

# Optimiser la gestion de l'information client à travers le CRM analytique

Aurélie DURAND  
A.T.E.R Sciences de Gestion  
[aureliedurand@yahoo.fr](mailto:aureliedurand@yahoo.fr)

Sabrina ZAÏDI-CHTOUROU  
Doctorante en Sciences de Gestion  
[sabrinachtourou@yahoo.fr](mailto:sabrinachtourou@yahoo.fr)

Laïd BOUZIDI  
Professeur des Universités  
[bouzidi@univ-lyon3.fr](mailto:bouzidi@univ-lyon3.fr)

Equipe Sicomor – Centre de Recherche Magellan  
IAE – Université Lyon 3  
6, cours Albert Thomas  
69 008 Lyon – France

# Optimiser la gestion de l'information client à travers le CRM analytique

**Résumé :** Cet article traite essentiellement de la problématique liée à la multiplicité des sources “d'information client”. En s'appuyant sur une étude empirique, nous définissons le rôle du CRM analytique en interaction avec les autres types de CRM, tout en mettant en évidence son impact dans la gestion de l'information client.

**Mots-clés :** gestion de la relation client, information client, CRM analytique

# Optimize customer information through analytical CRM

**Abstract:** This present research deals with problems of multiple channels of communication in the management of “customer information”. With an empirical study, we define the part of analytical CRM with the other categories of CRM, highlighting its impact in the management of customer information.

**Key-words:** customer relationship management, customer information, analytical CRM

## Introduction

L'information client a attiré l'attention des entreprises avec le développement du marketing relationnel et la personnalisation de l'offre. Les entreprises ont très vite pris conscience que ces informations constituent de véritables mines d'or. Avec l'avènement des technologies, la quantité d'information recueillie par l'entreprise n'a cessé de croître. Or, l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a favorisé la multiplication des différents canaux de vente et des points de contacts avec les clients. L'entreprise s'est vue alors détenir des masses d'informations dispersées, souvent avec un faible degré de fiabilité. Pour palier aux problèmes de redondance et d'intégrité de l'information, le passage à un processus homogène et centralisé des informations est plus que nécessaire.

*Via* une revue de la littérature, nous présentons le marketing relationnel et sa déclinaison en trois catégories (Coviello et alii ; 2002), tout en mettant en évidence l'enjeu de l'information. Nous abordons ensuite l'évolution des sources de l'information due à l'interactivité des nouveaux médias technologiques. Cette dernière exige qu'une approche fondée sur la centralisation des bases de données soit conduite afin que la stratégie marketing menée par l'entreprise profite d'une information unique, intégrée, centralisée et accessible. La mise en place d'un outil de Customer Relationship Management (CRM) performant et adapté aux différents points de contact avec le client peut elle être un choix opportun pour l'entreprise ?

Nous abordons ensuite chacune des catégories du marketing relationnel qui font appel à la technologie et plus particulièrement aux technologies CRM. En effet, le succès de la mise en place de stratégies relationnelles est conditionné par l'acquisition et l'utilisation efficace de données sur les clients de l'entreprise. Nous nous attachons sur le fait que les outils CRM, qui peuvent avec succès exploiter l'information client, sont encore mal intégrés et subissent des taux d'échecs très élevés.

A travers plusieurs définitions des différents types de CRM : CRM opérationnel, CRM collaboratif, CRM analytique et e-CRM, nous tentons de mettre en évidence leur implication dans les différents niveaux de Marketing relationnel.

Enfin, en s'appuyant sur une étude empirique, nous nous attachons à montrer pourquoi nous plaçons le CRM analytique au centre de la gestion de l'information client, principale ressource de la stratégie marketing de l'entreprise.

## LE ROLE DE L'INFORMATION CLIENT DANS LE SIM

Nous allons dans cette première partie poser le problème de l'hétérogénéité de l'information relative au client en précisant tout d'abord le rôle fondamental des TIC dans la collecte et la diffusion quantitative et qualitative de l'information.

### *L'information client : atout majeur du marketing relationnel*

**La mise en place du marketing relationnel par les entreprises est largement facilitée par le développement des TIC et l'émergence du nouveau paradigme informationnel** (Berthon et alii, 2000).

L'information client prend alors une importance considérable et les entreprises se dotent de tous les outils technologiques possibles pour recueillir cette information qui sera à la base des décisions marketing à prendre. Nous employons assez fréquemment le terme de "naissance du marketing relationnel", souvent associé à l'adoption de l'outil Internet, or les TIC n'ont fait que mettre en avant un type de marketing qui est apparu en même temps que la relation marchande. Dès 1985, (Jackson, 1986) affirme que "le marketing relationnel, ou le marketing ayant pour objectif d'établir des relations durables avec chaque compte individuellement, peut s'avérer extrêmement profitable lorsque cela est pertinent, mais cela peut aussi être coûteux et inefficace dans le cas contraire". C'est ainsi que Marion (2001) montre dans ses travaux que l'apparition de nouvelles techniques pour gérer des contacts avec des clients ne constitue pas le marketing relationnel comme un "nouveau" paradigme.

*Il explique ainsi que les techniques relationnelles associées au marketing dit "relationnel" n'est ni plus, ni moins que le résultat du contexte environnemental "intensification concurrentielle" et de l'apparition des nouvelles technologies.*

Les TIC ont donc bien favorisé le développement du marketing relationnel, mais ce que nous pouvons qualifier de "nouveau" paradigme c'est la quantité d'information qu'il sera désormais possible de recueillir, de stocker, traiter, mais aussi et surtout de délivrer au client au moyen de plusieurs canaux. En effet, les TIC ont facilité la gestion d'un flux informationnel considérable pour l'entreprise, ce qui est capital pour développer le marketing relationnel. En effet, l'orientation relationnelle qui privilégie le long terme (Coviello et aliii ; 2002) s'intéresse à des notions telles que la proximité relationnelle, l'interaction, et la personnalisation (Gillenson, 2000).

Coviello et Aliii. ont défini le Marketing relationnel selon trois catégories :

- (1) **Le Marketing de base de données** : il est caractérisé par le recours à la technologie, notamment informatique, pour mieux cibler et retenir les clients;
- (2) **Le Marketing interactif** : il vise le développement de relations interpersonnelles et de coopération entre l'entreprise et ses clientèles;
- (3) **Le marketing de réseau** : il vise à établir des relations inter-organisationnelles pour une meilleure coordination des activités et des échanges de ressources.

