

Direction Informatique

édition du Mai 2008

 Mai 2008

La relation client: le syndrome de la poule et l'œuf

01/05/2008 - La gestion de la relation client (GRC ou CRM en anglais) est assurément à l'ordre du jour dans nombre de directions informatiques. Mais, la mise en place d'une fonction de GRC est-elle vraiment un projet pour les TI? Ne serait-elle pas plutôt une question de processus et de leur gestion?

Gérard Blanc

Ou bien encore, la relation client ne serait-ce pas un état d'esprit, une culture d'entreprise, une de ces choses dont la concrétisation est avant tout comportementale? Dilemme métaphysique ou problématique nébuleuse?

La problématique

Les problématiques rencontrées avec la mise en place de la relation client sont bien souvent les mêmes d'une organisation à l'autre. Le fait que, malgré un investissement non négligeable dans les technologies, les clients de l'organisation continuent à être des clients insatisfaits et cessent conséquemment de consommer les biens

ou les services offerts par l'organisation. Malgré tous les efforts pour colliger une masse colossale d'information sur la clientèle, les clients demeurent infidèles. Ils minaudent auprès de tous les concurrents et, contrairement aux attentes, ils deviennent de plus en plus infidèles et exigeants.

Les faits

Quel que soit le secteur d'activité, quelle que soit la taille de l'organisation, les projets d'implantation de systèmes de GRC semblent battre leur plein. D'ailleurs, le marché dispose aujourd'hui de nombreux fournisseurs de logiciels de GRC clé en main.

De nombreuses organisations ont déjà implanté l'une des multiples solutions permettant de se targuer d'être un adepte de la relation client. Les uns crient au miracle, les autres hurlent à l'échec, dans une proportion 50-50.

Parmi la masse sans cesse croissante des organisations à recourir à la gestion de la relation client, les questions qui reviennent le plus souvent de la part des novices en la matière sont les suivantes. Quel logiciel choisir? Devrait-il être libre ou propriétaire? Est-il préférable d'avoir ce logiciel in situ ou de s'en prévaloir sous forme de services logiciels (ASP en anglais)?

L'évolution

Pour pouvoir se faire une idée et trancher éventuellement le débat, il est important de disposer d'un vocabulaire commun et d'une définition commune. Il faut aussi s'assurer qu'elle renferme bien tous les aspects nécessaires à la description précise du contenu.

Définition du concept

La littérature propose, entre autres, la définition suivante pour la GRC : « Approche corporative stratégique, qui permet aux ressources humaines, dans le cadre d'un processus d'affaires, d'exploiter toutes les informations disponibles, au moyen de la technologie, afin d'accroître la rétention et la fidélité des segments de clientèle rentables, sur un espace-temps étendu. »

Alors, projet TI ou pas?

La définition répond d'elle-même à la question et replace immédiatement les TI dans leur rôle, qui est incontournable, puisque cité en toutes lettres dans la définition. Cette définition est caractéristique par plusieurs points, tous cruciaux, pour le succès de la GRC. Il est dit d'abord que l'approche doit être « corporative et stratégique ». Ensuite, qu'elle s'adresse aux « ressources humaines ». Qu'elle se réalise dans « le cadre d'un processus d'affaires ». Que son objectif est « d'exploiter toutes les informations disponibles ». Et de le faire « au moyen de la technologie ». Que son but ultime est « d'accroître la rétention et la fidélité ». Que ce but concerne « des segments de clientèle rentables ». Et que cette rentabilité ne doit pas être calculée sur les achats immédiats, mais sur « un espace-temps étendu », c'est-à-dire le long terme, qui est ici toute la durée pendant laquelle le client restera fidèle à l'organisation.

Les divergences de succès

L'industrie rapporte fréquemment que les projets de GRC ne sont pas tous de flagrants succès. Les chiffres les plus souvent rencontrés sont qu'environ 50 % des projets sont de brillantes réussites et l'autre 50 %, des échecs notoires. Cela fait quand même seulement un projet sur deux qui réussit. Le ratio de rejets est donc énorme. D'autant que les organisations qui ont subi un échec flagrant sont en général touchées pour longtemps et ne recommencent pas de si tôt.

Une rapide analyse montre que les causes d'échec des projets de GRC sont assez nombreuses. Mais, les principales sont assez simples à identifier et bien décrites. La première semble être corporative. En effet, nombre de projets ne parviennent jamais à obtenir un statut stratégique dans l'organisation. Or, la GRC est par essence même un projet corporatif, car tous les secteurs seront impliqués.

De même, trop souvent, les projets de GRC ne parviennent pas à s'intégrer aux processus d'affaires et demeurent des projets sans racine. Également, ces projets sont régulièrement lancés sans objectifs, sans facteurs clés de succès, ni mise en place de mesures objectives. Un projet sans métrique est bien souvent un projet qui file directement à l'échec. En outre, pour ne pas améliorer les choses, ce sont souvent les mêmes projets qui rassemblent les trois faiblesses précédentes.

