Table des matières

Préface V

Remerciements VII

Introduction 1

Pourquoi ce livre ? 1

La gestion de la relation client en bref 3

Les objectifs de ce livre 4

L'organisation de l'ouvrage 5

Parcours de lecture 5

Partie I

Définition et périmètre du CRM

Chapitre 1 – La relation client : développement et enjeux 9

Histoire tourmentée de la relation client 9

D'une orientation produit à une orientation client 10

Banalisation à tous les étages 11

La course à la différenciation 13

Un client de plus en plus acteur 14

La baisse de la rentabilité 17

De nouveaux défis à relever 19

Un état des lieux préoccupant 19

Les avantages de la gestion de données 21

L'alliance de la précision et de la rapidité 24

L'automatisation du cycle de vente 27

Chapitre 2 – La gestion de la relation client 31

Le CRM : qu'est-ce que c'est ? 32

La guerre des acronymes 32

Un essai de définition 33

Les huit leviers du CRM 35

Le positionnement du CRM 39

Les objectifs 39

Les résultats constatés 41

Les avantages 43

Et dans votre cas ? 49

Les composants de l'offre CRM 51

Acheter et intégrer ou développer ? 51

Suite monofournisseur ou progiciels dédiés 52

Les pièges à éviter 53

Les composants 54

Le kit du CRM 59

Un peu de sentiment 61

Fil directeur des chapitres suivants 62

Chapitre 3 – Collecte et traitement des données : le data warehouse . . . 65

Explosion du data warehouse 66

Info-déluge et info-famine 67

Entrepôt de données 68

Les premiers infocentres : libérer l'utilisateur 68

Industrialiser l'infocentre : les entrepôts de données 69

Faciliter l'utilisation de l'entrepôt de données : les datamarts 70

Entrepôt de données et CRM 71

L'entrepôt de données couvre d'autres domaines métier que le CRM 72

Une solution de CRM *sans entrepôt de données* 73

Qu'attendre d'un entrepôt de données ? 73

L'architecture générale d'un entrepôt de données 75

Les fonctions 75

Les données manipulées 81

Quelques principes pour la collecte des informations 86

La check-list des données 89
La construction d'un data warehouse 93
La procédure idéale 93
Les approches pragmatiques 97
Les facteurs de risque 97
Le développement en interne ou externalisation 105
La convergence des systèmes opérationnels et décisionnels 106
Les systèmes opérationnels 106
Les systèmes décisionnels 107
L'alliance des deux environnements 107
La gestion des connaissances 109

Chapitre 4 – La connaissance du client 111
Les types d'études 112
Les analyses clients ou produits 112
Les autres applications du data mining client 114
La présentation des concepts 114
La segmentation 116
Les modèles prédictifs 123
Le data mining 128
Le point mort du one to one 132
La valeur du client 133
De l'espérance de profit au capital client 133
La répartition des coûts 136
La définition de la valeur client 138
La satisfaction des clients 140
La pyramide clients 143
La reconnaissance du client 147
La fidélisation 147
L'écoute du client 152

Chapitre 5 – Le marketing relationnel 155
Le marketing relationnel 155
Les objectifs du marketing relationnel 156
Les fonctions traditionnelles du marketing direct 159
La sélection des cibles 159

La gestion des adresses 161
La restructuration de l'adresse 162
La normalisation 163
Le dédoublonnage 164
L'enrichissement des adresses 165
La déduplication 166
Le géocodage 166
La gestion des campagnes 169
Le déroulement d'une campagne 169
La complexité des campagnes 171
Les nouveaux modes de campagnes 172
Le développement de la gestion événementielle 174
La définition des événements 175
La typologie des événements 175
Le traitement des événements 177
Les nouveaux modes d'automatisation du traitement des événements 179
Le workflow 179
L'EAI 182
Les agents de profils 183
Le push 184
Les impacts du CRM 187
L'alliance du tactique et du stratégique 187
La refonte de l'organisation 188
Avant la mise en œuvre d'un logiciel de CRM 188
Après la mise en place d'un outil de CRM 189

Chapitre 6 – Les canaux d'interaction 191
La réalité du multicanal 192
Le développement de la relation à distance 192
La spécialisation des canaux 192
La personnalisation à coûts réduits 193
Les coûts des canaux 194
Le besoin de cohésion 194

