

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?



Le CRM Customer Relationship Management, Gestion de la Relation Client expliqué

Extrait du livre : « *Le bon usage des technologies expliqué au manager* ». Ce texte est sous copyright © Eyrolles



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est disponible en téléchargement libre sur le site

www.piloter.org

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

Définition et principe

Utilisation et copyright

Ce livre blanc est **sous copyright et protégé par le droit d'auteur**.

C'est un extrait intégral de l'ouvrage "Le bon Usage des technologies expliqué au manager" publié aux Editions d'organisation, © groupe Eyrolles.

Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page.

Ce livre blanc doit rester entier.

Le livre blanc "Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?" est gratuit.

Vous pouvez le copier sur votre poste de travail et le diffuser auprès de vos proches, relations et contacts.

N'hésitez pas à le faire connaître. Diffusez le ou communiquez le lien suivant :

<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>

D'autres dossiers sont à télécharger gratuitement

sur le site : <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>



Ce document est disponible en téléchargement libre sur le site www.piloter.org +

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

Connaître son marché et ses clients



Depuis quelques années, nous sommes entrés dans un monde hyper- concurrentiel marquant la fin des marchés captifs. Pour maintenir, voire améliorer la rentabilité globale de l'entreprise, il ne s'agit plus de rechercher des gisements de profits au **cœur des processus** mais bien d'augmenter ses parts de marché. Pour cela, il faut vous intéresser à vos clients avant que d'autres ne le fassent à votre place. Le client est ainsi devenu le principal sujet de conversation et de mobilisation. On l'étudie sous toutes ses facettes.

A t'il pour autant radicalement changé ? Sans entrer dans ce débat, nous constaterons que, désormais, le client a le choix. Il ne doit plus être considéré comme un être passif subissant la pression des fournisseurs, mais comme un acteur qui choisit en toute connaissance de cause. Le rapport de force client - fournisseur semble se rééquilibrer à son avantage, et pour l'entreprise, il n'existe plus de clients acquis à vie. C'est vraisemblablement là le point essentiel qu'il faut retenir.

Mais des clients il y en a de toutes sortes. Des **bons qui génèrent un chiffre d'affaires** conséquent, participent à la conception des nouveaux produits et restent fidèles à l'entreprise. Des mauvais qui paient en retard ou pas du tout, qui se plaignent tout le temps et qui demandent des renseignements sans ne jamais rien acheter. Ils finissent par coûter plus cher qu'ils ne rapportent. Entre ces deux extrêmes, on trouvera toutes les combinaisons, et la distribution ne sera pas uniforme. Bien sûr, on préférera sélectionner et conserver les clients se rapprochant le plus possible de la première catégorie citée. Pour cela, on va tisser des liens étroits, voire intimes et établir une communication permanente avec chacun d'entre-eux. La technologie et plus particulièrement le concept de la **CRM (Customer Relationship Management)** (GRC Gestion de la Relation Client en français) va nous y aider.

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

FIL CONDUCTEUR DU CHAPITRE



La GRC ou CRM est un concept assez complexe qui porte sur de nombreux processus tous liés à la gestion de la relation client. A titre d'introduction, ce thème est traité

à la section **§ 1 QU'EST-CE QUE LA GRC (ou CRM) ?**

L'entreprise est toujours en quête de nouveaux clients. De nouvelles techniques existent pour relayer les pratiques traditionnelles de marketing lourdes, coûteuses et à la rentabilité quelquefois douteuses. Ce thème est traité à la section **§ 2 DETECTER LES CLIENTS**

Quand on a la chance d'avoir des clients rentables, il faut tout faire pour les conserver et en améliorer la part de marché. Ce thème est traité à la section **§ 3 FIDELISER LES MEILLEURS**

La clé principale d'une réussite durable tient en un mot : « anticiper ». Pour proposer les produits et services qui feront la différence, il faut analyser toutes les données disponibles pour connaître les clients et les marchés. Ce thème est traité à la section **§ 4 APPRENDRE A LES CONNAITRE**

L'Internet propose nouvelle approche des pratiques commerciales et de la gestion de la relation client. Ce thème est traité à la section **§ 5 A CHACUN SA BOUTIQUE**

La section 1 « qu'est-ce que la CRM ? » est proposée en intégral ci-après...

