, ce dernier remontant des données au premier pour lui permettre d'affiner cette connaissance.

Le CRM opérationnel se focalise sur la gestion quotidienne de la relation avec le client au travers de l'ensemble des points de contact (service client, centre d'appels, forces de vente…). Le CRM analytique vise à améliorer la compréhension du client et la diffusion de l'information dans l'ensemble des processus commerciaux.

Les flux d'informations correspondants sont grossièrement les suivants :

- De l'analytique vers l'opérationnel :
  - Contacts : par exemple, liste des clients touchés par les actions de marketing direct, synthèse des contacts téléphoniques, historique des connexions sur le site de support client, etc.
  - Connaissance client enrichie : par exemple, des scores d'appétence produit, des événements produit et/ou client probables, des signes d'attrition, etc.
  - Listes d'actions : par exemple, rappel systématique tous les six mois d'un client, positionnement automatique d'une liste d'actions dans les tâches du jour, génération automatique de la liste des clients ayant demandé dans les trois derniers jours l'envoi d'un relevé d'informations, etc.
- De l'opérationnel vers l'analytique :
  - Contacts : compte rendu structuré des contacts, statut des propositions en cours, informations sur les actions commerciales, etc.
  - Qualifications : mise à jour d'informations qualifiant le client (données signalétiques, attentes…), informations sur la concurrence, relevés de prix, etc.

Force est de constater que l'intégration de ces flux de bout en bout pose toujours problème, et il ne s'agit pas là de problèmes techniques : preuve en est, ce constat est valable aussi pour des entreprises ayant un progiciel unique pour l'analytique et l'opérationnel ou disposant d'un EAI pour gérer les flux entre les deux.

Notre diagnostic est que le marketing a du mal à s'aligner précisément avec le commercial et le service client et vice versa. L'introduction d'outils nécessite la définition précise des informations transitant entre ces départements. Il vaut mieux délimiter les domaines de prérogatives, les missions et les rôles de chacun. C'est sans doute pour solutionner cette difficulté que certaines entreprises ont pris l'initiative de créer une direction du CRM transversale, identifiant et arbitrant ces problèmes transverses.

L'exemple d'un opérateur de téléphonie

Après deux années de développement, cet opérateur de téléphonie disposait finalement d'un entrepôt de données de plusieurs tera-octets et de modèles statistiques prédisant correctement les clients risquant de résilier rapidement. Parallèlement, il achevait le déploiement d'un outil de service client sur plusieurs milliers d'opérateurs.

Les clients les plus risqués firent l'objet de campagnes d'appels sortants efficaces bien que coûteuses. L'opérateur décida donc de profiter des appels entrant au service client pour, lorsque l'appelant était un client risqué, proposer une offre alléchante en contrepartie d'un renouvellement d'abonnement. Le projet de mise en place des liens entre l'entrepôt et le service client, des scripts téléphoniques et des offres commerciales dura près de 18 mois, soit presque autant que chacun des deux projets d'entrepôt et de service client.

Toujours plus d'intégration entre le CRM et les systèmes d'information

Avec le recul, on peut se poser la question de la pertinence de séparer clairement ERP et CRM. En effet, dès leur déploiement, la plupart des solutions de CRM, même si elles sont conformes au cahier des charges initial, sont considérées comme insuffisamment intégrées avec le reste des systèmes d'information. Les griefs sont généralement sur trois plans :

- L'interface utilisateur : les utilisateurs se plaignent de devoir naviguer dans des environnements informatiques hétérogènes selon, par exemple, qu'ils manipulent la fiche client dans l'application CRM ou la saisie de commandes dans l'application ERP.
- La double saisie : la double saisie est le moyen idéal pour discréditer toute application et en particulier les applications de CRM, notamment auprès des utilisateurs commerciaux. Les utilisateurs rechigneront, par exemple, à ressaisir dans l'application de gestion des lignes de crédit, le numéro du client sur lequel ils travaillent dans l'environnement CRM.
- La synchronisation des données : toute désynchronisation des données, même si elle relève d'un cas de figure exceptionnel, a toute les chances d'être rapidement détectée et, si le projet CRM ne fait pas l'unanimité, d'être montée en épingle. Par exemple, le fait qu'une réclamation posée sur Internet ne soit pas visible lorsque le client appelle le centre d'appels cinq minutes plus tard peut déclencher une crise remontant jusqu'à la direction générale, bien que ce genre de cas de figure ne se présente que moins d'une fois sur 10 000.

