

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE DES  
SCIENCES GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème**

**Implémentation d'un programme de Gestion de la Relation Client au sein d'une  
entreprise : cas de l'entreprise ISATIS.**

**Réalisé par :**

1-ARAB Anis  
2-FELLAH Hamza

**Encadreur :**

Mr. HACHEMAOUI Bahidjeddine

**Devant le jury composé de :**

M.....  
M.....  
M.....

**Promotion 2012-2013**

## **- Remerciements –**

Nous tenons à remercier sincèrement Monsieur HACHEMAOUI, qui, en tant qu'encadreur, s'est toujours montré à l'écoute et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi que pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu nous consacrer.

Nos remerciements les plus loyaux s'adressent également à Monsieur ZIANI, manager général de l'entreprise ISATIS sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour, ainsi que pour sa générosité, l'inspiration qu'il nous a transmis et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

Nous tenons aussi à témoigner notre reconnaissance envers Monsieur AZKAK qui a eu la bienveillance d'apporter une aide précieuse à chacune des étapes de ce travail.

Nous exprimons également notre profonde et respectueuse gratitude aux membres du jury qui ont accepté de juger ce travail.

Enfin, nous adressons nos plus francs remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenus et encouragés au cours de la réalisation de ce mémoire.

*« Ce n'est pas tant l'aide de nos amis qui nous aide que notre confiance dans cette aide. »*

Epicure.

## - Liste des abréviations -

<b>4P</b>	product, price, place, promotion (angl.)
<b>4C</b>	client, coût, confort du client, communication
<b>BI</b>	Business Intelligence (angl.)
<b>BtoB</b>	Business to Business (angl.)
<b>CLV</b>	Customer Lifetime Value (angl.)
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management (angl.)
<b>e-CRM</b>	electronic Customer Relationship Management (angl.)
<b>EMA</b>	Entreprise Marketing Automation (angl.)
<b>ERP</b>	Entreprises Ressource Planning (angl.)
<b>GRC</b>	Gestion de la Relation Client
<b>ROI</b>	Return On Investment (angl.)
<b>SaaS</b>	Software as a Service (angl.)
<b>SAV</b>	Service Après Vente
<b>SFA</b>	Sales Force Automation (angl.)
<b>SC</b>	Support Client (angl.)
<b>SCRM</b>	Social Customer Relationship Management (angl.)
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (angl.)
<b>SQL</b>	Structured Query Language (angl.)
<b>TERRA</b>	Tangibles, Empathy, Reliability, Responsiveness, Assurance

## - Sommaire –

Dédicaces	
Remerciement	
Liste des abréviations	
Sommaire	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : l’approche relationnelle dans le contexte.....</b>	<b>5</b>
Section 1 : L’approche client.....	6
Section 2 : marketing relationnel, la nouvelle orientation de l’entreprise.....	26
<b>Chapitre II : implémentation d’un programme de GRC au sein d’une organisation.....</b>	<b>41</b>
Section I : Dimension stratégique d’une démarche d’implémentation d’un programme de GRC au sein d’une organisation.....	42
Section II : Implémentation et Diagnostic d’une démarche de GRC.....	66
<b>Chapitre III : Préparation d’une stratégie de démarche de GRC adaptée à ISATIS.....</b>	<b>88</b>
<b>Chapitre IV : Déploiement et paramétrage de la stratégie de GRC au sein d’ISATIS.....</b>	<b>111</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>132</b>
Bibliographie .....	135
Liste des figures et tableaux.....	142
Annexes.....	143
Table des matières.....	146

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

Aujourd'hui, dans le monde de l'entreprise, le marketing reconnaît que les clients sont au cœur de l'entreprise et que le succès de cette dernière dépend de la gestion efficace des relations qu'elle entretient avec eux. En conséquence, l'un des premiers objectifs du marketing au sein d'une entreprise est la satisfaction du client.

La clé de la stabilité dans le marché dynamique d'aujourd'hui donc, est de forger des relations à long terme avec les clients. Pour réussir, une entreprise doit se différencier grâce à un produit ou service de qualité supérieure et offrir une expérience client cohérente et pratique pour gagner un avantage concurrentiel. Les organisations doivent par conséquent abandonner l'idée que les clients représentent des transactions immédiates et de l'argent rapidement gagné. Au lieu de cela, elles doivent considérer les clients comme des relations qu'il faut développer sur long terme, en tenant compte du potentiel d'affaires qu'ils vont apporter au fil des années.

La technologie fournit aux entreprises des systèmes qui peuvent les aider à suivre les interactions avec les clients et permettent aussi à leurs employés de récupérer rapidement toutes les informations sur les clients. Ce concept est appelé un système de gestion de la relation client (GRC) ou (CRM), ce dernier s'il est utilisé correctement, peut améliorer la capacité d'une entreprise à atteindre le but ultime de fidéliser les clients et ainsi obtenir un avantage stratégique sur ses concurrents.

Une vision 360° du client définie par une stratégie qui recentrera une organisation sur le client est le premier pas à réaliser. En effet, la stratégie est le point crucial déterminant la réussite ou l'échec d'implémentation d'un programme de GRC, car d'une certaine manière le déploiement d'un projet se trouve être l'automatisation ou l'intégration de la stratégie à l'intérieur de la solution informatique sélectionnée.

Un système de GRC est souvent intégré à d'autres systèmes d'aide à la prise de décision dans tous les domaines fonctionnels. Ce faisant, les entreprises peuvent créer une meilleure information de gestion en termes de planification, d'acquisition et de contrôle sur tous les canaux et avoir ainsi des produits et des services supérieurs qui conduisent à des revenus plus élevés et des profits plus importants. Les systèmes de GRC peuvent aider également les organisations à maximiser leur capacité à interagir avec leurs clients. Cela mène non

seulement à l'amélioration de la qualité, mais permettra d'améliorer la réponse rapide aux besoins des clients.

En tant que tel, le programme de GRC lui-même est un outil indispensable pour les entreprises car il permet de distinguer une organisation de ses concurrents, par les ressources de connaissances sur les idées de produits et la capacité d'identifier et de trouver des solutions aux problèmes des clients. La GRC peut raccourcir la distance entre les clients et l'organisation, contribuant à sa réussite grâce à la fidélisation de la clientèle par, une meilleure qualité de service, une collecte de l'information efficace et un apprentissage organisationnel.

Dans notre travail de recherche où l'on cherchera à mettre en évidence les différentes étapes de la mise en œuvre d'un projet de GRC, à savoir, la définition d'une stratégie marketing orienté client et son déploiement à l'intérieur de l'outil. Dans ce contexte, nous avons jugé logique d'aborder un thème qui puisse se concentrer sur tous les aspects de l'implémentation d'un programme de GRC à savoir : « **L'implémentation d'un programme de gestion de la relation client au sein d'une entreprise** ».

Ce thème est d'actualité d'autant plus qu'il n'a jamais été traité de cette manière au sein de notre institution universitaire. Effectivement, la plupart des études scientifiques menées jusqu'à nos jours sur la gestion de la relation client, traitaient le sujet d'un point de vue analytique où l'objet se trouve être l'évaluation d'un programme de GRC, nous avons par conséquent décidé d'aborder ce volet du marketing sous un angle différent. A cet effet, nous avons choisi d'aborder cette recherche en se focalisant sur l'amont du fonctionnement d'un programme de GRC, c'est-à-dire analyser l'environnement de l'entreprise, restructurer cette dernière et la recentrer sur le client, ensuite définir une stratégie d'implémentation adéquate, et enfin déployer cette stratégie dans l'application de GRC pour que cette dernière soit intégrée idéalement sans qu'elle puisse connaître l'échec.

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises croient que mettre en place un outil de GRC, va éventuellement résoudre leurs problèmes de fidélisation qu'elles n'arrivent pas à entretenir avec leurs clients. Autrement dit, ces dernières se concentrent plus sur l'aspect technologique de la GRC que sur son aspect relationnel et stratégique, d'où les échecs que connaissent d'innombrables projets d'implémentation de programme de GRC.

En 2009, le taux d'échec des projets de GRC est estimé à 47% selon Forrester Research. Ce taux, qui était de 70% en 2002 selon le Butler Group, a donc nettement diminué,



néanmoins il demeure très élevé. Par conséquent, l'objectif de ce travail de recherche consiste à revoir toutes les étapes d'implémentation qui se trouvent être particulièrement nécessaires à la mise en place d'un programme de GRC au sein d'une entreprise quel que soit son domaine d'activité, sa taille ou même l'outil qu'elle a choisi de mettre en œuvre.

En deuxième lieu, cette étude vise à démontrer l'importance de l'ensemble des opérations qui se déroulent au préalable de chaque projet d'implémentation d'une solution de GRC. Prouvant ainsi qu'une telle démarche requiert la définition d'une stratégie d'orientation client qui exige une restructuration organisationnelle de l'entreprise, car si cette dernière ne fournit aucun effort pour intégrer le client au cœur de son activité, l'implémentation d'un projet de GRC ne va certainement rien apporter de mieux à l'entreprise. Ainsi, l'objectif de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante : « **suffit-il à une entreprise d'implémenter un programme de gestion de la relation client en se focalisant seulement sur la mise en place d'une solution informatique ?** ».

La problématique principale de ce travail est appuyée par un ensemble de questions subsidiaires qui rejoignent et enrichissent le cadre de recherche, desquelles nous avons :

- Quelle est la démarche organisationnelle que doit suivre l'entreprise pour implémenter un programme de GRC ?
- Comment définir une stratégie d'implémentation d'un programme de GRC au sein d'une entreprise ?
- Est-il primordial pour une entreprise de s'orienter sur le client afin qu'elle mette en œuvre un programme de GRC ?
- Quelle est l'importance des indicateurs d'évaluation au sein d'un programme de GRC ?
- Quelle place prend le déploiement de la stratégie lors de l'implémentation d'un programme de GRC au sein d'une entreprise ?