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

Définition



Un projet complexe

Avec une croissance supérieure à 70% par an (source IDC), le marché florissant de la **CRM** ne laisse pas indifférentes les sociétés de services en quête d'un nouveau créneau pour relayer celui des ERP*(B1-1) en perte de vitesse. Selon des études récentes, les budgets affectés aux **projets de CRM** sont en progression continue pour l'ensemble du secteur marchand. L'engouement affiché par les entreprises, pour adopter les techniques de gestion de la relation client, est parfaitement justifié. Depuis quelques années, la chasse au client est ouverte et ce dernier ne se laisse plus séduire aussi facilement. La technologie devient indispensable pour suppléer les services commerciaux et marketing, et améliorer la connaissance du client et des marchés. Mais prenez garde ! La mise en œuvre d'un projet de CRM est une opération complexe. Il est hautement conseillé d'aborder le projet en toute connaissance de cause, et de choisir avec soin son prestataire. Autant il sera possible de limiter, un tant soit peu, la portée et les impacts du projet dans le cadre de la mise en œuvre d'une fonction classique de l'automatisation des forces de vente, autant les projets d'envergure ne pourront être envisagés sans une réforme profonde du système d'information et de la culture d'entreprise. Partager la connaissance du client pour mieux le servir ne se réduit pas à l'installation des **meilleurs outils**. Pour atteindre le stade de pleine efficacité de la démarche de « gestion de la relation client », il faudra procéder à des réformes structurelles et culturelles radicales. Trop de décideurs hésitent encore à remettre en cause leur infrastructure et les modes de travail en place, et se laissent séduire par des approches exclusivement technologiques. Il ne faut pas être surpris lorsque le **ROI (Retour sur Investissement)** n'est pas au rendez-vous.

Remarque : Les entreprises sont intrinsèquement orientées produits. Seul le front-office est tourné vers le client. Adopter une orientation client pour l'ensemble de l'entreprise implique une réforme conséquente des systèmes d'information et des habitudes de travail à tous les niveaux.

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

I Quoi ?



Qu'est-ce que c'est ?

Le concept de CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la relation Client) se définit comme l'intégration technologique des **processus transversaux** liés à la vente, au marketing et aux services clients, dans une optique d'automatisation et d'amélioration de la gestion de la relation avec le client. La CRM n'est pas uniquement une boîte à outils. C'est un processus mettant en oeuvre outils logiciels, méthodes, stratégie et comportements pour gérer plus efficacement la relation avec le client. Le processus commence dès l'étape de prospection des nouveaux clients et se poursuit en une recherche continue de fidélisation des clients à fort potentiel.

La CRM, c'est l'utilisation de la technologie pour :

- ✓ Rationaliser les processus transversaux de ventes, marketing, services clients, et automatiser les traitements.
- ✓ Centraliser l'information client pour analyser avec plus de précision les marchés et les attentes.
- ✓ Proposer de nouveaux canaux (interconnectés) de communication et de ventes

Remarque : D'autres définitions comme celle du meta group, citée ci-après, n'utilise que le terme d'automatisation. Il est préférable de glisser dans la définition la notion d'amélioration de la relation client. Car si l'automatisation est la conséquence de l'informatisation, elle n'implique pas nécessairement l'amélioration pour le client.

« We define CRM as the automation of horizontally integrated business processes involving front-office customer touch points - sales (contact management, product configuration), marketing (campaign management, telemarketing), and customer service (call center, field service) - via multiple, interconnected delivery channels. »

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

2 Pourquoi ?



Pourquoi investir dans un projet CRM ?

Un fois que les gisements de productivité à l'intérieur même de l'entreprise ont été épuisés, il n'existe que 3 règles pour augmenter les profits :

- ☒ Attirer plus de clients
- ☒ Conserver les meilleurs clients
- ☒ Améliorer le CA généré par chaque client

Ces actions ne sont pas gratuites. Pour qu'elles soient génératrices de bénéfices et que le jeu en vaille la chandelle, il faut les inscrire dans une démarche rationnelle et raisonnée. Plusieurs études ont déjà démontré que le coût d'acquisition d'un nouveau client était de 5 à 8 fois supérieur aux dépenses nécessaires pour conserver les plus anciens. Il faut ainsi rentabiliser les campagnes de prospection de nouveaux clients, et mettre en œuvre tous les moyens pour les conserver, voire augmenter la part de marché générée par chacun d'entre eux. La technologie permet non seulement de rationaliser au mieux les processus concernés mais assure aussi la centralisation et la mise à disposition de l'ensemble de l'information client pour mieux les connaître et mieux les servir.

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

3 Comment ?



Comment fonctionne une solution de CRM ?

L'automatisation des forces de ventes (SFA Sales Forces Automation)¹ a été une des toutes premières utilisations des technologies pour assister les acteurs de la relation client. Ces premiers projets ont donné naissance au concept de CRM. Depuis, le concept s'est étendu et couvre l'ensemble des processus de prospection, de vente et de service clients. Pour mieux en comprendre la portée, le Meta group propose une classification des outils de la CRM en 3 sous-systèmes² (voir figure 2-A.1).