Une seconde cause d'échec des projets de GRC est due au manque d'expérience des organisations qui sont craintives à impliquer « le client » dans la démarche. Pourtant, c'est sa relation avec l'organisation dont il est question. « Le client » a sûrement des avis, des perceptions, des désirs, dont il pourrait faire part au projet. « Le client » est aussi assurément un excellent pilote pour tester les « bonnes idées » issues du projet, avant de les déployer. Certes, « le client » n'est pas « tous » les clients, mais un panel de clients représentatifs, fidèles, réceptifs au concept de relation client et désirant s'impliquer peut faire l'affaire. Peut-être en contrepartie d'un quelconque dédommagement.

Dans la série des causes d'échec, il est aussi possible d'identifier le fait que certaines organisations investissent largement, mais seulement dans certains aspects priorisés de la relation avec leurs clients. Elles placent ainsi très haute la barre de la qualité du service. Si bien que d'autres aspects de la relation client, non priorisés, se retrouvent d'un seul coup faire piètre figure et décevoir le client. On se retrouve donc avec un investissement mal proportionné ou encore des moyens qui sont insuffisants pour mettre au même niveau l'ensemble de la relation client. C'est le défi des services non homogènes.

Une autre cause d'échec de la mise en oeuvre d'une fonction de GRC est que nombre d'organisations la considèrent comme un projet ponctuel. Un peu comme si, une fois le travail de mise en place effectué, le dossier était clos. Or, la GRC est une fonction dynamique, qui évolue avec le client, l'organisation, la culture d'entreprise, le marché et la conjoncture. La GRC doit être soumise, comme l'ensemble des autres pratiques, au processus d'amélioration continue. Les projets d'implantation de la GRC sont des projets où la gestion du changement joue un rôle capital par ses impacts. Ce sont souvent des projets auxquels le personnel est quelque peu réfractaire, compte tenu de ses impacts sur les habitudes de fonctionnement.

Aussi, de nombreux projets n'obtiennent jamais, ou perdent rapidement, le soutien de la haute direction. Le projet cesse alors d'être corporatif. Et tout cela est une autre cause flagrante d'échec. Enfin, une cause d'échec des projets des plus classiques de GRC est de considérer, intime-ment par convictions, qu'il s'agit d'un projet de TI. En effet, la technologie, par le biais du logiciel de GRC, du mini entrepôt de données et du système de forage de données (data-mining), est particulièrement visible, omniprésente et indispensable. Elle constitue à elle seule tout un défi. Cependant, la GRC est une affaire de culture d'entreprise et se trouve sur la chaise faisant face au clavier.

Une autre erreur importante, qui apporte un lourd tribut aux causes d'échec des projets de GRC, c'est de croire et de réagir comme si le seul fait de lancer un projet ou d'acquérir un logiciel de GRC faisait immédiatement de l'organisation une organisation qui possède l'esprit et la culture « GRC ». Ce point-là va peser de tout son poids dans l'échec du projet, mais aussi apporter d'amères désillusions aux organisations qui le pratiquent.

La conclusion

Le débat GRC vs TI est difficile à trancher tant les deux sont en symbiose. Cependant, pour être puriste, il faut bien admettre qu'il se faisait déjà de la GRC, sans le savoir peut-être, il y a fort longtemps, à l'époque même des Phéniciens, commerçants émérites, et bien avant que la technologie ne s'en mêle. Il est à remarquer que la définition actuelle de la GRC s'applique tout à fait à cette époque. Les Phéniciens utilisaient les technologies disponibles en leur temps.

D'un autre côté, il est clair aujourd'hui qu'il ne peut y avoir de GRC sérieuse sans une implication intime de la technologie en général et des TI en particulier. Afin de satisfaire tous les éléments de la définition, la GRC devrait être un projet de toute l'organisation, soutenu ouvertement par la haute direction. Le département des ressources humaines serait le maître d'œuvre et la direction TI, le maître d'ouvrage technologique.

Les clients de l'organisation, mais aussi les services des ventes et du marketing devront être les grands bénéficiaires du système de GRC mise en place. Les clients profiteront d'un meilleur service, de plus d'écoute, d'aide et d'attention dans ses acquisitions de la meilleure solution. Le marketing deviendra « relationnel » et disposera de beaucoup plus d'informations, mieux structurées et de nombreux outils pour faire son travail. Le service des ventes disposera d'une approche et d'une clientèle qui lui permettent d'avoir de meilleurs résultats. Cela se traduit par des bénéfices plus élevés et pas nécessairement un chiffre d'affaires plus important.

On voit que la synergie et la symbiose entre la GRC et les TI sont tissées tellement serrées que chacune est facteur clé de succès de l'autre. Cependant, il faut tout de même garder à l'esprit que les TI ne sont pas une finalité en soit, mais seulement un outil, même si celui-ci semble faire corps avec, il n'en est qu'une prothèse.

Gérard Blanc est associé principal d'une firme conseil en gestion et en systèmes d'information.

Fermez la fenêtre

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.