Ces 3 catégories du Marketing relationnel mettent en évidence l'enjeu de l'information et placent au cœur de l'activité la transmission, l'échange et la diffusion d'information entre les clients et les entreprises et au niveau intra-entreprise, entre les différents acteurs. Nous verrons que chacune des catégories du Marketing relationnel définies par Coviello font appel à la technologie, et plus particulièrement aux différents outils CRM que nous expliciterons.

#### ***Evolution des différents points de contact avec le client***

Les différents points de contacts permettent le recueil de l'information client et sa conservation grâce aux différents outils technologiques, cependant selon l'organisation du système d'information de l'entreprise, divers intermédiaires et technologies entrent en considération pour diffuser, collecter et mettre à jour les données clients dans une base de données commune ou pas à l'ensemble de l'entreprise.

L'information n'est plus seulement descendante du producteur vers le client mais également **ascendante**, l'intermédiaire est en mesure de collecter des informations sur les goûts, les usages, les vitesses d'apprentissage, l'acceptabilité de nouveaux produits, etc. Ces informations peuvent servir à segmenter la demande et à définir des clientèles concrètes homogènes. Elles peuvent servir également à définir les caractéristiques des produits et services à fournir à ces segments. L'intermédiaire est alors en position de force vis-à-vis du producteur, non pas parce qu'il peut refuser de diffuser ses produits, comme dans le cas de la grande distribution, mais parce qu'il est en mesure de lui fournir les données essentielles à la définition de son business model. **Avec la multiplication des canaux de distribution et des points de contacts avec le client, le rôle de l'intermédiaire en charge de la collecte et la diffusion des informations se complexifie. Le client peut avoir recours à des canaux différents et se trouver face à une information incohérente.**

## Marketing de base de données

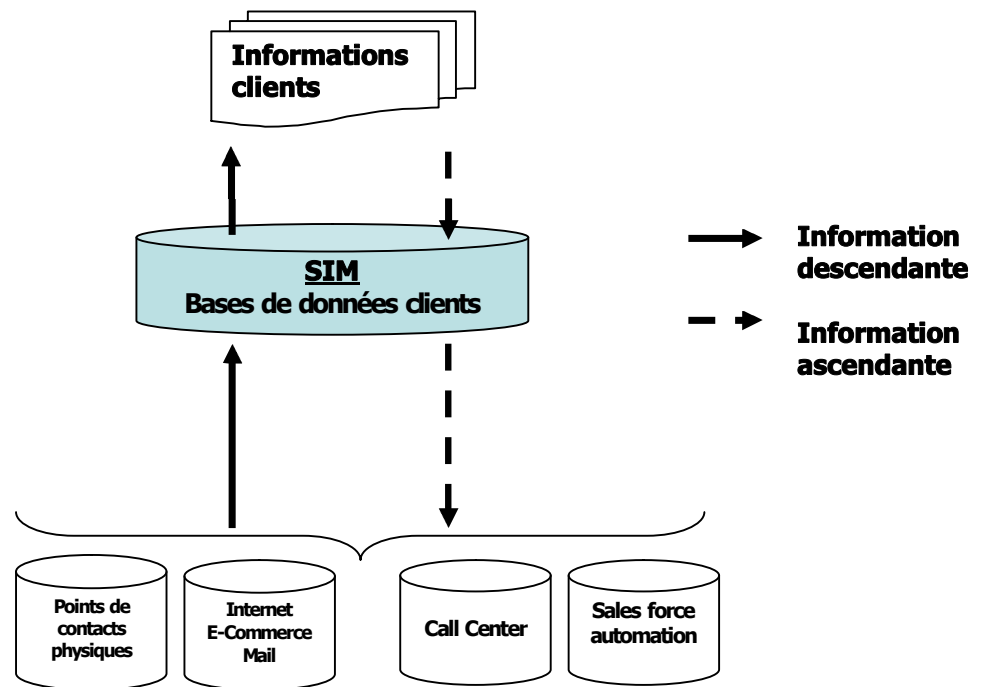


Figure 1: Les différentes sources de l'information client au niveau du marketing base de données

Avec les outils technologiques, l'entreprise doit faire face à la gestion d'informations en provenance de divers points de contact avec le client, ce qui peut engendrer des incohérences lors de la diffusion d'information dans le cadre de la relation client. Les informations ascendantes dans le cadre du marketing relationnel sont à l'origine des informations descendantes et vice et versa. Pour palier aux problèmes de qualité de données clients, principales causes d'échec des stratégies CRM (English, 2001), l'entreprise doit privilégier le développement du Marketing interactif et du Marketing de réseau définis ci-dessus (Coviello et alii., 2002). Pour être cohérent dans sa démarche relationnelle, l'organisation doit coordonner les informations ascendantes et descendantes et ne doit pas se limiter au Marketing de bases de données.

L'interactivité des nouveaux médias électroniques exige qu'une approche de segmentation base de données soit conduite à la stratégie de communication menée pour profiter de l'unicité de l'information. Pour l'accomplir, les entreprises doivent développer des modèles de regroupement et de structuration de l'information au niveau individuel par des moyens

traditionnels et/ou électroniques et utiliser des données pour créer des stratégies intensives de communication avec le client (Peltier et alii, 2003).

Face à cette évolution, un outil de gestion tel que le CRM peut –il permettre de centraliser l'information en provenance de différentes sources ?

## **LES DIFFERENTS TYPES DE CRM POUR GERER L'INFORMATION CLIENT**

Le succès de la mise en place de stratégies relationnelles est conditionné par l'acquisition et l'utilisation efficace de données sur les clients de l'entreprise. Se limiter à faire du marketing de bases de données lors de la multiplication des sources d'information peut conduire selon le Gartner Group à :

- la perte de l'historique complet de la relation
- des calculs de rentabilité erronés
- des segmentations et profilage des clients faussés
- une inexactitude des statistiques prévisions erronées

Pour pallier à cet ensemble de contraintes et exigences, la mise en place d'un outil CRM constitue une des solutions possibles. Il s'agit dans cette partie de présenter comment l'outil CRM peut répondre aux besoins du marketing relationnel en terme de gestion de l'information.

### ***La gestion de l'information client***

Les organisations réévaluent et adaptent continuellement leurs capacités stratégiques dans une tentative d'augmenter la performance commerciale (Day et Van den Bulte, 2002). Avec comme objectif permanent de renforcer la performance et la croissance organisationnelle, les entreprises se tournent vers un nouveau paradigme « la gestion de l'information client ». (Zahay et Griffin, 2004).

Les bases de données client et les systèmes d'information marketing sont des ressources essentielles pour lesquelles les communautés de chercheurs et de professionnels portent un intérêt grandissant, particulièrement dans le domaine de la performance de l'entreprise. Cependant, les processus tels que les outils CRM qui peuvent avec succès exploiter l'information client de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation sont encore sous estimés.