- **CRM Collaboratif** : Ce sont tous les canaux d'échanges (e-mail, e-conférence ...) avec le client ou entre tous les partenaires à propos du client. Ces échanges sont essentiellement destinés à améliorer la rentabilité et la fidélité client.
- **CRM Analytique** : Analyse des informations collectées au sein du datawarehouse* (E2-7) ou datamart*(E2-7). : C'est le lieu de prédilection du Datamining*(A4-1) et autres approches statistiques.
- **CRM Opérationnel** : Intégration et automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client (front-office : Ventes, Marketing, Services client) et avec le back office (ERP*(E1-1)) . On retrouve dans cette catégorie tous les outils de front-office, de la force de vente et de gestion des campagnes marketing, sans omettre les centres d'appels.

¹ Ce sont des outils comme la gestion des contacts et des relances, la gestion des tarifs ou l'administration des ventes. En fait tout ce qui est automatisable pour assister le commercial et lui laisser un maximum de temps pour réaliser sa vente. Ce pôle représente encore la part la plus importante des produits logiciels vendus en l'an 2000 (source IDC).

² The Customer Relationship Management Ecosystem. Meta group. Ce modèle est surtout destiné à faciliter la compréhension et à donner un sens à une avalanche d'outils. Il ne faut pas considérer les 3 parties comme hermétiquement cloisonnées. Avec l'IRM*, L'opérationnel et l'analytique se rejoignent. Ce point sera traité à la 5^{ème} section de ce chapitre.