Ces trois symptômes constatés par l'utilisateur relèvent tous du même problème d'intégration tant au niveau des traitements que des données. Bien que conforme avec les spécifications initiales, une solution de CRM peut échouer au déploiement sur ces problèmes d'intégration.

Les contre-mesures sont de trois ordres :

- Lors des spécifications, combler les spécifications utilisateurs en ajoutant des interfaces partout où le bon sens laisse présager qu'elles peuvent faciliter la vie de l'utilisateur.
- Lors de la conception, proposer des maquettes dynamiques aux utilisateurs pour qu'ils visualisent la navigation interapplication.

- Dans l'architecture technique, prévoir des composants techniques (EAI, progiciels intégrés ERP et CRM) accélérant les développements d'interfaces.

Plus de succès dans les projets de CRM analytique

D'une manière générale, les projets de CRM analytique sont mieux perçus tant par les utilisateurs que par la hiérarchie quand on les compare aux retours d'expérience sur le CRM opérationnel.

À cela probablement plusieurs raisons :

- Des utilisateurs bien moins nombreux : les utilisateurs d'applications analytiques sont des dizaines, voire des centaines, mais toujours moins nombreux que les utilisateurs du CRM opérationnel. Leurs besoins sont donc à la fois plus homogènes et plus faciles à cerner totalement.
- Des délais de déploiement moindres : les projets analytiques et opérationnels ont généralement des durées non comparables. Les déploiements opérationnels nécessitent plus de délais compte tenu du nombre d'utilisateurs concernés.
- Des utilisateurs plus demandeurs : il est rare que des équipes commerciales réclament des outils informatiques. A contrario, les directions du marketing, et plus généralement celles qui sont les cibles des applications de CRM analytique, sont souvent sous-équipées et très demandeuses d'outils. Elles sont donc beaucoup plus enclines à accueillir positivement toute solution, même imparfaite, qui leur permettra d'industrialiser un tant soit peu leurs fonctions.
- Des retours sur investissement plus facilement ou plus rapidement calculables : les gains en productivité résultant de l'automatisation des forces de vente se font lentement et le démarrage peut même conduire à une perte de productivité, pendant la phase où les utilisateurs découvrent les outils. A contrario, les premières initiatives marketing basées sur le CRM analytique présentent souvent des retours sur investissement excellents, mais surtout rapidement obtenus et relativement facilement mesurables (augmentation des remontées, diminution des coûts de marketing direct).

Quoi qu'il en soit, de ce constat, on peut tirer l'enseignement suivant : il est toujours souhaitable de coupler un projet CRM opérationnel avec des initiatives mêmes simples de CRM analytique, comme par exemple le calcul de quelques scores ou la mise en place de systèmes de mesure de campagnes marketing.

Une dimension humaine sous-estimée

Nous avons insisté à maintes reprises dans les précédents chapitres sur l'importance de la dimension humaine dans la mise en place d'un outil de gestion de la relation client. Celle-ci est d'autant plus primordiale que le nombre d'utilisateurs et le nombre de départements concernés dans l'entreprise sont importants. Rappelons-le, les facteurs clés de succès reposent pour 25 % sur la technologie, pour 25 % sur les processus et pour 50 % sur les hommes. En d'autres termes, 75 % de la réussite d'un projet CRM dépend de la capacité de l'organisation à absorber les changements induits.

Or, si les conditions du succès sont techniques pour 25 % et humaines pour 75 %, les moyens alloués sont généralement au mieux inversés, à savoir 75 % pour la technologie et 25 % pour l'accompagnement au changement ! Cet accompagnement au changement doit être planifié dès l'amont du projet au même titre que les tâches techniques et doit se dérouler en parallèle et en aval du projet de mise en œuvre à proprement parler.

Le contenu d'un programme d'accompagnement du changement n'est pas spécifique au CRM, mais dépend fortement des populations concernées et de la culture de l'entreprise. À titre d'exemple, l'accompagnement peut inclure :

- des formations aux utilisateurs,
- des réunions d'informations et de sensibilisation,
- une communication sous forme de newsletter ou d'intranet pour informer du déroulement du projet,
- une ligne téléphonique pour le support ou l'information sur le projet,
- un baromètre de satisfaction des utilisateurs,
- une boîte à idées ou des groupes de travail pour suggérer des évolutions.