La démarche méthodologique choisie pour ce travail de recherche, repose sur deux parties : théorique et pratique. Concernant la partie théorique, nous nous sommes appuyés sur une recherche bibliographique traitant essentiellement de l'approche relationnel, de l'ampleur stratégique d'une démarche de GRC d'un point de vue général, ainsi que l'implémentation d'un programme de GRC plus spécifiquement.

La démarche que nous avons adoptée, pour réaliser l'étude du cas pratique, consiste d'abord à effectuer une analyse à la fois interne et externe de l'entreprise ISATIS, afin de cerner ses problèmes, ses moyens, pour définir ses objectifs. Cette analyse a pour but de nous fournir les informations capitales pour que nous soyons en mesure de proposer une nouvelle structure organisationnelle, de manière à ce que l'entreprise ISATIS soit orientée client.

Au final, le déploiement de la stratégie d'implémentation est aussi important pour notre travail de recherche. Par conséquent, une fois que l'entreprise est recentrée sur le client, il ne restera qu'à la déployer ou l'automatiser dans l'outil que l'entreprise ISATIS a choisi de mettre en place, c'est-à-dire « Capital Client ».

Afin de résoudre idéalement la problématique avancée dans ce travail de recherche, il a été nécessaire de répartir le travail comme suit :

Un premier chapitre traitant de l'un des éléments centraux d'une stratégie orientée client, et qui se matérialise par l'approche relationnelle dans le contexte économique actuel. Ce chapitre est décomposé en deux sections, la première abordera les thèmes essentiels de l'orientation client. Ainsi que du passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel qui servira d'introduction à la deuxième section qui traitera de l'ensemble des aspects de ce dernier.

Un second chapitre abordera le volet de l'implémentation d'un programme de GRC sous deux angles principaux. Un premier traitera de l'ampleur de la stratégie d'un projet de GRC. Tandis que, le second clarifiera la méthodologie à suivre pour implémenter un programme de GRC ainsi que son diagnostic.

Le troisième chapitre traitera du cas pratique de cette étude effectuée au sein de l'entreprise ISATIS, où l'on cherchera à définir une nouvelle stratégie qui orientera cette dernière sur le client en lui définissant une nouvelle structure adaptée au programme de GRC.

Le quatrième chapitre poursuivra logiquement en abordant les parties de déploiement et de paramétrage de la stratégie à l'intérieur du programme de GRC « Capital Client ».

# **Chapitre I**

## **L'approche relationnelle dans le contexte économique actuel**

# Chapitre I : L'approche relationnelle dans le contexte économique actuel

## Introduction

Adopter une approche relationnelle ne se résume certainement pas à acquérir quelques applications de GRC, car il s'agit bien de l'adoption d'une approche plus relationnelle, en opposition à une approche transactionnelle, à travers laquelle certaines entreprises de toutes les tailles tentent d'adopter une stratégie à long terme centrée sur le client. En effet la transformation à réaliser est d'une ampleur considérable, en ce qui est porté au projet, aux processus et aux personnes qui seront impliqués. Ainsi, l'approche relationnelle semble être la cause d'une transformation organisationnelle réussie, qui n'est pas indiquée pour toutes les entreprises ni adaptée à toutes les situations. En effet, dans un contexte où les ressources sont rares, les entreprises ont tendance à utiliser une telle approche avec leurs meilleurs clients, c'est-à-dire avec leurs clients les plus rentables ou avec ceux qui ont un plus grand potentiel d'affaires.

Ce premier chapitre est consacré à l'étude du marketing relationnel d'une façon profonde et plus détaillée. A travers cette recherche, nous essayerons d'aborder tous les points essentiels et indispensables à la mise en place d'une politique relationnelle, ainsi qu'à son bon fonctionnement au sein d'une entreprise.

La première partie de ce chapitre traite en premier lieu, du passage des entreprises modernes d'un marketing produit basé sur la transaction, au marketing client basé sur la relation, d'où l'intérêt pour les organisations d'adopter un marketing relationnel. En second lieu, nous parlerons de l'écoute du client et de la fidélité, les deux concepts clés que l'entreprise doit appréhender et intégrer dans sa stratégie globale, afin de démarrer sur des bases solides sa stratégie orientée client. La deuxième partie expliquera toutes les facettes d'une politique relationnelle, en apportant une clarification conceptuelle à la notion de relation et une précision des caractéristiques spécifiques des relations « client-fournisseur ».

En fin, nous indiquerons l'importance de la valorisation et de la mesure du capital immatériel de l'entreprise. En effet, cet élément souvent négligé, permet à l'entreprise de savoir sur quels clients doit-elle se concentrer, afin d'optimiser la gestion de sa relation client.

## **Section 1 : L'approche client**

L'approche client, vise d'une part à créer une atmosphère et une relation avec les clients et d'autre part, à bien cerner leurs besoins et leur offrir la meilleure solution. Dans cette approche, l'entreprise doit mettre l'accent sur la communication et être capable de bien appréhender les besoins de ses clients. Elle doit également lui expliquer clairement les bénéfices qu'il retirera de la relation qui l'attache à elle. Ainsi, en comparaison avec l'approche produit, qui met l'accent sur la présentation selon une séquence prédéfinie, l'approche client part du client et de ses besoins et conduit à une solution adaptée, sur mesure à ses attentes.

### **1.1. De l'orientation produit à l'orientation client**

A l'ère de l'industrialisation (fin du 19<sup>ème</sup> siècle) la course à la production était lancée, la concurrence était faible, et le marché était d'une docilité permettant au fournisseur de dicter sa loi et d'avoir la possibilité de vendre tout ce qu'il avait produit, sans même se soucier de la connaissance des attentes du client<sup>1</sup>. Dans cette optique (1900-1920), la production prévalait sur tout autre chose, dans le sens où tous les services de l'entreprise (plus particulièrement les ateliers de production) étaient axés sur l'amélioration constante des techniques de production visant à minimiser les coûts ainsi que le temps écoulé dans la production, mais aussi de maximiser les profits ainsi que le volume des ventes de l'entreprise<sup>2</sup>.

Suivant logiquement cette étape, l'offre a fini par rattraper la demande, et les entreprises devaient faire face à un problème de surproduction, ce qui a poussé ces dernières à revoir leur stratégie (la production de masse), s'orientant vers la vente qui devint l'objectif primordial de

---

<sup>1</sup>Claude DEMEURE, « Aide mémoire marketing », éd. Dunod, Paris, 2008, p.5.

<sup>2</sup> Ibid., p.6.

toute activité, cherchant à élargir la taille de leurs parts de marché. En ces temps de crise, la concurrence s'était accrue, et les clients se trouvèrent devant une multitude de choix en matière d'achat et de consommation, ce qui a poussé l'entreprise à cette période là (1930-1950), à changer d'orientation par l'intégration d'un service commercial, se chargeant de la formation, et de l'organisation d'équipes commerciales efficaces, capables d'écouler le produit sur le marché, car la commercialisation et la distribution était l'orientation que prenait le marché.

L'évolution du marché dans les années suivantes (à partir des années 70), permet aux clients de se faire entendre auprès des producteurs. Les consommateurs sont devenus plus exigeant, rationnel, leurs goûts devinrent plus versatiles, et ils l'ont fait savoir. Par conséquent, les producteurs commençaient à comprendre qu'il fallait se placer du côté du consommateur qui, à ce moment-là, réclamait un meilleur rapport qualité-prix, et c'est à partir de là que les entreprises commençaient à rentrer à proprement parlé dans une optique marketing. Ainsi, de nouveaux enjeux se révélaient aux fournisseurs, car il fallait proposer une offre attractive et de valeur, en améliorant sa qualité, mais aussi de développer des services souvent gratuits, accompagnant le produit<sup>3</sup>.

L'apparition du concept « one to some » dans les années 90, a profondément modifié la structure du marché. Ce fut la fin de l'ère de production et le début de l'ère du client<sup>4</sup>. A cette époque, le client est devenu roi, il était la cible de toute action établie par l'entreprise. En effet, il ne suffisait plus de savoir produire ou de vendre, mais de connaître le client de manière absolue et de solliciter son avis<sup>5</sup>.

Ainsi, toute information sur ce dernier était collectée et stockée dans des bases de données, qu'utilisait l'entreprise pour exactement adapter l'offre de manière efficiente à ses désirs. Dans ce sens, l'établissement d'une relation durable et pérenne, passe par une segmentation minutieuse de la clientèle, et de l'intégration de cette dernière au cœur de l'entreprise, où tous les niveaux hiérarchiques, de tous les départements seront à son service, contrairement aux théories précédentes se basant uniquement sur la transaction.

---

<sup>3</sup> Gilles VENTURI et René LEFEBURE, « Gestion de la relation client », éd. Les eyrolles, Paris, 2005, p.10.

<sup>4</sup> Ibid., p.11.

<sup>5</sup> Carole HAMON, Pascal LEZIN et Alain TOULLEC, « Gestion de clientèle », éd. Dunod, Paris, 2004, p.14.

Effectivement le marketing relationnel met en exergue la relation, dans le sens où la vente n'est plus une fin, mais le début d'un long processus, où l'entreprise essaye de nouer un lien avec sa clientèle, et de la maintenir sur le long terme. Les années 2000 marquèrent l'émergence d'un nouveau concept de marketing, le « one to one », ainsi que l'intensification de cette tendance relationnelle. Chaque entreprise est tenue d'essayer de proposer à chaque client une offre personnalisée<sup>6</sup>. Du surcroît, le développement qu'ont connu les technologies de communication et de l'information, plus particulièrement l'avènement d'internet, rendait cela possible, et ouvrit de nouveaux horizons, et le client devint plus qu'un simple acheteur, mais un partenaire encore plus actif<sup>7</sup>.