Les taux d'échec des applications associées aux informations client comme la Gestion de Relation client (GRC) restent élevés, en moyenne 50-60 % (Rigby et alii, 2002), créant un besoin de chercher l'appui empirique afin que ces outils soient gérés avec succès.

De nombreux facteurs non évalués existent et peuvent expliquer le désaccord qui existe dans les entreprises en termes d'utilisation efficiente et efficace des informations client.

La gestion de l'information dans le contexte du développement d'un nouveau produit a suscité des recherches qui peuvent être utilisées comme base pour explorer la gestion de l'information dans un contexte CRM où la recherche est moins développée. Davenport, De Long et Beers (1998) ont suggéré que la nature intangible des informations exige la création de bases de connaissance pour que les managers aient un accès direct aux informations nécessaires pour prendre des décisions dans le développement d'un nouveau produit, particulièrement pour faciliter le besoin de partage des informations à travers l'organisation.

Diffuser la connaissance exige que les membres organisationnels doivent non seulement reconnaître l'existence et l'utilité de ces bases de données, mais aussi qu'ils doivent participer à la transformation de données dans les décisions stratégiques et tactiques utiles qui ajoutent la valeur à l'entreprise.

Le succès de ce processus de transformation est en partie fonction de la qualité d'informations disponibles dans l'organisation (Maltz et alii, 2001), de la manière dont sont collectées les données à tous les niveaux de l'entreprise, de la manière dont l'entreprise communique et partage les informations (Zahay et Griffin, 2004), mais surtout de la qualité de l'information.

D'autres facteurs appropriés dans le succès des systèmes qui utilisent l'information client sont la collaboration et le transfert de connaissance dans l'environnement de l'entreprise (Moorman et Miner, 1997).

### ***La catégorisation des CRM***

La popularité du Marketing relationnel repose en grande partie sur la rapidité de diffusion et de développement des TIC (Crosby et Jonhson, 2001). Parmi les technologies qui ont contribué à l'acceptation du Marketing relationnel, on trouve le CRM.

Choy, Fan et Lo (2002) définissent le CRM comme un terme utilisé dans l'industrie de l'information qui englobe des méthodologies, des logiciels et plus généralement les capacités d'Internet qui aident une entreprise à gérer ses relations avec ses clients de manière organisée. Ils ajoutent que le CRM se focalise sur les interactions « rentables » avec les clients dans le



but d'optimiser leur satisfaction, d'assurer des gains de valeur ajoutée à l'entreprise et au final, augmenter la rentabilité des clients. La définition de Grabner-Kraeuter et Moedritscher (2002) intègre de manière plus claire l'aspect technologique, indispensable dans une stratégie CRM. Ils considèrent que le CRM est une philosophie d'affaires orientée client, qui comprend l'analyse, la planification et le contrôle des relations client par le moyen de technologies de l'information et de la communication modernes. Il s'ensuit que l'étude du CRM se positionne à l'intersection d'au moins deux champs d'intérêt, à savoir le marketing relationnel et les TIC, ce qui fait que dans les entreprises, le CRM est une stratégie de relation client cadrée dans une méthodologie et supportée par des technologies (Claviez-Homberg et alii, 2001; Dionne, 2001).

Une catégorisation offerte par Crosby et Johnson (2001) distingue trois technologies CRM: le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM analytique.

### ***Le CRM Opérationnel***

Les technologies CRM opérationnelles, représentent l'interface directe de l'entreprise avec sa clientèle lui permettant un accès facile à l'information et la possibilité de discuter des problèmes avec des êtres humains plutôt qu'avec un système de réponse électronique.

Parmi les technologies opérationnelles du CRM on trouve les centres d'appel, les bases de données client, les logiciels du service client (CSS, ou Customer Support Systems), les logiciels d'automatisation des ventes (SFA, ou Sales Force Automation), les logiciels de gestion électronique des documents (GED), le service de réclamation, le téléphone, le fax, le Web, la réception et la vente en ligne et les logiciels de gestion des commandes.

Kyungran (2004) a mis en évidence que dans la mise en place de ce type de CRM, le défi consiste à intégrer les données recueillies par le biais du Web avec celles recueillies par les canaux traditionnels.

L'avantage principal de ce type de CRM est de personnaliser la relation avec le client et d'élargir les réponses de l'entreprise aux besoins des clients (Xu et alii, 2005).

### ***Le CRM Collaboratif***

Selon Crosby et Johnson (2001), le CRM collaboratif représente la deuxième catégorie des technologies CRM et vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies (telles que la gestion électronique des processus ou workflow) qui assurent la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent

et développent des interactions directes avec le client. Les technologies collaboratives du CRM permettent une communication personnalisée et en temps réel et un apprentissage des préférences des clients grâce à une communication à double sens.

Kracklauer et Mills (2004) définissent les systèmes de CRM collaboratif comme des outils qui permettent une meilleure réactivité de l'entreprise par rapport aux clients tout au long de la supply chain. Par conséquent, ils incluent les employés, les fournisseurs, les partenaires. La connaissance est ainsi partagée par tous les acteurs de l'entreprise étendue à travers tous les canaux, du call-center au web.

Le CRM collaboratif offre l'avantage de mettre en place une réelle stratégie marketing « one-to-one » (Peppers et alii, 2004) mais également de préciser les besoins des clients et de leur répondre plus rapidement et de manière plus juste (Kyungran, 2004).

### ***Le CRM analytique***

D'après Crosby et Johnson (2001), le CRM analytique repose sur des technologies intelligentes qui fournissent à l'entreprise une plate-forme permettant l'aide à la décision marketing. Les technologies analytiques du CRM permettent d'appréhender les comportements des clients, de définir des segments de marché et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions des clients (Crosby et Johnson, 2001). Parmi ces technologies, on compte l'entrepôtage des données (datawarehouse) et le forage des données (datamining). Les éléments amassés dans les entrepôts de données peuvent être en rapport avec les préférences, les comportements ainsi que l'historique du client, contribuant à l'établissement d'une mémoire institutionnelle enrichie au fur et à mesure par les interactions courantes avec le client (Brown, 2001). Le forage de données, quant à lui, permet, sur la base de fichiers clients ou d'entrepôts de données, de détecter des tendances générales et de règles de comportement pouvant être de nature causale, prédictive ou descriptive. Grâce au «profiling», l'entreprise est capable de classer ses clients dans des segments prédéfinis, démographiques ou autres.

Le datamining utilise une approche comportementale pour comprendre les clients (Kyungran, 2004). « Le comportement passé est un indice pour le comportement futur ». Ainsi, une bonne connaissance de l'historique du client permet de mettre en place des stratégies efficaces pour le futur. Le CRM analytique est considéré par Kotorov (2002) comme une vision à 360° du client.