L'accompagnement du changement passe également par des éléments plus subjectifs – mode de communication du management, choix des individus pour les phases pilote –, mais aussi par d'autres très tangibles comme la refonte du mode de rémunération des commerciaux.

De notre point de vue, les plus belles réussites, notamment en matière d'automatisation des forces de vente, ne sont pas nécessairement celles qui ont couvert le plus de fonctionnalités, mais bien celles pour lesquelles des moyens importants ont été mis en œuvre très tôt pour assurer une bonne acceptation de la solution par les utilisateurs, avec des moyens de contrôle de la performance pour identifier les comportements déviants des acteurs qui refusent le changement.

Certains succès se sont construits par une politique d'aide au changement dans les relations entre les collaborateurs : le projet CRM repose sur le partage des informations, et il ne faut pas compter sur la technologie pour

changer les habitudes du secret. Le système de pilotage doit permettre d'identifier les conditions du succès, mais aussi les poches de résistance pour étudier les moyens complémentaires à déployer en formation ou en gestion des ressources humaines.

Cartographie des projets CRM en fonction de leur taux de réussite

Afin de donner une vue synthétique des retours d'expérience et de permettre aux décideurs et aux responsables de projets de mieux appréhender les facteurs de risque, nous proposons ci-dessous une typologie des projets CRM et positionnons chaque projet sur une matrice à deux dimensions, l'une représentant le taux de réussite fonctionnelle, l'autre le taux de réussite en matière de production de valeur (voir figure 13-2).

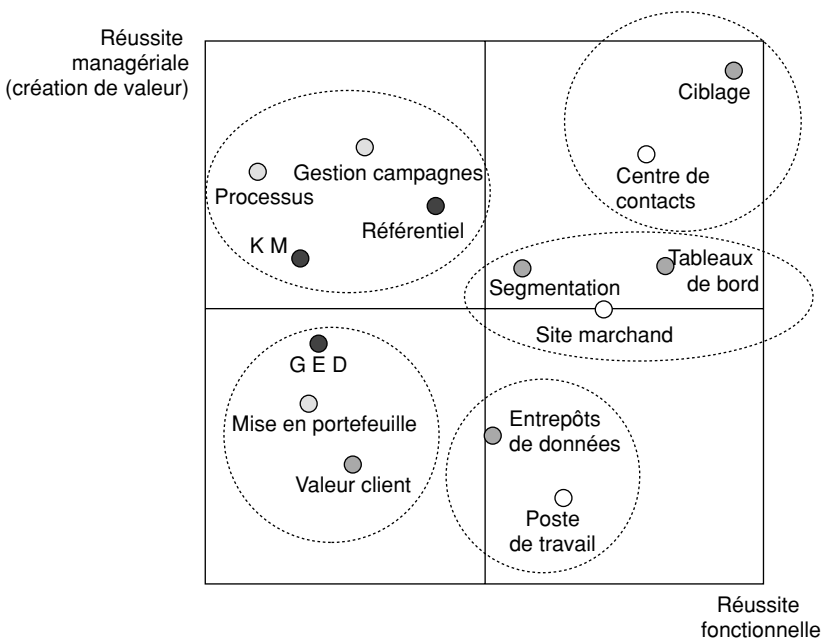
Le positionnement ne s'appuie pas sur une étude scientifique, mais sur nos retours d'expérience en tant que consultants et sur les nombreux témoignages de responsables de projets que nous avons recueillis. Pour chaque type de projet, le positionnement sur la matrice reflète le taux de réussite moyen constaté sur le terrain : le fait qu'un projet soit situé dans le quadrant inférieur gauche, par exemple, ne signifie pas que ce type de projet est systématiquement voué à l'échec, mais plutôt qu'il présente des risques plus importants. Une entreprise très performante aura la capacité à positionner tous ses projets dans le carré gagnant.

Les projets types que nous avons retenus, qui représentent en fait les principales composantes d'une solution de CRM globale, sont les suivantes :

- CRM Opérationnel :
  - Mise en place d'un centre de contacts multicanal.
  - Développement d'un site Internet marchand avec personnalisation.
  - Refonte du poste de travail des commerciaux (poste de travail interne).
  - Mise en place d'une application front office chez des partenaires (poste de travail externe).
- CRM Analytique :
  - Connaissance de la clientèle : segmentation.
  - Mise en place d'un entrepôt de données (construction des bases de données).
  - Développement de tableaux de bord.
  - Optimisation des ciblages, scoring : scores d'appétence, de risque, d'attrition.
  - Mesure de la valeur des clients.