## **1.2. De la transaction à la relation**

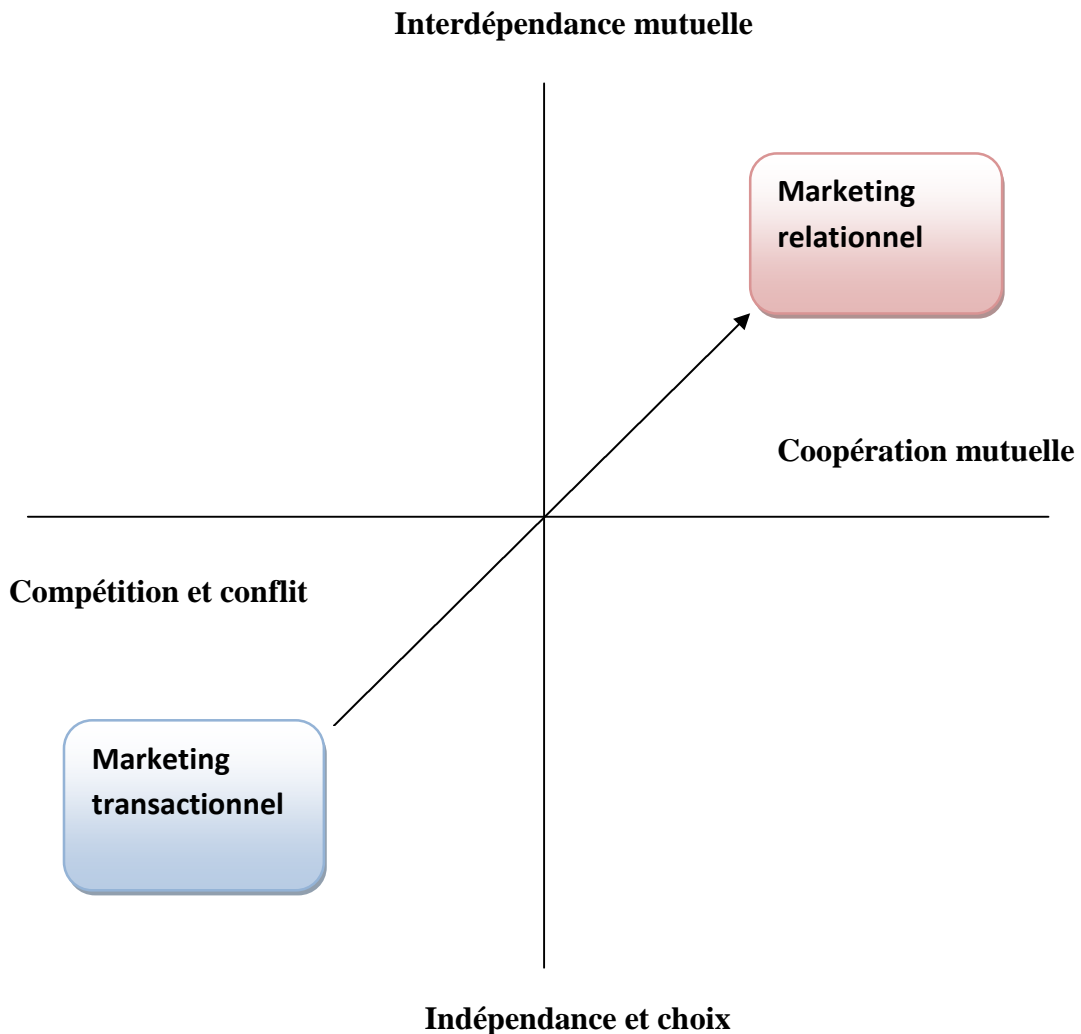
L'évolution permanente du comportement des consommateurs, la complexité de leurs attentes, ainsi que l'intensité de la concurrence sur le marché, font en sorte que l'entreprise adopte une stratégie relationnelle, où une connaissance profonde des consommateurs s'impose, car il faut se tourner vers le client en tant que personne, écartant ainsi, l'ancienne stratégie transactionnelle qui reflète directement une approche marketing instantanée, où le centre de toute préoccupation est le produit, non pas le client, et son objectif principal est la concrétisation de la vente<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Gilles VENTURI et René LEFEBURE. R, op. cit., p.11.

<sup>7</sup> Ibid., p.12.

<sup>8</sup> Hicham ABBAD, « Le marketing relationnel dans le canal de distribution : variables de succès et champs d'application d'une nouvelle logique dominante », [<http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/799.pdf>],(page consultée le 29/11/ 2012).

**Figure 1 : le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel**

**Source :** Gilles N'GOALA, « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », [[http:// :www.irege.univ-savoie.fr/admin/.../83150821\\_CV-septembre-2011.pdf](http://www.irege.univ-savoie.fr/admin/.../83150821_CV-septembre-2011.pdf)], (page consulté le 25/11/2012).

Les relations entre client et fournisseur ont pris de l'ampleur ces trente dernières années, les entreprises sont passées d'une vision traditionnelle basée sur l'échange ponctuel et discontinu de biens et de services à une perspective prometteuse, centrée sur l'interaction client-fournisseur et sur une relation de valeur à long terme<sup>9</sup>. D'ailleurs, la distinction entre transaction et relation se fait par la prise en compte des aspects affectifs, cognitifs, et conatifs qui perdurent au-delà du moment de la transaction. Sachant que les relations d'échanges ponctuelles, laissent la place aux relations d'échanges continues, l'aspect social de ces

<sup>9</sup> Hicham ABBAD, op.cit., p.11.



relations n'était pas pris en considération, car l'échange s'inscrivait dans une optique temporelle de courte période. De surcroît, il est constaté aujourd'hui que le marketing transactionnel est obsolète et insuffisant pour comprendre le consommateur moderne, commence sérieusement à céder le passage à un autre type de marketing plus stratégique, qui évolue dans une optique commerciale, mais aussi d'échange social, c'est à dire le marketing relationnel<sup>10</sup>.

Bien que ces deux orientations mercatiques (transactionnelle et relationnelle) soient différentes, le marketing relationnel ne vise pas à prendre la place du marketing transactionnel, car tous les deux s'adressent à des produits de natures différentes. Ainsi, le marketing transactionnel est destiné à la vente de produits de large consommation fabriqués en grandes quantités, tandis que le marketing relationnel ne répond pas à toutes les situations, cependant il s'adapte plus facilement aux entreprises de services, ou dans une optique industrielle (B to B) où le nombre de clients est généralement réduit et l'interactivité devient une nécessité absolue<sup>11</sup>.

Le succès de la construction de relations avec les clients, dépend de l'implication de toute les fonctions concernées de l'entreprise dans cette politique, et exige un changement d'une orientation fondée sur la transaction, à une approche relationnelle. Cela démontre à quel point ces deux perspectives sont différentes, et s'opposent. Le contraste est indiqué dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Comparaison entre marketing transactionnel et marketing relationnel.**

	<b>Marketing transactionnel</b>	<b>Marketing relationnel</b>
<b>Perspective temporelle</b>	Orientation à court terme (approche discrète)	Orientation à long terme (approche continue)
<b>Approche marketing dominante</b>	Le marketing mix	Le marketing interactif (soutenu par le marketing mix)

<sup>10</sup>Maud DAMPERAT, « Les approches de la relation client : évolution et nature », [<http://iris.univ-lyon3.fr/damperat.pdf>], (page consultée le 06/12/2012).

<sup>11</sup> Ibid., p.11.

<b>Composante stratégique principale de l'entreprise</b>	Mise en avant des du produit et de ses caractéristiques (dimension objective)	Mise en avant de la valeur du produit et offre de solutions aux problèmes exprimés par les clients (dimension relationnelle)
<b>Mesure de la satisfaction client</b>	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion de bases de données relationnelles (approche directe)
<b>Système d'information sur le client</b>	Enquêtes de satisfaction (mesures ponctuelles)	Système de feedback en temps réel (mesures instantanées)
<b>Intérêt pour la transaction</b>	Focaliser uniquement sur la vente	Intérêt porté sur la fidélisation
<b>Nature du service à la clientèle</b>	Importance modérée accordée au service de la clientèle	Importance étendu accordée au service clientèle
<b>Nature de l'engagement</b>	Engagement limité à satisfaire le client	Fort engagement à satisfaire le client
<b>Bénéfice de la vente</b>	Vente au bénéfice du vendeur	Vente - conseil au bénéfice du vendeur et du client (relation gagnant/gagnant)
<b>L'ampleur stratégique</b>	La qualité est le souci du service de la production	La qualité est le souci de tout le personnel
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conquête des clients</li> <li>• Renouvellement du portefeuille clients</li> <li>• Augmentation du nombre de clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétention des clients</li> <li>• Entretien de la relation après la transaction</li> <li>• Priorité à la satisfaction du client</li> </ul>

Source : tableau réalisé par nos soins.

### 1.3. L'écoute enrichie du client, une approche positive

« Les deux clés du succès étaient d'engager des gens talentueux et d'écouter très attentivement le consommateur »<sup>12</sup>.

Il est primordial pour toute entreprise d'évaluer régulièrement la satisfaction de ses clients, et d'analyser leurs attentes pour que les offres proposées par ces dernières correspondent le

<sup>12</sup> Observation faite par : Richard BRANSON, président fondateur du groupe Virgin, dans Jean marc LEHU, « stratégie de fidélisation », éd. D'organisation, Paris, 2003, p.29.

plus souvent que possible à la demande des clients. Il est donc important de comprendre l'origine de la satisfaction ou de l'insatisfaction de ces derniers pour espérer capter leur valeur future ou potentielle. Suivant cette logique, une étude menée par l'université du Texas aux Etats Unis a montré que les attentes du client pouvaient se classer en cinq grandes catégories résumées sous l'acronyme TERRA<sup>13</sup> :

- Tangibles : l'apparence physique du point de vente, du produit ou du personnel ;
- Empathy : l'attention accordée au client, et les soins apportés par le personnel dans la compréhension du problème ;
- Reliability : la capacité de délivrer ce qui est attendu (la valeur) ;
- Responsiveness : la faculté à réagir ;
- Assurance : la confiance inspirée par le personnel à l'égard du client.