### ***Le e-CRM***

De nos jours, la relation client s'appuie sur des technologies de plus en plus sophistiquées. En effet avec l'avènement de l'Internet, les entreprises sont à même de gérer leur relation client avec le canal électronique (e-CRM) dont l'objectif est de personnaliser le contact avec le client, sans intervention humaine (Brown, 2001). Ce nouveau type de CRM, le e-CRM, fait l'objet d'une quatrième catégorie pour Chaudhury et Kuiober (2002). Le e-CRM peut être défini comme une méthode centrée sur le web permettant d'harmoniser les échanges avec les clients de manière transversale *via* les différents canaux de communication (Forester Research, 2001). Grâce aux commandes, au paiement en ligne, une base de connaissances peut ainsi être créée pour générer des profils de clients, de services personnalisés et la génération de réponse automatique par mail (Rowley, 2002).

### ***Analyse des définitions***

*Si l'e-CRM fait l'objet d'une quatrième catégorie pour Chaudhury et Kuiober (2002), il fait parti prenante des autres catégories de CRM pour d'autres auteurs dont Crosby et Jonhson (2001). Nous considérons également que le e-CRM est une sous-catégorie de chaque CRM, opérationnel, collaboratif et analytique. Il devient même une source de recueil d'information de données sur les clients via les différents contacts entre le client et l'entreprise par le web. D'après les définitions du CRM analytique, cet outil gestion semble être le plus à même de répondre à notre problématique de coordination des sources de l'information. Ce dernier plus que le CRM opérationnel et collaboratif, apporte une valeur ajoutée à l'entreprise et permet de ne pas limiter la stratégie relationnelle à du Marketing bases de données.*

### ***Problématique et propositions***

Etant donné la multiplicité des canaux de contacts et la particularité du canal Internet, la gestion de l'information client se complexifie, quel type de CRM est-il le plus à même de gérer l'information client hétérogène et éparpillée ?

- P 1 :** Le CRM analytique fournit une information unique accessible à tous les niveaux de l'organisation
- P 2 :** Le CRM analytique permet de mieux gérer l'information client provenant de différentes sources d'information
- P 3 :** Le CRM analytique ne peut pas se détacher des autres types de CRM pour être efficace

## ETUDE DE CAS : VERS UN CRM ANALYTIQUE

### *Présentation de l'étude*

Nous avons choisi d'étudier une entreprise qui nous paraît fortement concernée par les problèmes de gestion de l'information client. Cette entreprise, que nous appellerons Société X est une filiale d'un grand groupe industriel, présent notamment dans la production et la commercialisation de véhicules industriels. Nous avons participé à la mise en place d'une démarche de CRM analytique au sein de cette société. Nous préciserons que nous sommes en commerce B to B.

La société X possédait deux outils CRM distincts développés en interne : un outil de SFA destinés aux commerciaux et un Call Center. Cependant le degré d'analyse restait trop faible ce qui a poussé les dirigeants à mettre en place un outil de CRM analytique afin de mieux piloter l'activité.

### *Principales fonctions du CRM analytique*

Selon Beck et Summer (2001), si les outils de CRM opérationnel et de CRM collaboratif sont nécessaires, le CRM analytique est essentiel pour optimiser la valeur de l'entreprise pour ses clients et la valeur des clients pour l'entreprise, d'autant plus dans un contexte où les échanges sont de plus en plus virtuels.

Via la migration du CRM opérationnel vers le CRM analytique, la gestion de la relation client est devenue un module à part entière dans le système d'information de l'entreprise. Ce sous-système se situe au centre de la relation avec l'environnement de l'entreprise. Il constitue le pivot de l'activité commerciale et permet d'alimenter les différentes autres composantes de l'entreprise d'informations primordiales. En fait, il s'agit d'un élément central dans le processus de décision et de pilotage de l'entreprise. L'objectif du CRM analytique est de permettre aux décideurs de mesurer quantitativement et qualitativement la performance de leurs services tels que la satisfaction du client.

L'entrepôt de données ou le datawarehouse est le composant principal du CRM analytique, qui associé à d'autres outils permet de réaliser du reporting (tableaux de bord), de l'analyse multidimensionnelle (OLAP), des indicateurs de performance et de pilotage (KPI).

A titre d'exemple, dans les centres d'appels, un KPI peut être le nombre moyen d'appels par minute. Chez les commerciaux, on peut analyser le nombre de visites par jour et par client.

Quand le datawarehouse est mis en place contenant toutes les informations transversales, il est enfin possible de piloter et de suivre l'activité.