- CRM Procédural :
  - Intégration des outils de gestion de campagnes et de traitement des événements.
  - Mise en œuvre de workflow de traitement des dossiers (processus internes à une application).
  - Optimisation des flux entre les canaux et/ou partenaires (processus impliquant des organisations différentes).
  - Moteur d'analyse et de mise en portefeuille automatique des clients.
- CRM Collaboratif :
  - Développement d'applications intranet pour le partage des connaissances (Knowledge Management).
  - Construction des entrepôts de données (dictionnaire et référentiel).
  - Intégration des applications de GED dans le processus client.

Figure 13-2 : La matrice de positionnement des projets



Les projets « vertueux » sont les projets de type ciblage, scores et centres de contacts (SVI, téléphone ou Internet). Ces projets sont maintenant parfaitement maîtrisés dans la conception, le management des équipes et leur intégration dans les lignes métier. Ils ont prouvé leur contribution à

l'amélioration de la satisfaction des clients et à l'amélioration de l'efficience commerciale (augmentation du ratio revenu/coût). Il semble toutefois qu'il soit difficile de conserver le même rythme de performance dans la durée : passée la période de mise en place des premiers scores ou des premiers services à distance, il devient de plus en plus difficile de progresser. Ces projets resteront-ils vertueux ? Cette question peut se poser compte tenu des effectifs importants mobilisés dans les entreprises, et la question de l'externalisation risque de se poser à moyen terme.

Les projets « utiles » sont les projets de type tableaux de bord, site marchand et segmentation. Ces projets sont maîtrisés au niveau de la conception, mais il est difficile d'établir leur valeur ajoutée. En effet, il est indéniable que les applications de tableaux de bord sous intranet ont fiabilisé la fourniture des informations, mais la question de la valeur ajoutée reste entière. On constate que les utilisateurs passent plus de temps à analyser les chiffres qu'à agir, et qu'ils cherchent plus à justifier les écarts aux objectifs qu'à développer des actions correctrices. Dans d'autres cas, les utilisateurs sont dépassés par la quantité d'indicateurs, ce qui les paralyse. Dans le domaine de la segmentation, la capacité à faire est plus forte, mais souvent les réflexes du passé aboutissent à la construction de segmentations orientées socio-démographie et produits. Elles ne tirent pas profit des nouvelles données (contacts, gammes, historique) et les indicateurs traditionnels (CSP, âge, produits, RFM) dominent. Il n'est toujours pas possible de savoir comment développer « un bon client », ni de savoir quelles sont les actions ou événements qui contribuent à créer ce bon client. Quant à la mise en œuvre opérationnelle, les applications « offres » sont maîtrisées, mais la déclinaison « terrain » reste faible : que dire à ce client ? Dans le domaine des « sites marchands », il est indéniable qu'ils contribuent à la croissance du chiffre d'affaires, mais le traitement de la chaîne logistique nécessite des investissements importants qui consomment une partie importante des résultats. Il semble de plus en plus évident que la barrière à l'entrée dans le commerce électronique est chaque jour de plus en plus importante et qu'il est difficile de créer de la valeur à court terme pour un nouvel entrant.

Les projets « difficiles » sont les projets de type poste de travail ou entrepôt de données. Ces projets ne sont pas totalement maîtrisés : on constate des difficultés dans la conception, le développement et le déploiement. La mise en production constitue souvent un chemin du calvaire pour le chef de projet qui doit arbitrer entre les « vrais bugs » et « la peur du changement ». Il faut avoir une capacité très forte d'analyse pour faire la part des choses. Une évidence : ces projets font beaucoup de bruit. De plus, même lorsque la réussite fonctionnelle semble atteinte, il est difficile d'établir les gains apportés par rapport à l'infocentre précédent ou aux anciennes applications ? Il est évident que ces projets nécessitent une surveillance plus forte tant au niveau conception que mesure.