Les forces de vente 196
La recherche de la productivité 196
La complexité du cycle de vente 197
La rotation des forces de vente 198
Le développement de l'informatisation 199
Les fonctions de gestion du cycle de vente 200
La gestion du cycle de vente 201
La gestion des offres 201
La gestion back office 204
Le support client 206
Une reconnaissance récente 206
Une mine de renseignements 207
La difficulté du diagnostic 207
Le positionnement des raisonnements à base de cas 208
Le centre d'appels 208
Une croissance soutenue 208
Objectifs 209
L'intégration téléphonie et informatique 210
Les fonctions 211
Les avantages 212
La convergence téléphonie et Web 214
Internet 216
La modification des coûts 216
Les avantages 217
Les outils du Web 217
Les principes de conception 220
L'explosion des canaux 222

Partie II

Panorama de l'offre et des outils

Chapitre 7 – Panorama général de l'offre 225
En guise de préambule... 225
Le logiciel n'est rien sans les hommes et l'organisation 225
Une offre en perpétuelle évolution 225

Un contour encore incertain 226
L'intégration de progiciels est incontournable 226
Genèse de l'offre 226
Un marché dynamique et arrivé à maturité 230
Une croissance deux fois supérieure à celle du marché de l'informatique 230
Une pénétration de plus de 40 % *qui caractérise un marché mûr* 231
Les logiciels représentent environ 20 % *des investissements* 231
Les secteurs cibles 232
Une maturité différente selon les secteurs 233
Les projets de CRM *sous la coupe des directions fonctionnelles ou dédiées* . . . 236
Des budgets importants dans lesquels la part du logiciel est faible 236
Un marché toujours atomisé, mais en consolidation 238
La segmentation du marché en matière de CRM 238
L'offre CRM : *un couplage fonction-canaux* 238
Distinction entre technologies de base et solutions applicatives 239
La couverture fonctionnelle des solutions applicatives 239
La segmentation des outils de vente 240
Le découpage fonctionnel des outils de marketing 240
Le découpage fonctionnel des outils d'après-vente 241
La verticalisation sectorielle 241
Les principaux acteurs 241
Un mot sur les intégrateurs 241
Le monde des éditeurs 242
Un point sur le CRM en ASP 243
*Concept de l'*ASP 245
Les avantages du modèle ASP 245
Les acteurs principaux 246

Chapitre 8 – Exemples d'application des technologies de base 249
L'intégration téléphonie-informatique 250
Utilisation dans le CRM 250
Exemple : la restauration à domicile 252
Le travail de groupe 252
Utilisation dans le CRM 252

Exemple : l'automatisation du marketing relationnel chez un constructeur automobile 253
Les assistants personnels 254
Utilisation dans le CRM 254
Exemple : un fabricant d'ascenseurs équipe son service de maintenance de PDA 254
Le GPS 255
Utilisation dans le CRM 255
Exemple : Odysline de Renault 255
Exemple : des offres marketing par minimessage (SMS) 255
Le sans-fil 255
Les technologies de transport de données 255
Les technologies de connexion aux applications 256
Utilisation dans le CRM 257
Exemples d'applications 257
La gestion des connaissances 258
Utilisation dans le CRM 259
Exemple : un partage des opinions sur Amazon.com 259
Exemple : l'intelligence économique par le text mining 260
Le data mining 260
Utilisation dans le CRM 260
Exemple : la prévention du churn dans les télécoms mobiles 260
Exemple : la segmentation des clients dans les organismes financiers 261
Les systèmes d'information géographiques 261
Utilisation dans le CRM 261
Exemple : Onstar 261
Les outils d'extraction et de transformation 262
Utilisation dans le CRM 263
Exemple : Siebel et les liaisons entre SFA *et* EMA 263
L'intégration des applications 263
Utilisation dans le CRM 264
Conclusion 266

Chapitre 9 – Les outils de gestion de campagnes 267
Avez-vous réellement besoin d'un logiciel d'automatisation du marketing ? 267

Les données manipulées 268
Marketing et gestion de campagnes 269
Le positionnement de la gestion de campagnes dans les processus marketing 269
Les processus du marketing opérationnel concernés par la gestion de campagnes 270
Les fonctions couvertes par les gestionnaires de campagnes 271
Principales fonctionnalités d'un gestionnaire de campagnes 273
Panorama général de l'offre 277
Les facteurs distinctifs 278
Fiches signalétiques de quelques outils 279
Affinium 279
AIMS 282
Chordiant Marketing Director (ex-Prime@Vantage) 284
Neolane 287
SAS *Marketing Automation* 290
Teradata CRM 292
Conclusion 296