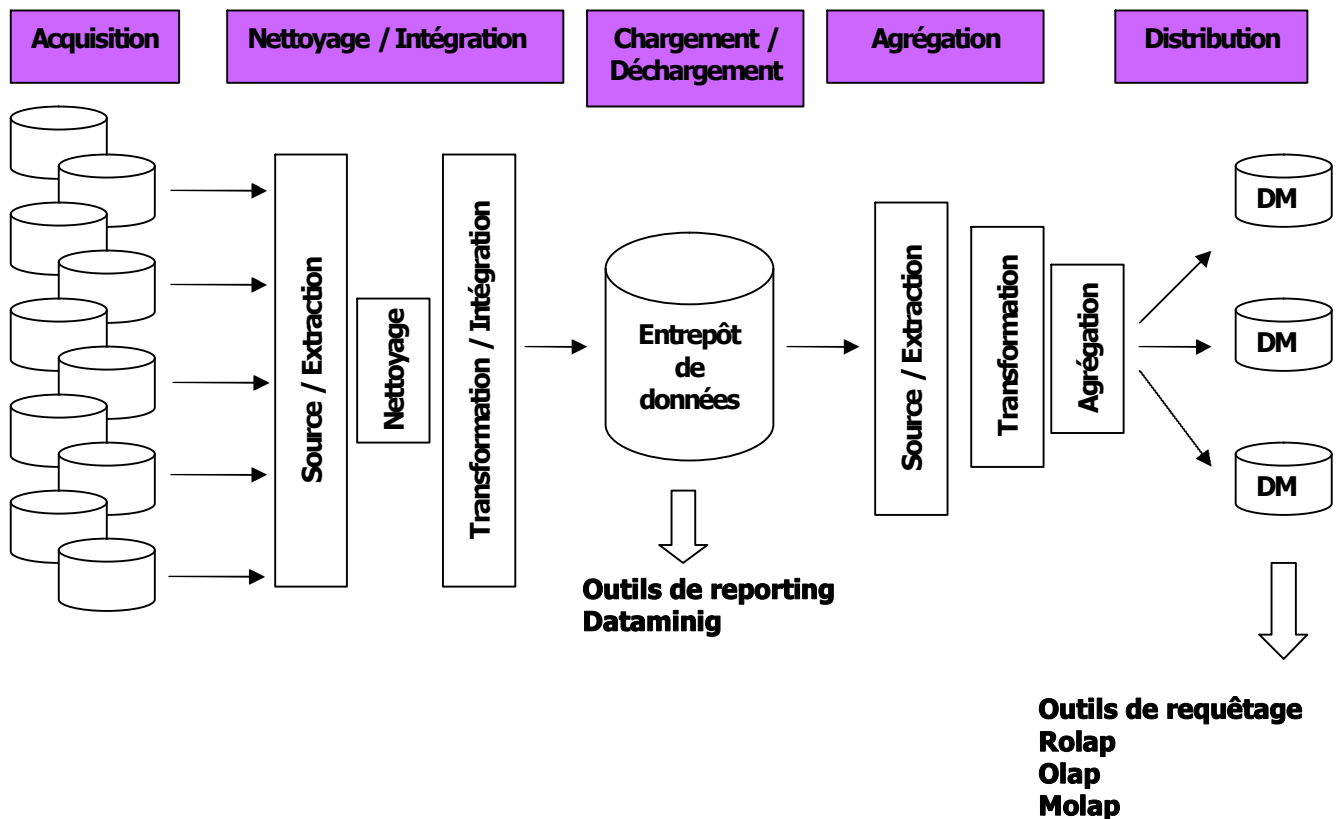


Figure 2 : Architecture du CRM analytique (Beck et Summer, 2001)

Il existe deux types d'analyses en CRM analytique (Beck et Summer, 2001, Buttle, 2004) :

- la démarche prédictive
- la démarche rétrospective

La première a pour objectif de prévoir le futur comportement des clients tandis que l'autre fournit une vision multidimensionnelle de l'activité du client.

L'analyse prédictive utilise l'historique du client (achats, contacts) pour acquérir des connaissances sur le client et définir un comportement par le biais d'associations, de corrélations entre les données. Selon Buttle (2004), le data mining répond aux questions suivantes :

- De quelle manière la base de données clients peut elle être segmentée ?

- 
- 
- Quels clients apportent le plus de valeur à l'entreprise ?
- Quels types de clients achètent nos produits ? Quels sont ceux qui ne les achètent pas ?
- Quel est le coût d'acquisition d'un client ?
- Quelles techniques de fidélisations sont les plus efficaces ?

L'utilisation de modèles statistiques de Data Mining permet ainsi à l'entreprise de segmenter sa clientèle et de construire des actions et des stratégies spécifiques autour de catégories.

La démarche rétrospective, quant à elle, s'inscrit dans l'analyse de données existantes sur les clients selon différentes dimensions. Si une entreprise désire croiser différentes dimensions telles que le lieu, le produit, le temps, l'utilisation d'outils OLAP (OnLine Analytical Processing) est indispensable. Ces outils vont transformer des données hétérogènes dans un format commun permettant ainsi de dresser des rapports destinés à piloter l'activité.

### ***Méthodologie et terrain***

Nous avons dans un premier temps décomposé les différents outils de gestion de l'information client puis à l'aide d'entretiens individuels auprès des personnes en charge de ces outils et des utilisateurs de la société X de ces applications CRM, nous avons identifié l'apport de l'intégration d'un CRM analytique dans l'activité gestion de la relation client de l'entreprise.

#### ***Les applications identifiées :***

La première application que nous appellerons SFA permettait à chaque vendeur, chaque chef de vente :

- D'obtenir un tableau de bord synthétique de ses propositions en cours pour les trois prochains mois,
- De suivre en détail à partir de graphiques son portefeuille d'affaires par date de conclusion.

En début de journée, le vendeur récupère directement sur sa page d'accueil sur son ordinateur portable toutes les nouveautés et en fin de journée, il rentre le compte rendu de ses visites et programme ainsi ses dates de relances (téléphone, mailing, visites...)

Un programme permet notamment d'échanger des informations avec un configurateur servant à choisir les équipements que l'on veut obtenir sur un camion. Par exemple, la présence de certaines options peut soit interdire la présence d'autres équipements ou inversement obliger

leur présence. C'est un outil performant qui offre une grande valeur ajoutée pour le vendeur car elle lui permet de proposer une vision en temps réel et chiffrée du camion que le client désire acquérir.

Des fonctionnalités analytiques sont disponibles dans cet outil mais leur degré d'analyse reste limité. Le croisement de plusieurs objets est notamment impossible et il n'y a pas d'historisation des contacts avec le client, pas de calculs ni d'agrégation de données.

La nécessité d'un outil d'aide à la décision est donc indispensable pour obtenir des informations plus pertinentes comme l'analyse du parc de plusieurs sociétés pour effectuer des comparaisons.

La deuxième application est un Call Center destiné aux clients de la société X qui se décompose en quatre fonctions :

- « A » se charge des problèmes relatifs aux pièces de rechange
- « B » s'occupe des problèmes liés à des défauts techniques
- « C » est une cellule de crise concernant les véhicules en panne
- « D » est chargé de la documentation technique

Pour cet outil Call Center, des indicateurs de performance (KPI) existent déjà. Par exemple, le manager peut mesurer en temps réel le nombre de dossiers ouverts par division, par position avec la durée entre la création du dossier et son transfert à un niveau supérieur. Les utilisateurs accèdent aux données à travers des documents qui présentent ces indicateurs sous forme de graphiques.

L'outil Call Center est certes davantage un outil de CRM analytique que l'outil SFA. Cependant, les indicateurs sont faits de manière complexe sans phase d'extraction de données, sans Datawarehouse où les données seraient agrégées. Chaque demande de nouveaux indicateurs nécessite un nouveau développement. Cette façon d'obtenir des KPI est une base indéniable à réutiliser notamment les rapports déjà prêts. La chaîne décisionnelle devait simplement être améliorée.



Figure 3 : CRM opérationnel de la société X

Nous constatons alors que l'entreprise ne dispose que d'un CRM opérationnel qui ne vise pas à répondre aux enjeux majeurs de la relation client décrit dans notre première partie qui sont le développement de relations interpersonnelles et de coopération entre l'entreprise et ses clientèles (**Le Marketing interactif**) et les relations inter-organisationnelles pour une meilleure coordination des activités et des échanges de ressources (**Le Marketing de réseau**).