Toutefois, écouter sa clientèle, ne se résume pas à laisser parler le client en faisant semblant de le suivre avec plus au moins d'intérêt, mais :

- Se montrer très intéressé et attentif à tout ce qui peut être raconté et dit par les clients, et d'enregistrer tous leurs propos lors des dialogues ;
- Poser des questions pertinentes et stratégiques afin d'inciter les clients à répondre objectivement ;
- S'intéresser à toutes sortes de problématiques de consommation qui peuvent être rencontré par les clients<sup>14</sup>.

L'écoute du client est une démarche stratégique de vigilance qui doit se propager dans tout l'organigramme de l'entreprise, c'est-à-dire, de la direction à l'ensemble des employés, et la mise en œuvre d'une telle démarche est nécessaire pour construire un système de relation client qui anticipe les besoins de ce dernier. Ainsi, une entreprise orientée client est une entreprise qui se préoccupe absolument de l'avis de ce dernier, et fait en sorte que la voix de ses clients soit intégrée et entendue au sein de l'entreprise, et cela pourrait effectivement influencer d'une façon générale, sa méthode de travail dans chaque service, dans le seul but de satisfaire le client.

Pour atteindre cet objectif, cette entreprise a pour obligation de focaliser toute son attention et de mobiliser tous les moyens et énergies nécessaires afin que tous les besoins, désirs et

---

<sup>13</sup> Gilles VENTURI et René LEFEBURE, op. cit., p.152.

<sup>14</sup> Gilles HEMERY, « Ecoute client : une attitude active », [[http://www.sales-mkg.org/pdf/ecoute\\_client.pdf](http://www.sales-mkg.org/pdf/ecoute_client.pdf)], (page consultée le 19/09/2012).

exigences de sa clientèle, détectées en permanence par les experts de l'entreprise, soient respectés et pris en compte d'une manière à obtenir sa satisfaction et gagner sa confiance. Ainsi, cette approche positive permet à l'entreprise de se rapprocher de plus en plus de ses clients, et d'améliorer continuellement la qualité de sa relation client<sup>15</sup>.

### **1.3.1. Les clients à interroger**

Concernant le questionnement des clients, il ne serait évidemment pas possible pour l'entreprise de tous les interroger, à moins qu'elle n'ait que quelques clients. D'ailleurs, tout dépend de ses objectifs, du type d'informations qu'elle veut obtenir, du temps consacré à chaque enquête, et des moyens mis à la disposition des enquêteurs. Pour cela, il existe plusieurs façons d'obtenir des échantillons représentatifs de l'ensemble de la clientèle. Ainsi, l'entreprise peut sélectionner les clients à interroger selon le découpage suivant<sup>16</sup> :

- Les clients importants ;
- Les clients satisfaits ;
- Les clients infidèles ;
- Les clients mécontents ;
- Les prospects.

### **1.3.2. Le personnel de l'enquête**

Il faut que les enquêteurs soient des gens qualifiés, qui peuvent se mettre à la place de l'interrogé, et qui consacrent toute leur attention aux différents messages et problématiques délivrées par les clients. Ils doivent aussi être capables d'observer et d'interpréter tous les faits et gestes (coups d'œil, sourires, expressions du visage, attitudes, ton de la voix) qui sont des signes révélateurs de pensées et de sentiments de l'interlocuteur. À ce stade-là, une relation de confiance s'installera entre l'enquêteur et son interlocuteur, et par conséquent, un nombre important d'informations précieuses seront révélées par ce dernier et peuvent être recueillies.

Mesurer la satisfaction des clients au rythme d'une fois par an (Ponctuellement), ne suffit pas à l'entreprise pour connaître leurs avis, car l'évolution phénoménale des marchés, où le changement rapide et permanent des mentalités, de la technologie, et du comportement des

---

<sup>15</sup> Ibid., p.2.

<sup>16</sup> Ibid., p.3.

consommateurs, rendent ce genre d'actions ponctuelles et inefficaces. Alors, la mise en place d'une démarche d'écoute du client selon le tableau suivant transformera les informations collectées en résultats plus riches et plus pertinents<sup>17</sup>.

**Tableau 2 : L'organisation d'une démarche d'écoute du client dans l'entreprise.**

Actions d'écoute	A mettre en œuvre une fois par an	A mettre en œuvre en permanence
Etude ponctuelle du taux de satisfaction du client	Fortement conseillé	
Etude pour l'amélioration d'un produit ou innovation	conseillé	
Veille concurrentielle		Fortement conseillé
Benchmarking		suggéré
L'entretien en face à face	Fortement conseillé	
La table ronde	suggéré	
Repas de fin d'année avec les clients, portes ouvertes, sorties, etc.	suggéré	
Enquête par voie postale	conseillé	
L'entretien par téléphone		conseillé
Gestion et analyse des réclamations des clients		Fortement conseillé
L'observation des clients sur les points de ventes		Fortement conseillé
Les réunions de clients dans le cadre de clubs ou sur des forums		suggéré

**Source :** « ecoute client » dans knowllence, [[http://www.knowllence.com/fr/publications/ecoute\\_clients.php](http://www.knowllence.com/fr/publications/ecoute_clients.php)], (page consultée le 22/09/2012).

<sup>17</sup> Jean marc LEHU, op. cit., p.106.

Mis à part ces actions d'écoute susmentionnées, internet constitue une alternative efficace et peu coûteuse qui permet de collecter en permanence de l'information sur le client. Même si les données collectées via internet présentent une fiabilité beaucoup plus faible que dans les enquêtes par téléphone ou face à face, elles permettent de sentir l'opinion.

Exemple : Ford a mis à la disposition de ses clients un forum de discussion. La remonté d'informations via ce site, lui permet de construire une relation à long terme, et de revoir le mode conception des véhicules les plus demandés ainsi, que la réduction de leurs coûts<sup>18</sup>.

## 1.4. Le concept de fidélité, et l'action de fidélisation de la clientèle

### 1.4.1. D'abord, la fidélité

La fidélité est un attachement durable, et conscient d'un client, résultant de son comportement (achats répétitifs du même produit), et de son attitude (la confiance portée par le client sur l'entreprise) éprouvée vis-à-vis d'une marque ou une enseigne. Elle peut être mesurée par la fréquence d'achat d'un client, la valeur à vie d'un client, le taux de satisfaction, ou le taux de rachat d'un produit. Exemple : on parle de fidélité, lorsqu'un client renouvelle régulièrement ses réservations de voyages, chez la même compagnie aérienne, parce qu'un sentiment de confiance clairement exprimé, a été instauré entre lui et cette compagnie<sup>19</sup>.

Deux formes de fidélité peuvent être distinguées :

**a. La fidélité active :** elle résulte d'un attachement relationnel du client, car l'entreprise a convaincu ce dernier, qu'il a pris la bonne décision, en choisissant à chaque occasion sa marque<sup>20</sup>.

**b. La fidélité passive :** est une fidélité induite, car le client trouve des difficultés, et des obstacles qui l'empêche de changer de marque, pour des raisons personnelles (routine, risque

---

<sup>18</sup> Gilles VENTURI et René LEFEBURE, op. cit., p.154. Site internet officiel : [www.ford.fr](http://www.ford.fr)

<sup>19</sup> Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, Mercator, éd. Dunod, Paris, 2009, p.854.

<sup>20</sup> Ibid., p.854.

perçue à changer, etc.), ou pour des raisons externes (l'absence de choix, dans le cas d'un monopole, d'une crise, ou d'une baisse du pouvoir d'achat des clients)<sup>21</sup>.

Un client satisfait, ne signifie pas qu'il soit automatiquement fidèle, par contre une insatisfaction peut induire une infidélité certaine, si cette dernière n'est pas prise en considération par l'entreprise. Dans ce sens, les entreprises doivent donc reconnaître le droit des clients à l'infidélité, bien que celle-ci représente un risque pour elles (il va de soi qu'un achat occasionnel ne doit pas être pris comme une infidélité), puisque un client fidèle peut toujours vouloir profiter d'une promotion, ou de tester une offre proposée par d'autres fournisseurs<sup>22</sup>.

Pour finir, fidélité et rentabilité sont une association qui paraît insensée, car chaque action de fidélisation sur le client est synonyme d'un coût important pour l'entreprise. Cela dit, les relations entre cette dernière et ses clients seront consolidées au cours du temps, et donneront sur des profits plus vertueux.

#### **1.4.2. L'action de fidélisation**

Retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher, que d'en conquérir de nouveaux. Malgré ce constat, les entreprises continuent à consacrer la majorité de leurs ressources marketing dans l'acquisition de nouveaux prospects, plutôt que d'essayer de garder les anciens clients déjà actifs. L'évolution des marchés et le développement technologique, ou l'innovation ont permis l'émergence de multiples marques, provoquant ainsi, un phénomène de saturation. Il est alors devenu difficile pour les entreprises, de séduire de nouveaux clients ou de les reconvertir, d'où la nécessité de conserver et de fidéliser leurs bases clientèle. Ainsi, l'ampleur stratégique que représente la fidélisation des clients, a pris une nouvelle dimension, et son intégration au sein des organisations se fait au même degré d'importance que la politique de prix, ou de communication.