Les projets « magiques » sont les projets de type processus, construction du référentiel, gestion de campagnes ou gestion des connaissances. Ces projets ne sont pas encore totalement maîtrisés au niveau de la réalisation, on peut compter sur les doigts de la main les développements totalement opérationnels, mais ils ont déjà hérité d'une aura en termes de résultats. On retrouve ici les survivances du CRM de première génération : l'effet magique. Nous ne pourrions que recommander une certaine prudence dans la conduite de ces projets. Il est vital d'en évaluer les conditions de mise en œuvre auprès des « pionniers » de ce domaine. Sans dévoiler de grands secrets, il est évident que les opérateurs de téléphonie mobile ou les compagnies aériennes sont les plus avancées dans le domaine de la gestion de campagnes, que l'industrie informatique est la plus performante dans l'opérationnalité des processus client, que certaines grandes entreprises industrielles sont plus performantes dans la construction des référentiels, et que la recherche, l'armée ou le consulting sont les plus performantes dans le domaine du partage, de l'analyse et de la gestion des connaissances.

Les projets « alchimiques » sont les projets de type gestion électronique des documents, mise en portefeuille automatisée ou valeur client. Ils sont encore au stade de la gestation intellectuelle, les déploiements sont rares et le fantasme du retour sur investissement plane dans l'esprit de quelques consultants éclairés. Il faut être prudent dans ce type de projet et s'appuyer sur un expert du domaine. Le principal risque est celui du syndrome « NIH » (Non Invented Here) : le chef de projet pense maîtriser le concept et décide de développer la solution en interne. Les projets « alchimiques » sont en partie le résultat d'une contradiction dans l'exercice de la communication : si l'expert du domaine simplifie son discours afin de mieux faire passer les concepts, le risque est que le chef de projet s'imagine maîtriser suffisamment les choses pour se lancer dans un développement sans accompagnement. À l'inverse, lorsque l'expert expose le détail de sa compétence, il s'expose soit au piratage de mauvaise qualité de ses idées, soit à l'incompréhension de son interlocuteur.

Nous pensons que cette matrice évoluera progressivement vers un positionnement des projets dans le cadran vertueux, mais que l'imagination des acteurs du marché introduira toujours de nouveaux concepts qui s'inscriront dans les cadrans de l'alchimie et des fantasmes.

Après la démesure, le pragmatisme

Au plus fort de la bulle Internet, tout directeur général digne de ce nom se devait d'avoir son projet CRM. En ce temps, le cours de bourse d'une entreprise était positivement influencé par l'annonce de l'attribution de budgets importants pour la gestion de la relation client. La situation était

telle, à cette époque, que certaines entreprises ont été jusqu'à acquérir des licences de logiciels sans même avoir défini au préalable les besoins. Les plus cyniques iront même jusqu'à dire qu'elles n'en ont même jamais ouvert le manuel d'installation.

L'éclatement de la bulle Internet a gelé de nombreux budgets. La plupart des avant-projets CRM ont été arrêtés pendant plusieurs trimestres. Certains ne sont jamais réapparus et ceux qui ont redémarré ensuite ont radicalement changé de forme.

Avant l'éclatement de la bulle, la plupart des projets de CRM pêchaient par excès d'ambition : ils étaient souvent globaux tant en termes de canaux que de fonctions couvertes. Par conséquent, les budgets induits étaient colossaux et les projets pharaoniques. Tous les ingrédients étaient là pour que les dérapages s'accumulent jusqu'à discréditer ces projets, voire la technologie dans son ensemble.

Les projets récents ont tous en commun beaucoup plus de pragmatisme : ils sont plus courts, moins chers, moins ambitieux, plus contrôlés. La vision globale restant une cible, la mise en œuvre est généralement déclinée en sous-projets. Ceux-ci sont donc automatiquement plus légers donc moins risqués. Ils sont par ailleurs la plupart du temps associés à des retours sur investissemen intrinsèques qui permettent à chaque étape d'obtenir des retours tangibles.

Les outils de mesure de la rentabilité des projets ne sont plus sacrifiés sur l'autel du respect des délais. Il faut pouvoir mesurer la rentabilité du projet pour établir sa légitimité. Les chefs de projet semblent avoir compris cette contrainte et se focalisent davantage sur cet aspect de mesure. Le CRM est contraint de prouver son utilité, mais en a-t-il les moyens ?

Nous montrerons dans le dernier chapitre que cette question s'inscrit dans un débat plus large sur l'évaluation de la productivité du marketing et sur la nécessité de la prise en compte par les systèmes comptables d'actifs immatériels tels que le capital client. La confiance des décideurs et des investisseurs dans les projets CRM nécessite d'être restaurée, et cela ne pourra se faire sans une évolution du mode d'évaluation des performances du marketing et de profonds changements dans les pratiques comptables.