***Le projet CRM analytique :***

Un projet de CRM analytique a donc été mené au sein de la société X. L'objectif de ce projet était la mise en place d'un outil de requêtage pour les directeurs commerciaux et marketing dans les filiales afin d'exploiter les données commerciales de l'outil SFA dans un premier temps et du call center dans un deuxième temps.

L'outil d'aide à la décision devait permettre :

- d'effectuer des analyses des informations contenues dans les bases de données des deux outils CRM et notamment des analyses croisées de données issues des différents objets (Sociétés / Parc, Sociétés / Activités),
- d'obtenir des états, des indicateurs, des tableaux de bord destinés :
  - au pilotage de l'activité commerciale,
  - au lancement d'actions marketing,
  - à la détermination de cibles,

Ce projet CRM n'aurait pas pu être mis en place sans l'apport en amont du CRM opérationnel. En effet, pour fonctionner le CRM analytique devait impérativement proposer une solution de partage de la connaissance par tous les acteurs de l'entreprise étendue à travers tous les canaux, du call-center au web.



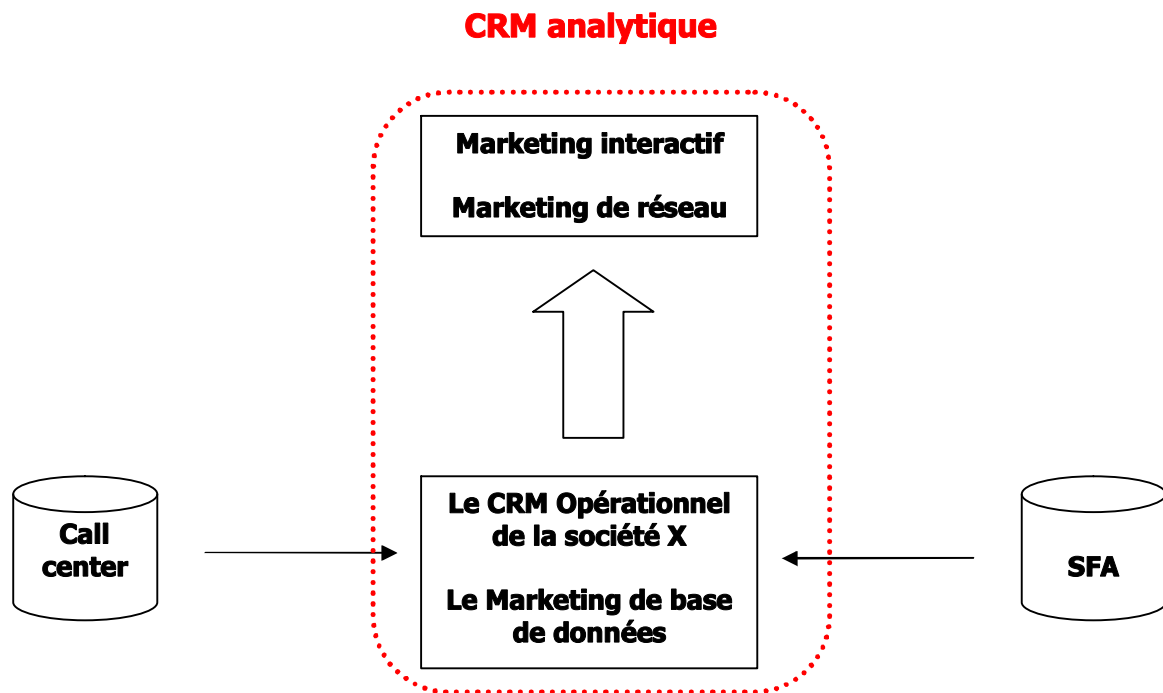


Figure 4 : Le nouveau CRM analytique de la société X

### *Discussion des résultats*

La société X a adopté une démarche de CRM analytique rétrospective, axant en effet sa stratégie sur la mise en place d'un outil de requêtage pouvant par la suite donné lieu à de l'analyse multidimensionnelle. Après plusieurs mois de projets, le datamart CRM a été intégré au système d'information de l'entreprise. L'architecture suivante a été retenue :

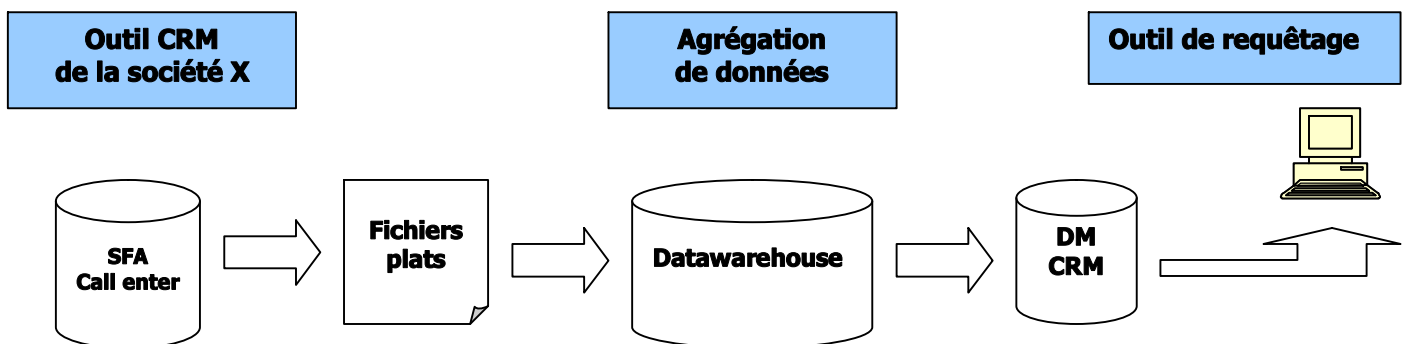


Figure 5 : Architecture du CRM analytique de la société X

### *Retour d'expérience et discussion des propositions :*

*Nous rappelons que cette étude a été menée dans une entreprise en B to B et que l'intégration du CRM analytique a été une réussite.*

### **Le CRM analytique fournit une information unique accessible à tous les niveaux de l'organisation**

Les requêtes disponibles dans le Datamart CRM de la société X semblent très pertinentes pour les utilisateurs à en juger par les statistiques qui sont réalisées chaque mois concernant la fréquence d'utilisation des requêtes. En effet, l'utilisation de cet outil d'aide à la décision marketing a eu un démarrage rapide et s'est intensifié continuellement touchant tous les niveaux de l'organisation (du niveau opérationnel au niveau stratégique). Tous les niveaux se sont retrouvés avec les mêmes indicateurs de performance et de pilotage pour prendre des décisions stratégiques et opérationnelles dans la gestion de la relation client.