Par ailleurs, la fidélisation n'est pas un effet de mode, mais une stratégie défensive, consistant à rendre le client fidèle à une marque, un produit, un service, ou même un point de

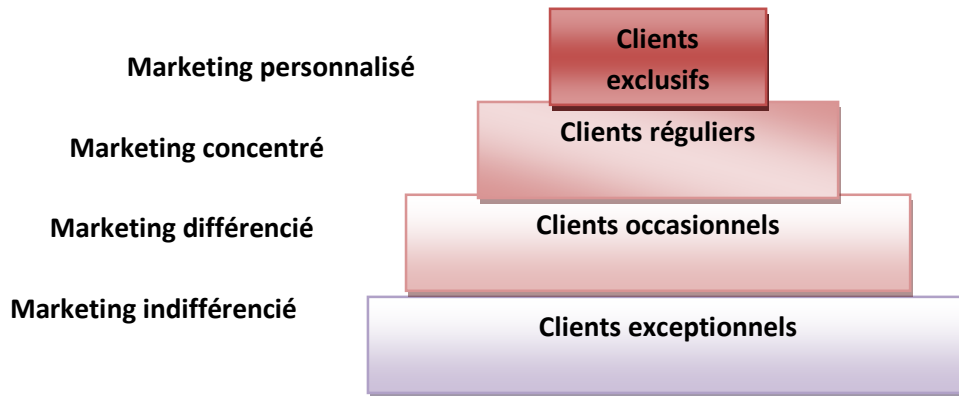
---

<sup>21</sup> Ibid., p.855.

<sup>22</sup> Ed PEELEN et al, « Gestion de la relation client, 2<sup>ème</sup> édition », éd. Pearson éducation, Paris, 2007, p.24.

vente, à travers un ensemble d'actions marketing qui ciblent les clients les plus intéressants et fidèles, d'une manière à ce qu'ils soient stimulés, et motivés<sup>23</sup>.

**Figure 2 : Pyramide de la fidélité**



Source : Jean marc LEHU, « stratégie de fidélisation », éd. D'organisation, Paris, 2003, p.194.

#### 1.4.3. L'apport avantageux de la fidélisation pour l'entreprise

La fidélisation des clients permet à l'entreprise, de profiter de certains atouts importants sur le long terme, qu'ils soient financiers ou stratégiques.

- Effet de recommandation : c'est à dire, utiliser les clients fidèles pour en conquérir d'autres, car ces derniers sont les ambassadeurs, et les défenseurs de l'image de l'entreprise, ce qui fait que ces clients recommandent les produits de l'entreprise aux autres. Autrement dit leurs fidélité génère un bouche à oreille positif<sup>24</sup>;
- Augmentation du chiffre d'affaires du client : c'est à dire, qu'un client fidèle a tendance à acheter de manière régulière (augmentation des probabilités de rachat et du volume des transactions), et pour un montant plus élevé<sup>25</sup>;
- Un client fidèle est moins sensible aux variations du prix (hausse), contrairement à un client récemment conquis ;

<sup>23</sup> Jean marc LEHU, op. cit., p.31.

<sup>24</sup> Sébastien MINODIER, « La fidélisation du client en B to B », [<http://librapport.org/getpdf.php?idocument=212>], (page consultée le 03/12/2012).

<sup>25</sup> Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, op. cit., p.856.



- Une meilleure compétitivité : la fidélité des clients permet à l'entreprise de vendre ses produits et services même en situation de saturation, ou de récession du marché <sup>26</sup>;
- Les clients fidèles sont considérés, comme des barrières dressées à l'entrée de nouveaux concurrents ;
- Un client fidèle a une meilleure connaissance de l'entreprise, et contribue à la diminution de ses coûts de gestion et d'opération, cela en utilisant moins, son front office (Cas des réservations par exemple) <sup>27</sup>.

### 1.5. La valorisation du capital client

**a. Le capital client :** Le capital client est d'une part, un levier de création de valeur à long terme, exprimé à travers la volonté de l'entreprise de gérer et de faire fructifier son portefeuille client. D'autre part, il reflète la valeur de la relation client, c'est-à-dire la contribution financière d'un client pendant toute la durée de sa relation avec l'entreprise, et il permet d'évaluer à long terme les perspectives de croissance de l'entreprise par rapport aux apports de chacun de ses clients. De nos jours, la valeur d'une entreprise dépend plus au moins de la valeur de ses clients, et elle est contrainte de reconnaître son capital client car les sources de croissance et de compétitivité actuelles passent du capital technique et financier vers le capital immatériel<sup>28</sup>.

**b. L'évaluation du capital client :** Le capital client est un critère innovateur qui constitue un potentiel de croissance, et une richesse mise en évidence par le rapport entre les investissements de l'entreprise sur les clients (coûts d'acquisition, fidélisation, promotion, service client, etc.) et leur rentabilité attendue, selon leur espérance de vie. Ainsi, cette démarche aide l'entreprise à suivre le degré de fidélité et d'engagement de ses clients, et d'optimiser le retour sur investissements de ces derniers (ROI/client) <sup>29</sup>. L'évaluation

---

<sup>26</sup> Gilles VENTURI et René LEFEBURE, op. cit., p.147.

<sup>27</sup> Ibid., p.148.

<sup>28</sup> Marie-Ange ANDRIEUX, « Le capital client, un actif stratégique de valeur durable », dans *Echanges*, octobre. 2011, [<http://www.lacademie.info/content/download/7336/115546/version/1/file/Bio+Marie-Ange+Andrieux.pdf>], (page consultée le 20/4/2013).

<sup>29</sup> Benjamin MUCCI, « La gestion des relations client: Impact sur l'entreprise et le marketing »,

financière de l'entreprise est une nécessité évidente mais pas suffisante à l'heure actuelle, alors il est important d'adopter une démarche d'évaluation du capital client qui permet d'estimer la fidélité de la clientèle, mais aussi d'analyser d'une manière qualitative, la relation client et identifier les situations délicates nécessitant une action particulière<sup>30</sup>.

L'entreprise dans ce cas est tenue d'appréhender certains aspects de sa clientèle. Ça peut être leur nombre, leur niveau de rentabilité, leur identité, leur degré de fidélité, ainsi que leur durée de vie. Ces éléments sont indispensables pour connaître et évaluer avec précision leur capital, et pour en assurer une gestion optimale. Grâce à cette évaluation, cette dernière va pouvoir faire face à certains enjeux, où elle pourra lancer et développer des programmes de fidélisation efficaces.

D'un autre côté, les actions de conquête de nouveaux clients ou de pénétration de nouveaux marchés seront plus sélectives dans une optique de recherche de rentabilité. Cela peut être déployé à travers des tableaux de bord (Balanced Score Card), contenant des indicateurs quantitatifs (Nombre de clients, chiffre d'affaires par client, life time value, etc.), et qualitatifs (Fidélité, attachement à la marque, etc.) qui permettent d'avoir des estimations sur la performance, les risques, et le potentiel de croissance liées au capital client<sup>31</sup>.

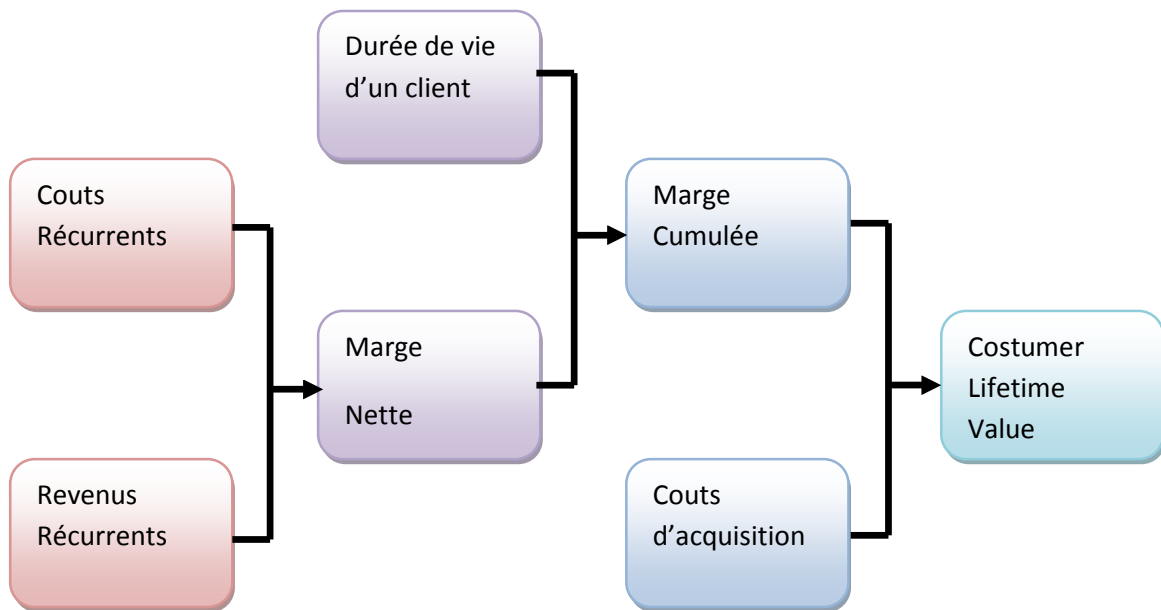
---

[benjamin.mucci.ca/publications/documents/crm-011207.doc], (page consultée le 6/5/2013).

<sup>30</sup> La fidélisation des clients doit être placée au centre de la valorisation du capital client de l'entreprise.

Selon des analyse menée sur 53 acquisitions de plus de 100 million euros réalisées par des entreprises du CAC 40 en 2007, les relations avec les clients représentent en valeur 39 % de la valeur totale des actifs incorporels, devant les marques (33%), la technologie (19 %) et les droits (8%).

<sup>31</sup> Didier VAN CAILLIE, « La valorisation du capital humain et la relation-client préoccupent les dirigeants d'entreprises. Il y a un an, ceux-ci misaient d'abord sur la croissance et l'e-commerce pour améliorer leur rentabilité », dans *La libre Belgique*, avril.2002, [<http://www.lalibre.be/economie/entreprise-emploi/.../client-mon-cher-client.html>], (page consultée le 24/04/2013).