Chapitre 10 – Les logiciels d'automatisation des ventes et du service client 297
Un outil de CRM *ou une extension d'un* ERP ? 298
Avez-vous réellement besoin d'un logiciel d'automatisation des ventes et du service ? 298
La continuité entre prospect et client 300
Les fonctions d'automatisation des ventes 300
Gestion des comptes et des contacts 301
Gestion du pipeline et des opportunités 303
Gestion des activités 304
Agendas partagés 304
Génération de devis et de propositions 305
Configuration de produits 306
Documentation produits 306
Gestion des envois de documents 307
Gestion des scripts commerciaux 307
Support des ventes en équipe et workflow 307

Reporting des ventes 308
Les fonctions pour le service client 309
Le help desk 310
La gestion des contrats de service 311
Le support client 311
La logistique des interventions sur site 312
Panorama général de l'offre 314
Les facteurs distinctifs 316
Fiche signalétique de quelques outils 317
Amdocs ClarifyCRM 317
Cameleon d'Access Commerce 319
Chordiant 322
Conso+ de Coheris 324
E.piphany 327
Microsoft CRM 329
Remedy 334
SAP CRM 336
Selligent 338
Siebel 341
Peoplesoft Enterprise CRM 344
Conclusion 348
Annexe : check-list pour un progiciel d'automatisation des ventes 349

Chapitre 11 – La personnalisation sur Internet 353
Gestion de campagnes et personnalisation sur Internet 355
La personnalisation côté jardin 357
La personnalisation côté cour 358
Les alertes personnalisées 359
Le filtrage collaboratif (collaborative filtering) 360
La notation par la communauté (community rating) 362
Le ciblage e-mail 362
La personnalisation par règles 363
Présentation d'applications 363
L'animation 363

La qualification 365
Le cross selling 366
Le suivi du cycle de vente 367
Le service après-vente 369
Le partage des connaissances 371
La recommandation 372
Conclusion 374

Partie III

Réussir son projet CRM

Chapitre 12 – Le projet CRM. 379
La méthodologie de gestion de projet 382
La construction de l'équipe projet 383
La définition des objectifs 385
L'évaluation des processus métier 387
L'expression des besoins 389
La rédaction du cahier des charges 390
La sélection du partenaire 391
La construction du plan de déploiement 392
La formation des utilisateurs 393
L'évaluation des résultats 393
Les difficultés organisationnelles 397
La tentation de rationalisation 397
Le client au cœur des processus 399
La refonte des modes d'évaluation des performances 400
Le changement de l'organigramme 401
La création d'une structure dédiée à la gestion de l'information 402
Le changement du mode de management 403

Chapitre 13 – Retours d'expérience 407
La relation satisfaction - rentabilité 407
Les effets supposés de la satisfaction client 408
Le schéma des équivalences 408
La fin d'un mythe ? 410

Une concordance avec la réalité 411
Une surmédiatisation des échecs qui masque des succès plus discrets 412
L'intégration et les interfaces : pierres d'achoppement 413
L'intégration entre le CRM *analytique et le* CRM *opérationnel* 413
Toujours plus d'intégration entre le CRM *et les systèmes d'information* 415
Plus de succès dans les projets de CRM analytique 416
Une dimension humaine sous-estimée 417
Cartographie des projets CRM en fonction de leur taux de réussite 418
Après la démesure, le pragmatisme 421

Chapitre 14 – Pour une meilleure évaluation du capital client et sa prise en compte dans les systèmes comptables 423
La crise interne du marketing 424
La perte de contrôle 424
L'évolution des mesures de performance 426
L'évaluation du marketing 427
Une reformulation du marketing 429
La crise externe au marketing 430
Les limites actuelles 430
Le développement de l'immatériel 431
La faible reconnaissance de l'immatériel 432
Un facteur de blocage 432
Conséquences sur les autres fonctions 433
Conclusion et perspectives 434

Partie IV

Annexes

Glossaire 437

Bibliographie et adresses utiles 445
Ouvrages de références 445
Articles 449

Sites Web. 451
Les sites de fournisseurs de solutions 451
Les sites de documentation 452
Quelques adresses utiles. 453

Index 455