### **Le CRM analytique permet de mieux gérer l'information client provenant de différents points de contact.**

La mise en place d'une démarche de CRM analytique, en particulier la réalisation d'un datawarehouse, permet en effet de rendre homogènes des informations hétérogènes en provenance de différents canaux de contact : Internet, Call Center, données recueillies par les commerciaux ou dans des points de contacts physiques (figure 6). L'utilisation de techniques d'analyse (requêtes, analyse multidimensionnelle, statistiques *via* le datamining) va ensuite permettre de répondre à de nombreuses questions sur la clientèle et ainsi réaliser une segmentation précise, de cibler davantage certaines catégories, de mener diverses actions marketing (mailing, promotions). Enfin, les données recueillies lors des différentes actions marketing effectuées vont venir alimenter les bases de données clients et ainsi rendre l'information plus cohérente.

### **Le CRM analytique ne peut pas se détacher des autres types de CRM pour être efficace**

Un CRM opérationnel déjà éprouvé dans une entreprise est indispensable à l'efficacité d'un CRM analytique. Ce dernier se base en effet sur une gestion de l'information client déjà existante comme la présence d'un call center ou l'échange de contacts *via* un site web. L'entreprise doit avoir au préalable bien recensé toutes les sources de recueil d'information sur les clients avant de songer à mener un tel projet. Les échecs recensés dans la mise en place de projets CRM atteignent en effet des niveaux très élevés.

En revanche, nous n'avons pas pu valider le fait que le CRM collaboratif est indispensable à l'efficacité du CRM analytique. Nous pensons que l'amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide de technologies peut être un élément majeur dans le succès

d'une démarche de CRM analytique mais nous envisageons également qu'un CRM analytique efficace puisse permettre de mettre en place des outils de CRM collaboratif adéquats. La validation de cette hypothèse sera l'objet d'une future étude.

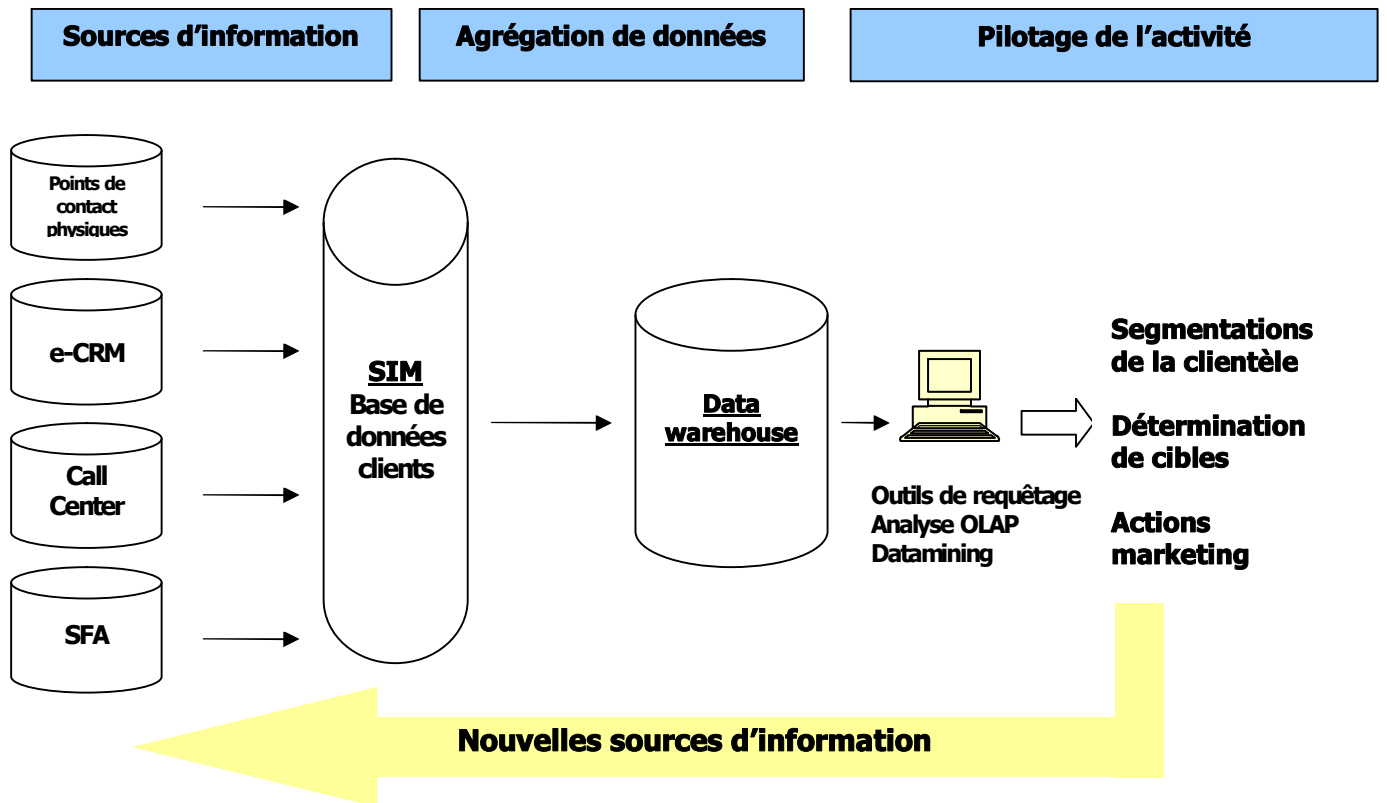


Figure 6 : Valeur ajoutée du CRM analytique dans la gestion de l'information client

Toutes les entreprises ne disposent pas de la possibilité de développer un outil de CRM analytique en interne. Elles doivent donc faire appel à des éditeurs de solutions CRM.

Ces derniers ont très vite compris l'importance de combiner des outils d'analyse qualitatifs et quantitatifs et le CRM. Trois catégories d'acteurs, venus de tous horizons, proposent des solutions de CRM Analytique :

- Les éditeurs tournés vers la gestion de la relation client "front-office", appelés les "pure players" qui n'entrent en général pas dans un degré d'analyse très poussé ;
- Les acteurs de la Business Intelligence où l'analyse constitue le cœur de leur métier ;
- Les éditeurs d'ERP qui proposent une vision très opérationnelle en occultant parfois les aspects stratégiques liés à l'analyse.

Les outils standards ont ainsi vu leur capacité de reporting fortement s'améliorer. Cependant, le CRM analytique n'est encore pas la priorité des éditeurs de solutions CRM. Une étude sur les 20 plus importants outils de CRM utilisés en Grande-Bretagne réalisée par Xu et Walton (2005), a ainsi mis en évidence, que seuls 40% d'entre eux présentaient des fonctionnalités analytiques.