**Figure 3 : Approche de mesure de la valeur à vie du client (CLV)**

**Source:** « Customer lifetime value, Powerful Insights into a Company's business and activities » dans Cmason.myweb.uga,

[[http://cmason.myweb.uga.edu/Course\\_Roadmap/Lifetime\\_Value\\_Analysis/Customer\\_lifetime\\_value\\_\\_bah\\_.pdf](http://cmason.myweb.uga.edu/Course_Roadmap/Lifetime_Value_Analysis/Customer_lifetime_value__bah_.pdf)], (page consultée le 9/04/2013).

La mesure du capital client est un exercice essentiel qui peut être effectué au niveau individuel, ou sur un ensemble de segments de clients. Grâce au CRM, cette mesure permet d'augmenter la capacité de l'entreprise à capturer la valeur potentielle du client (Customer Lifetime Value), c'est-à-dire le rapport entre la somme des profits qui peuvent être générés par le client tout au long de sa durée de vie (Les contributions futures d'un client aux recettes de l'entreprise), et les dépenses engagées pour l'acquérir et le conserver.

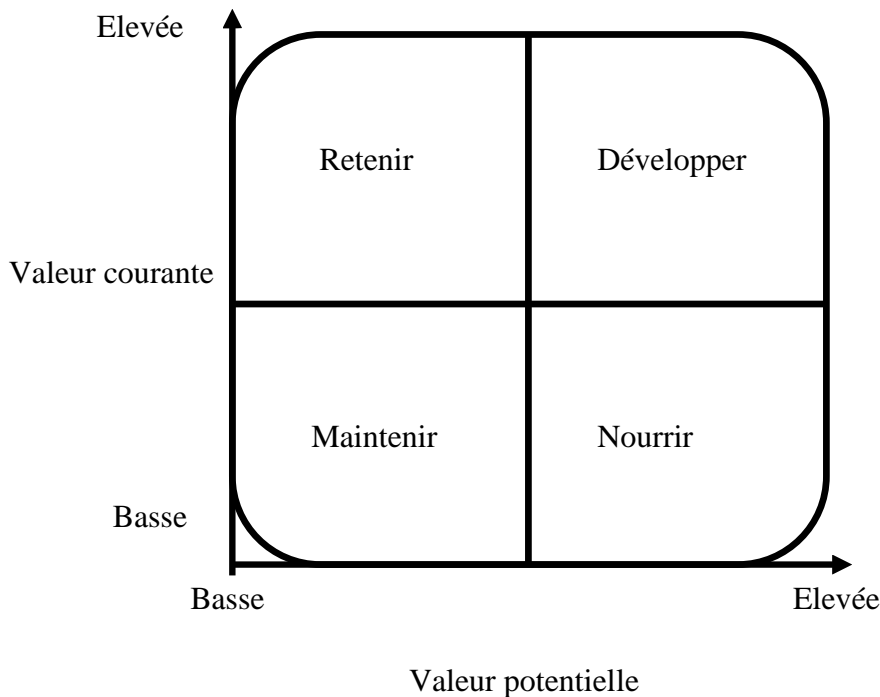
Par conséquent, la CLV est l'indicateur idéal qui permettra à l'entreprise d'effectuer des projections qui détermineront ses futures actions d'acquisition et de fidélisation sur chaque client, et d'assurer une segmentation pertinente du portefeuille client, dans lequel il y aura une vraie sélectivité entre clients créateurs de valeurs et ceux consommateurs de valeur.

Le calcul de la CLV tient compte des :

- Revenus générés par le client ;

- Dépenses liées aux transactions (Coût des produits, rabais, remises, livraison, etc.) ;
- Coûts d'acquisition du client ;
- Coûts de gestion de la relation client<sup>32</sup>.

**Figure 4 : Matrice de segmentation de la valeur client**



**Source :** Benjamin MUCCI, « La mesure d'un capital client d'un e-commerce », [http://benjamin.mucci.ca/publications/documents/capital\_client-010407.doc], (page consultée le 10/5/2013).

Le positionnement de la clientèle dans la matrice ci-dessus influencera les décisions stratégiques à prendre pour chaque segment. Exemple : les fonds investis dans les relations avec des clients dont la loyauté est très basse et qui impliquent des dépenses très élevées devront éventuellement être réorientés vers des clients dont la valeur potentielle est positive et dont la loyauté est plus importante<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Benjamin MUCCI, « La mesure d'un capital client d'un e-commerce », [http://benjamin.mucci.ca/publications/documents/capital\_client-010407.doc], (page consultée le 10/5/2013).

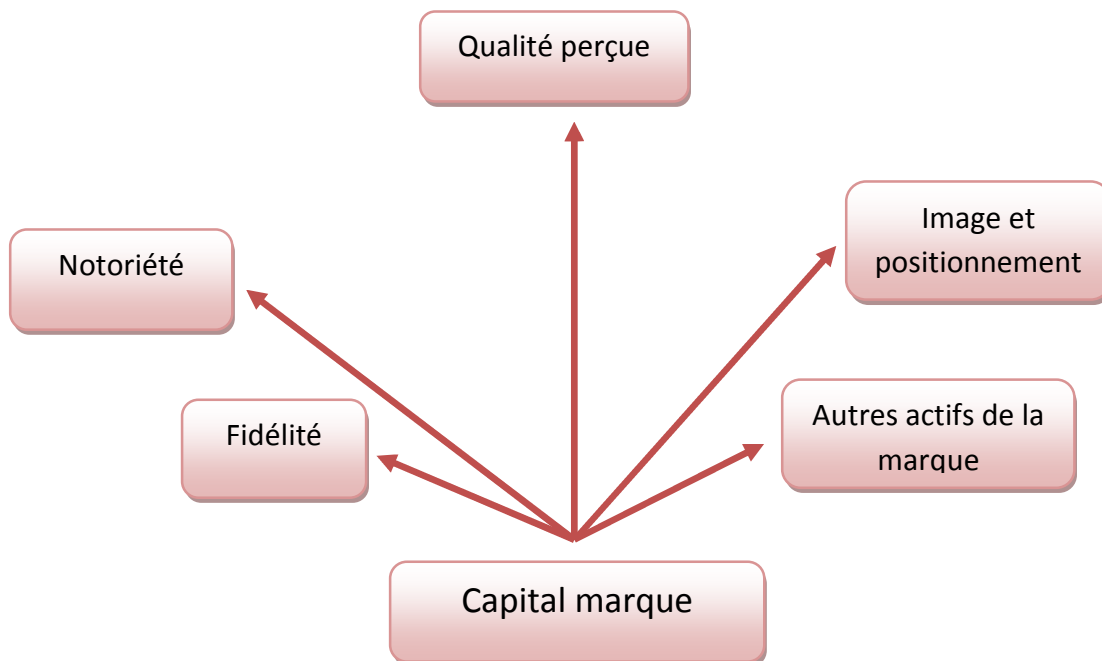
<sup>33</sup> Ibid., p.3.

## 1.5.1. Le capital marque

### 1.5.1.1. Conceptualisation du capital marque

La valeur d'une marque ne repose pas que sur les revenus qu'elle génère, car il existe aussi le capital marque (Brand Equity), qui correspond à la performance supplémentaire (Valeur ajoutée) qu'une marque apporte au produit. Le capital marque est une valorisation financière résultant des principaux facteurs qui sont : la fidélité, la notoriété, la qualité perçue, l'image de marque, et les autres atouts liés à la marque<sup>34</sup>.

**Figure 5 : Les éléments constitutifs du capital marque**



**Source :** Géraldine MICHEL, « Les effets de réciprocité de l'extension de marque sur la catégorie cognitive de la marque », [http://www.gregoriae.com/index.php?option=com\_docman&task=doc\_download&gid=122&Itemid=&lang=fr], (page consultée le 30/04/2013).

<sup>34</sup> Sophie CHANGEUR, « Le capital marque : concepts et modèles », [http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/648.pdf], (page consultée le 13/5/2013).

### 1.5.1.2. Le capital marque du point de vue de l'entreprise

L'économie moderne (actuelle) reconnaît le rôle des actifs immatériels dans la création d'opportunités de croissance pour l'entreprise. En effet, les entreprises ont pris conscience de l'importance de ce capital intangible que génère la marque, et qu'il fallait le comptabiliser comme un actif incorporel dans son bilan<sup>35</sup>. La valeur de la marque est durable, et constitue une force concurrentielle, c'est-à-dire ses avantages concurrentiels actuels et potentiels. Comme elle permet aussi à l'entreprise d'augmenter les prix de ses offres sans vraiment se soucier de la réaction de ses clients.

Exemple : Apple est une marque qui se permet de fixer des prix qui dépasse trois fois le coût de revient de ses produits, et cela n'empêche pas les consommateurs à se précipiter aux magasins d'Apple à chaque sortie d'un nouveau produit<sup>36</sup>. Le tableau suivant explique les principales techniques de mesure financière du capital marque :

**Tableau 3 : Les principaux outils de mesure financière du capital marque**

Techniques	Principes
La méthode des "royalties"	Il s'agit de déminer la contribution monétaire en cas de cession de licence donnant droit à l'usage de la marque
La méthode du sur-prix (Price premium)	Il s'agit de calculer l'écart du prix entre la marque et un produit générique ou sans marque et à le multiplier par le volume de vente.
La méthode des multiples	Il s'agit de relier la capitalisation boursière de la marque à ses bénéfices nets.
La méthode des cash-flows	L'analyse établit les prévisions de revenus attribuables à la marque en fixant le taux d'actualisation comme le coût moyen pondéré du capital

**Source :** Haythem GUIZANI, « Proposition d'une échelle de mesure du capital marque du point de vue du consommateur », [<http://institut-gestion.univ-larochelle.fr/IMG/pdf/06guizanih.pdf>], (page consultée le 25/04/2013).