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

3 Comment ?

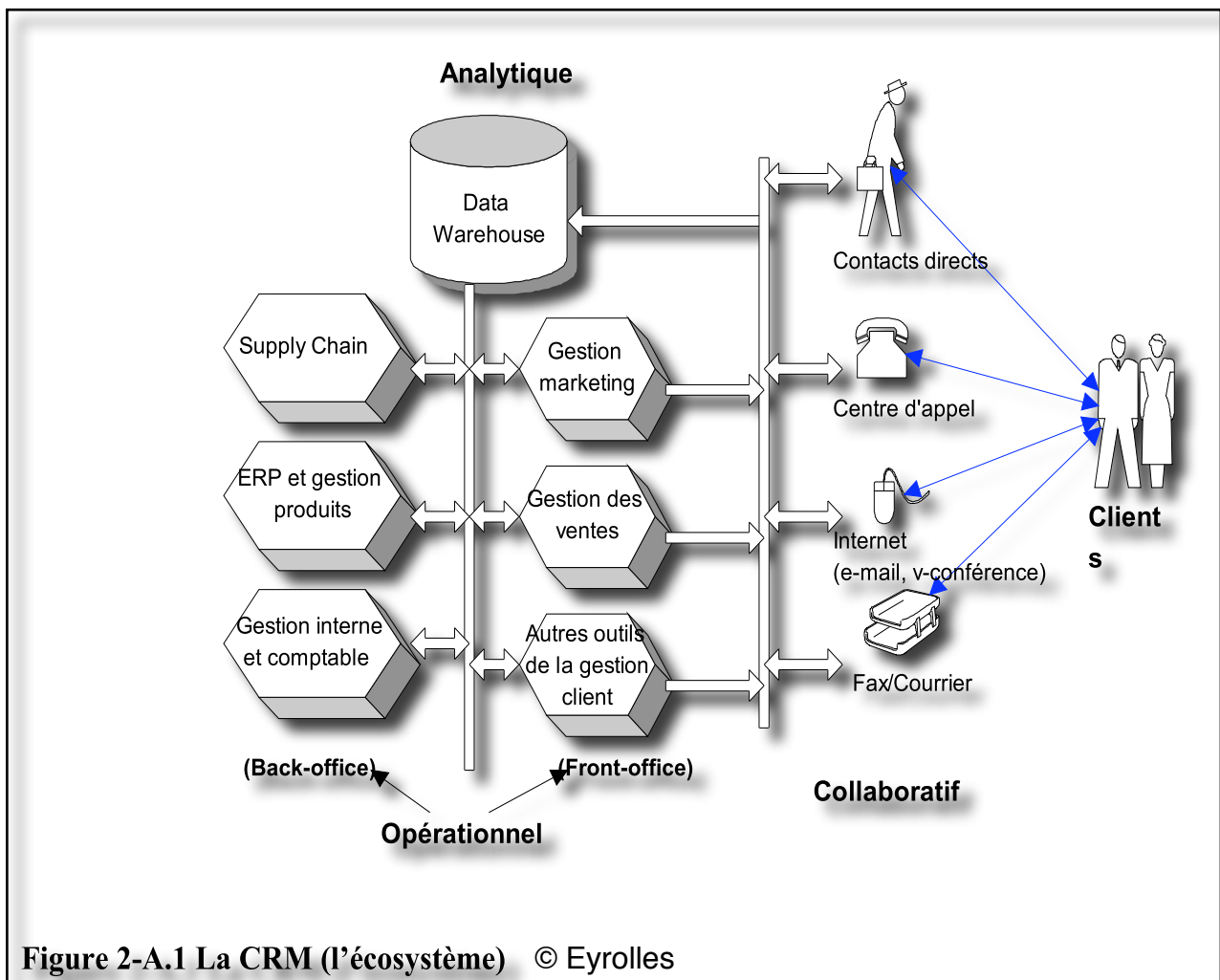


On peut résumer cette présentation en 3 verbes d'actions :

- **Communiquer** : Il faut entretenir le lien avec le client et échanger en permanence avec l'ensemble des acteurs disposant d'information afin d'enrichir la connaissance commune.
- **Analyser** : Il faut enregistrer et centraliser le maximum de données sur les clients, les prospects et les marchés en général et mettre en action les outils d'analyse les plus pointus pour en tirer les renseignements pertinents qui feront la différence. C'est le coeur du système.
- **Traiter** : Il faut automatiser au maximum les processus et l'ensemble des traitements associés, depuis le client ou le prospect jusqu'au back-office.

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

3 Comment ?



Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

4 Quelles tendances ?



Intégration globale

Le front-office n'est pas directement compatible avec le back-office existant. Le premier est en effet orienté « client » et le second « produit ». Pour la continuité des processus, la frontière entre les deux domaines doit s'amenuiser. Les **ERP** (back-office) se rapprochent aujourd'hui de la gestion de la relation client (front-office).

L'Internet

L'Internet facilite le développement de nouveaux canaux de communication interactifs avec le client. Un nouveau mode de commerce et de gestion de la relation client commence à prendre forme. Nous en reparlerons à la 5^{ème} section de ce chapitre consacré à **l'IRM* (e-CRM)**_(A5-1).

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

5 Remarques et commentaires



Architecte du projet et responsables des ventes ou du marketing : même combat !

Le **projet de CRM** sera conçu et conduit en parfait accord avec les services concernés et spécialistes du sujet comme le marketing, les ventes et le service après-vente. Il faut à tout prix éviter le syndrome de l'informaticien qui cherchera à automatiser et à imposer ses solutions sous un éclairage uniquement technique, sans connaître la politique de vente et de marketing de l'entreprise. C'est une des principales causes d'échecs des projets de CRM.

Mesurer la performance pendant et après le projet

On prendra soin de mesurer la performance et d'évaluer la réussite en fonction des apports du système selon les objectifs initiaux, définis à l'origine du projet. Comme pour tout **projet complexe** et stratégique, il ne faut pas en cours de mise en œuvre, se laisser dévier des enjeux initiaux sans réflexion de fond. Le cas échéant, on devra se contenter d'un succès pour le moins mitigé.

Tout n'est pas automatisable

Dans tous les cas, tout ne sera pas automatisable. Une **CRM** efficace ne saurait se passer des outils de la **Business Intelligence**^{*(D1-4)} pour réagir aux imprévus et autres impondérables.

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

Le livre de référence

Le bon usage des technologies expliqué au manager



360 pages 19,95 Euro

Dispo chez :

www.eyrolles.com

[Présentation du livre](#)

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

Livres de référence



Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel en totalité
6ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord,
Concevoir le tableau de bord de
pilote avec Microsoft © Excel
4ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace
12 bonnes pratiques pour un
Management humain
5 ème édition 2013

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies
expliqué au manager
Les technologies de l'information
expliquées en terme d'usage

[Fiche détaillée, extraits](#)

Qu'est-ce que le CRM ou GRC ?

Références

Les sites du portail

- [Contrôle de gestion](http://www.controle-de-gestion.com) www.controle-de-gestion.com
- [Le tableau de bord sous Excel](http://www.tableau-de-bord.org) www.tableau-de-bord.org
- [Business Performance Management, Piloter la performance](http://www.piloter.org) www.piloter.org
- [Tableau de bord de pilotage et de gestion](http://www.nodesway.com) www.nodesway.com
- [Le guide du chef de projet, manager les projets](http://www.chef-de-projet.org) www.chef-de-projet.org
- [Le blog de la performance](http://www.le-perfologue.net) www.le-perfologue.net
- [Se mettre à son compte, consultant indépendant](http://www.asoncompte.com) www.asoncompte.com