Fonction CRM	Outils concernés	Part
CRM opérationnel	20	100%
CRM analytique	8	40%
Collaborative CRM	4	20%
e-CRM	9	45%

**Tableau 1 : Fonctions des 20 principaux outils CRM en Grande-Bretagne  
(Xu et Walton, 2005)**

La tendance est donc à l'amélioration des performances opérationnelles plutôt qu'à l'acquisition d'informations stratégiques concernant le client pouvant améliorer la prise de décision.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de clarifier le rôle du CRM analytique dans la gestion d'informations hétérogènes et éparpillées du client, mais aussi de le positionner par rapport aux autres CRM.

Face aux trois catégories de CRM, opérationnel, collaboratif et analytique, nous sommes parvenus à montrer que le CRM analytique, plus que tout autre CRM, pouvait permettre d'optimiser la gestion de l'information client dans l'entreprise dans un contexte de multiplicité des canaux de contacts.

L'étude menée dans le cadre d'une démarche d'intégration de CRM analytique nous a permis de constater que le CRM opérationnel ne permettait pas de pallier au problème de l'hétérogénéité des données recueillies mais qu'il était essentiel au recueil et au stockage de l'information client. Ce dernier est en effet indispensable à la collecte d'un gros volume de données sur les clients *via* différents canaux comme Internet, les call centers ou les outils de SFA. Cependant il ne fournit pas de données cohérentes et homogènes.

Le CRM analytique, lui, centralise dans un premier temps toutes les données et permet ensuite de faire des analyses croisées pertinentes pour le pilotage de l'activité de l'entreprise.

Notre étude de cas a permis de mettre en évidence le rôle primordial du CRM analytique dans la démarche de gestion de la relation client de l'entreprise. Nous avons pu ainsi valider que cet outil spécifique de Marketing relationnel permettait de :

- répondre efficacement au traitement des données clients hétérogènes,
- mieux gérer l'information client provenant de différents points de contact.

De plus, cette recherche nous a permis de mettre en évidence que le CRM opérationnel n'est pas une finalité dans une démarche relationnelle mais qu'il s'intègre en amont d'un CRM analytique.

Du point de vue managérial, nous préconisons de ne pas renoncer à un CRM opérationnel fort avant l'intégration d'un CRM analytique et d'étudier les différentes sources d'information au préalable. Nous souhaitons approfondir cette recherche en marketing B to C et nous concentrer sur les apports en termes de coordination de l'information du CRM collaboratif.

## BIBLIOGRAPHIE

Auteurs (2005), La gestion de la relation client, la valeur ajoutée du CRM analytique, *Actes du colloque INSCAE « Les Sciences de Gestion au cœur du développement »*, Antananarivo, Madagascar.

Beck B. et Summer J. (2001), CRM : Not Just Operational and Collaborative, *DM Review Magazine*, September.

Berthon P., Holbrook M. B. et Hulbert J. M. (2000), Beyond market orientation: A conceptualisation of market evolution, *Journal of Interactive Marketing*, 14, 3, 50-66.

Brown, S. (2001) CRM, *La gestion de la relation client*, Paris, Pearson Education France.

Buttle F. (2004), *Customer Relationship Management*, Oxford, Elsevier, 161-164.

Chaudhury A. et Kuo J.P. (2002), *e-Business and e-Commerce infrastructure*, New York, McGraw-Hill.

Choy K.L., Fan K.K. et Lo V. (2002), Development of an intelligent customer supplier relationship management system : the application of case-based reasoning, *Industrial Management & Data Systems*, 103, 4, 263-274.

Claviez-Homberg, P., Spinek, S. et Nieuwbourg, P. (2001), *Tout savoir facilement sur la relation client*, Paris, Editions Avance.

Coviello N.E., Brodie R.J., Danaher P.J. et Johnston W.J. (2002), How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices, *Journal of Marketing*, July, 66.

Crosby, L.A. et Johnson, S.L. (2001), Technology: Friend or Foe to Customer Relationships? *Marketing Management*, Chicago, 10, 4, 10-13.

Davenport, T. H., De Long D. W., et Beers M. C. (1998), Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39, 2, 43-57.

Day, G. S. et Van den Bulte C. (2002), Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance, Marketing Science Institute Report, 02-123.

English, L.P. (1999), *Improving Data Warehouse and Business Information Quality*, New York, John Wiley & Sons.

Forester Research (2001), Glossary.

Gillenson, M.L. (2000), How Electronic Commerce has Led to the Return of Personalized Marketing, *Business Perspectives*, 12, 3, 20.

Grabner-Kraeuter, S. et Moedritscher, G. (2002) Alternative approaches toward measuring CRM performance, *6<sup>th</sup> Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*, Atlanta, june 9-12, 1-16.

Jackson B.B. (1986), Construisez des relations durables avec vos clients!, *Harvard-L'Expansion*, Été, 21.

Kotorov R. (2002), Ubiquitous organisation: organisational design for e-CRM, *Business Management Journal*, 8, 3, 218-232.

Kracklauer A.H. et Mills D.Q. (2004), Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level, Berlin, Springer.

Kyungran K. (2004), Online customer relationship and online database, papier de recherche, Université du Texas, Austin, TX.

Maltz, E., William E. S. and Kumar A. (2001), Influencing R&D/marketing Integration and the Use of Market Information by R&D Managers: Intended and Unintended Effects of Managerial Action, *Journal of Business Research*, 52, 1, 69-82.

Marion G. (2001), Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions Marketing*, 22, 7-16.

Moorman, C. et Miner A. S. (1997), The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 91-106.

Peltier, J. W. Schibrowsky, J. A. et Schultz, D.E. (2003), Interactive Integrated Marketing Communication: Combining the Power of IMC, the New Media and Database Marketing. *International Journal of Advertising* 22, 1, 93-115.

Peppers D., Rogers M. et Dorf B. (2004), *le One-to-One en pratique*, Paris, Editions d'organisation.

Rigby, D.K., Reichheld F. F., and Scheffer P. (2002), Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80, 2, 101-109.

Rowley J. (2002), Eight questions for customer knowledge management in e-business, *Journal of Knowledge Management*, 6, 5, 500-511.

Xu M. et Walton J. (2005), Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management & Data Systems*, 105, 7, 955-971.

Xu Y., Yen D., Lin B. et Chou D. (2002), Adopting customer relationship management technology, *Industrial Management & Data Systems*, 102, 8, 442-452.

Zahay D et Griffin A. (2004), Customer Learning Processes, Strategy Selection, and Performance in Business-to-Business Service Firms, *Decision Sciences*, 35, 2, 169-203.