<sup>35</sup> Pierre DESMET, « Promotion des ventes et capital-marque », dans *Revue française de gestion*, n° 145, avril. 2004, pp. 175-185.

<sup>36</sup> Sophie CHANGEUR, op. cit., p.3.

### 1.5.1.3. Le capital marque du point de vue du consommateur

La marque est une source de valeur pour le consommateur, qui exerce une grande influence sur le jugement que ce dernier porterait sur un produit quelconque. Toutefois, le capital marque est la perception positive, et le sentiment d'affection durable manifesté par les clients envers une marque (force de la marque). Pour mieux comprendre cet attachement à la marque, il suffit de comparer le comportement du même consommateur devant un produit marqué et un autre non marqué<sup>37</sup>. Selon Jourdan.P « *le capital-marque est la différence entre la préférence pour le produit avec la marque et la préférence pour le produit sans la marque* »<sup>38</sup>.

**Tableau 4 : La marque génératrice de valeur**

Valeur pour l'entreprise	Valeur pour le consommateur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une marque puissante favorise la conquête de nouveaux consommateurs et leur fidélisation.</li> <li>• Une marque forte crée un fonds de commerce stable.</li> <li>• Une marque forte permet de pratiquer des marges supérieures.</li> <li>• La marque fournit des opportunités de croissance.</li> <li>• La marque constitue un atout dans la négociation avec les distributeurs.</li> <li>• La marque offre une réelle protection contre la concurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marque augmente la valeur d'un bien acheté par le consommateur.</li> <li>• La marque facilite la tâche de l'acheteur : elle est en soi porteuse d'information et facilite le traitement de l'information.</li> <li>• La marque influence le consommateur dans sa décision d'achat.</li> <li>• La marque peut créer de la satisfaction.</li> </ul>

**Source :** Jara MAGALI, « Conception et mesures du capital-marque des marques de distributeurs : une application au secteur de la grande distribution », [<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/41/36/11/PDF/AFM.pdf>], (page consultée le 7/05/2013).

<sup>37</sup> Haythem GUIZANI, « Proposition d'une échelle de mesure du capital marque du point de vue du consommateur », [<http://institut-gestion.univ-larochelle.fr/IMG/pdf/06guizanih.pdf>], (page consultée le 25/04/2013).

<sup>38</sup> Haythem GUIZANI, op. cit., p.6.

### 1.5.2. Le capital relationnel

Englobe tous les liens reliant l'entreprise à son environnement, c'est-à-dire, l'ensemble des informations et connexions (contacts) issues des réseaux de relations personnelles, ou professionnelles tels que les relations avec les clients, les fournisseurs, les réseaux de distribution et autres partenaires, les actionnaires, les collectivités mais aussi la valeur des marques et enseignes. Le capital relationnel participe dans la création de la richesse et à l'amélioration de l'avantage organisationnel de l'entreprise<sup>39</sup>.

D'autres parts, le capital relationnel est défini comme étant la valeur des contacts de chaque client appartenant à l'entreprise. Autrement dit, le nombre et la qualité des amis d'un client déclarés dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.) par exemple, qui représentent un capital important, et demeurant aujourd'hui inexploité par la plupart des entreprises.

L'émergence des réseaux sociaux a amplement contribué au développement du capital relationnel car son importance réside dans les points communs qu'un client partage avec son réseau (Le type de produit qu'achète ce client ressemble à celui qu'achèteraient son réseau)<sup>40</sup>.

La maîtrise d'une communauté sur un réseau social donne à l'entreprise la possibilité d'avoir une remonté d'informations pertinentes, de pouvoir saisir plus d'opportunités, de bénéficier de l'effet de recommandation, de convertir les amis des membres de cette communauté en clients, et même de signaler au client que son ami vient d'acheter tel produit (Cela entre dans les perspectives du Social CRM)<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup>Pierre-Majorique LEGER, « Les investissements relationnels électroniques et non électroniques et la génération du capital relationnel : un modèle de recherche », [<http://expertise.hec.ca/gresi/wp-content/uploads/2013/02/cahier0307.pdf>], (page consultée le 2/5/2013).

<sup>40</sup>« Un nouveau concept ; le capital relationnel » dans Henrikaufman.typepad, [[http://henrikaufman.typepad.com/et\\_si\\_lon\\_parlait\\_marketing/2009/08/un-nouveau-concept-le-capital-relationnel.html](http://henrikaufman.typepad.com/et_si_lon_parlait_marketing/2009/08/un-nouveau-concept-le-capital-relationnel.html)], (page consultée le 4/05/2013).

<sup>41</sup> « Devenez le gardien de votre réseau » dans Dynamique-mag, [<http://www.dynamique-mag.com/article/devenez-le-gardien-de-votre-reseau.3307>], (page consultée le 19/4/2013).



## Section 2 : Marketing relationnel, la nouvelle orientation de l'entreprise

Le marketing relationnel correspond à une volonté stratégique d'établir entre les clients et l'entreprise une relation fiable, bénéfique et durable. Ainsi, les dirigeants doivent créer et encourager un état d'esprit et mettre en place dans tous les services de l'entreprise des processus orientés vers la satisfaction des besoins et des désirs des clients. Cette volonté stratégique doit être accompagnée d'une démarche opérationnelle mettant en œuvre un ensemble de moyens (humains, organisationnels, techniques et technologiques) pour créer, conserver et développer leurs clientèles.

### 2.1. Introduction, objectifs et missions du marketing relationnel

#### 2.1.1. D'un marketing mix "produit" à marketing mix "client"

Les bouleversements de l'environnement économique des entreprises, ont révélé un nouveau type de consommateurs, avertis, plus éclairés, et plus exigeants. Par ailleurs, le pouvoir des clients et leur influence prennent progressivement le dessus, et le contrôle des entreprises se voit diminuer pour laisser place parallèlement à l'emprise du client.

Cela ne laisse guère choix à ces entreprises, parce qu'elles sont obligées de soutenir leurs offres avec des prestations supplémentaires, surtout que le client est devenu un acteur principal dans la relation, participant éventuellement dans l'élaboration ou à l'ajustement de l'offre. Ainsi, dans une dimension relationnelle où le client est intégré au cœur de l'entreprise, le marketing mix autrefois centré sur le produit, est désormais en train d'être remplacé par un marketing mix centré sur le client. Par conséquent, cette transition marque la fin des **4P** et l'apparition des **4C** :

- **Client** : savoir écouter le client, être attentif à ses besoins et désirs, voire aussi la prise en compte de ses attentes ;
- **Coût** : l'entreprise peut se permettre de dépenser beaucoup d'argent pour entretenir une relation avec son client, mais pas n'importe quel client, et pas à n'importe quel prix ;
- **Confort du client** : l'entreprise doit se soucier du confort des clients, à travers sa relation avec ces derniers, dans le but de leurs faciliter la transaction, et le contact.

Cela, en mettant en place une multitude de possibilités de contact (centre d'appel, site internet, numéro vert, visites des commerciaux, etc.) ;

- **Communication** : il ne suffit pas à l'entreprise d'être à l'écoute de ses clients ou de prendre en considération leur confort, mais il faudra aussi que les clients soient informés de toutes ces démarches<sup>42</sup>.

### 2.1.2. La notion du marketing relationnel

Le marketing relationnel est une approche qui découle directement du marketing industriel (B to B), où le nombre de clients est restreint, où l'entreprise peut aisément connaître sa clientèle d'une manière plus individualisée. Cela lui permet par la suite de construire et de gérer une relation commerciale, mutuellement profitable<sup>43</sup>. Ce marketing orienté client vise à introduire un véritable dialogue qui repose sur les interactions à long terme entre entreprise et client. Ainsi, le marketing relationnel est défini comme étant, une politique visant à établir et à animer des relations interactives, et durables entre les clients rentables ayant un bon potentiel et l'entreprise, dans le but d'avoir une bonne impression auprès d'eux, en créant et en entretenant leurs attitudes qui se trouvent être positives à l'égard de sa marque<sup>44</sup>.

D'autre part, La vente constitue un moyen d'assurer la pérennité et la continuité de l'entreprise, et dans ce sens le marketing relationnel s'oppose au marketing transactionnel, et il vient apporter des changements (perspectives), en s'intéressant au client en tant que personne et pas en tant que simple acheteur<sup>45</sup>. Ainsi, avec le marketing relationnel :

- La relation avec les clients ne se termine pas au moment de la transaction (la vente), car cette dernière marque le début d'une relation durable entre l'entreprise et sa clientèle ;
- La vente n'est plus un processus à court terme, mais plutôt à moyen et à long terme ;

---

<sup>42</sup> Carole HAMON, Pascal LEZIN et Alain TOULLEC, op. cit., p.7.

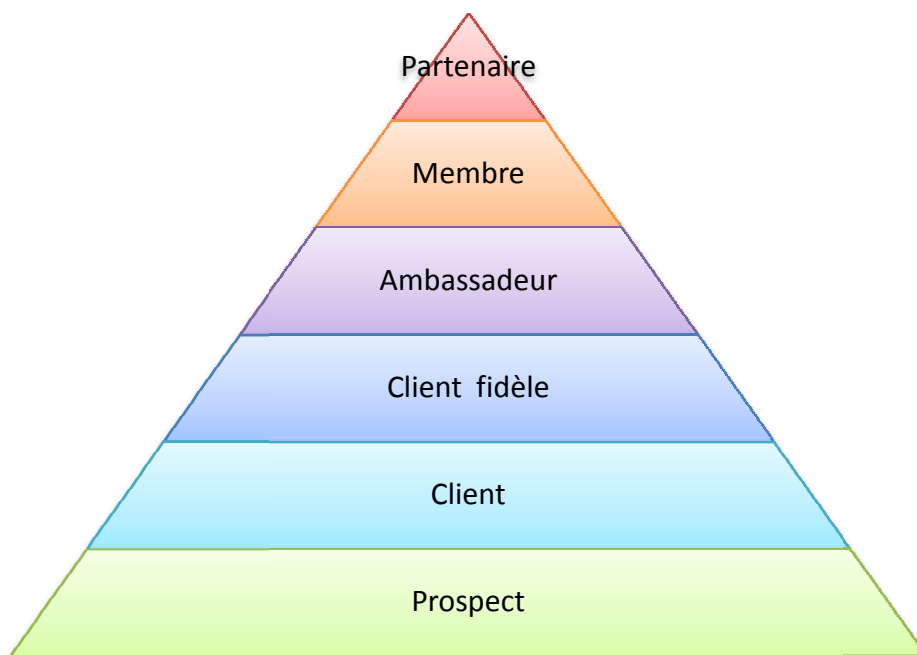
<sup>43</sup> Byblice COOVI, « Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle d'utilisation des logiciels CRM », [<http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/71/95/35/PDF/2010CLF10335.pdf>], (page consultée le 09/01/2013).

<sup>44</sup> Myriam BELLAOUAIED, « Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services », [[http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaouaied.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaouaied.pdf)], (page consultée le 21/01/2013).

<sup>45</sup> Gilles N'GOALA, op. cit., p.8.

- Le but de la vente n'est pas de réaliser un chiffre d'affaires qui satisfera le vendeur, mais de faire de cette dernière, une bonne occasion pour augmenter les opportunités de créer de nouvelles ventes ;
- La vente n'est plus l'apport de la valeur en priorité à l'entreprise, mais plutôt l'apport de la valeur au client ;
- La vente n'a plus pour objectif la conquête de nouveaux clients, mais la fidélisation de ces derniers par l'adaptation de l'offre.

**Figure 6 : la pyramide relationnelle**



**Source :** Ed Peelen et al, « Gestion de la relation client, 2<sup>ème</sup> édition », éd. Pearson Education, Paris, 2007, p.27.

### **2.1.3. Description des relations client - fournisseur**

La notion de relation client-fournisseur évoque une reconnaissance mutuelle qui s'exprime entre deux parties d'échange (dépendance, attractivité, respect, considération, etc.). Ces sentiments requièrent des liens d'échange de différentes natures sur la période dans laquelle la relation s'inscrit. Cette relation se construit par l'établissement d'un dialogue entre la marque et le consommateur, qui s'effectue sur différents canaux et supports de communication (sites internet, e-mailing, consumer magazine, etc.) et éventuellement par des programmes

relationnels et des systèmes de récompense qui représentent une vraie valeur ajoutée relationnelle aux clients (cartes de fidélité, services exclusifs, invitations, etc.).

Par ailleurs, maintenir cette relation nécessite de savoir parler aux clients, les écouter pour bien les connaître, les récompenser pour leur fidélité, et si possible les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque. Ainsi, le marketing relationnel est appliqué sur plusieurs niveaux de relation, selon le degré d'engagement mis en œuvre pour acquérir la fidélité du client. Par conséquent, cinq niveaux de relation ont été distingués :

**a. Le niveau de base :** le vendeur vend son produit à ses clients occasionnels mais ne les recontacte jamais.

**b. Le niveau réactif :** le vendeur insiste sur la relation, et encourage l'acheteur à le contacter pour tout problème éventuel.

**c. Le niveau responsable :** le vendeur téléphone au client quelque temps après la transaction pour vérifier sa satisfaction, et il enregistre toute suggestion d'amélioration ou tout mécontentement.

**d. Le niveau proactif :** le vendeur appelle le client de temps en temps pour s'informer sur ses réactions et sur ses suggestions quant à la qualité du produit ou du service ;

**e. Le partenariat :** l'entreprise est en contact permanent avec le client pour améliorer la productivité et garder la fidélité de ce dernier, mais aussi maintenir la compétitivité de l'entreprise<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Sébastien MINODIER, op. cit., p.8.

**Tableau 5 : les 5 niveaux du marketing relationnel****Marge bénéficiaire**

		Faible	Moyenne	Forte
Nombre de clients	Elevé	Responsable	Réactif	Basique
	Moyen	Proactif	Responsable	Basique
	Faible	Partenariat	Responsable	Réactif

Source : Sébastien MINODIER, « La fidélisation du client en B to B », [http://librapport.org/getpdf.php?idocument=212], (page consultée le 03/12/2012).

**2.1.4. Les composantes du marketing relationnel**

Pour mieux comprendre le marketing relationnel, il est essentiel de connaître les différents éléments qui le compose et qui représentent les piliers de toute stratégie orientée client. Plusieurs éléments ont été définis par les chercheurs, mais les plus cités dans les recherches sont :

- a. La confiance :** est une condition nécessaire au développement d'une relation, elle correspond à des opinions accumulées par le client sur la fiabilité de l'entreprise (partenaire) et résultant de sa crédibilité, intégrité et de sa bienveillance<sup>47</sup>.
- b. L'engagement :** correspond à la volonté continue d'entrer dans une relation de valeur, que les deux partenaires (entreprise et client) considèrent assez importante, pour déployer les efforts nécessaires à son maintien<sup>48</sup>.
- c. La communication :** cette variable correspond au degré et à la qualité de l'information partagée entre les partenaires. Son objectif est la mise en œuvre d'un processus d'échange d'informations, de découverte mutuelle d'attentes, ainsi que la personnalisation des messages et la facilitation du dialogue.

<sup>47</sup> Denis DARPY et Isabelle PRIM-ALLAZ, « Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre relationnel », [http://hal.inria.fr/docs/00/47/05/89/PDF/darpy\_prim-allaz\_revision.pdf], (page consultée le 16/2/2013).

<sup>48</sup> Olfa GMACH, « L'impact de l'approche relationnelle sur la communication du bouche à oreille dans le domaine des services électroniques », [http://www.archipel.uqam.ca/1960/1/M10835.pdf], (page consultée le 15/2/2013).

**d. La coopération :** cet élément renforce la relation à travers la participation du client dans la conception de produits (coproduction), il a aussi pour but d'aboutir à une relation gagnant/gagnant en combinant les efforts individuels de chaque partie<sup>49</sup>.

**e. La satisfaction :** c'est une dimension incontournable de la relation. Elle est définie comme le résultat de perception de la valeur, qui peut être positive ou négative vis-à-vis à une expérience d'achat ou d'une consommation. Elle résulte de la comparaison des attentes préalables du client par rapport à la valeur que dégage le produit ou le service. De plus, un client satisfait résistera face aux autres propositions des concurrents et il est plus propice à être fidélisé<sup>50</sup>.

**f. La fidélité :** elle fait partie des principaux objectifs de la politique relationnelle, elle est générée essentiellement par la confiance et l'engagement mutuels. Elle représente ainsi la volonté attitudinale du client à s'adresser continuellement à la même entreprise (marque), malgré les nombreuses alternatives qui se présentent à lui<sup>51</sup>.

Il est donc évident que ces composantes constituent un enchaînement logique, puisque la confiance conduit à l'engagement du client et de l'entreprise dans une relation durable. Les échanges d'informations et les interactions (communication) viennent ensuite consolider cet engagement et ouvrent la voie à une coopération mutuelle. Ainsi ces quatre éléments participent à l'accroissement de la satisfaction (plus particulièrement la confiance et l'engagement) qui peut se traduire en une éventuelle fidélité, mais pas n'importe quelle fidélité (une fidélité active et non passive).

### 2.1.5. Les objectifs du marketing relationnel

La mise en pratique d'un marketing relationnel passe par la fixation d'un nombre d'objectifs primordiaux, dont la réalisation garantira le bon fonctionnement de la politique relationnelle de l'entreprise, et ils se résument dans les points suivants<sup>52</sup> :

---

<sup>49</sup> Gilles N'GOALA, op. cit., p.14.

<sup>50</sup> Hichem ABBAD, op. cit., p.19.

<sup>51</sup> Myriam BELLAOUAIED, op. cit., p.11.

<sup>52</sup> Gilles VENTURI et René LEFEBURE, op. cit., p.156.

- Mieux connaître les clients, comme étant l'objectif principal assigné à une stratégie relationnelle, car la connaissance des clients permettra à l'entreprise de s'adapter, de segmenter son portefeuille client d'une manière efficace, et de faire durer ses relations d'échanges avec sa clientèle ;
- Fidéliser les clients est un point important, parce que le marketing relationnel ne vise pas à acquérir de nouveaux clients, mais de garder ceux déjà conquis, et cela par le développement d'un ensemble d'activités plus interactives afin d'améliorer les interactions entre l'entreprise et le client ;
- Instaurer une nouvelle méthode qui permet à l'entreprise de rester en contact permanent avec les clients (Communication multi canal), et même de lancer des campagnes de communication personnalisées ;
- Améliorer le degré de satisfaction des clients en améliorant la réactivité de l'entreprise face aux conflits (Les réclamations par exemple), et en délivrant une valeur supérieure ou égale à celle attendue par les clients ;
- L'intégration du client au cœur de l'entreprise est un objectif qui impose une restructuration de l'organisation de cette dernière d'une façon à ce que la voie du client soit entendue et prise en compte à tous les niveaux (Le client fait partie de la stratégie de l'entreprise).

### 2.1.6. Les missions du marketing relationnel

**a. Le marketing relationnel proactif :** dans sa dimension proactive, le marketing relationnel est conçu pour apporter des suggestions sur l'amélioration des produits utilisés, mais aussi de recueillir les informations, les idées et les opinions concernant les futurs nouveaux produits, et cela à travers bien sûr, le contact établi entre l'entreprise et ses cibles<sup>53</sup>.

**b. Le marketing relationnel d'adaptabilité :** dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise doit se concentrer sur le maintien du dialogue avec ses clients, en prenant l'initiative de communiquer et d'aller vers eux, pour s'assurer que ses offres ont

---

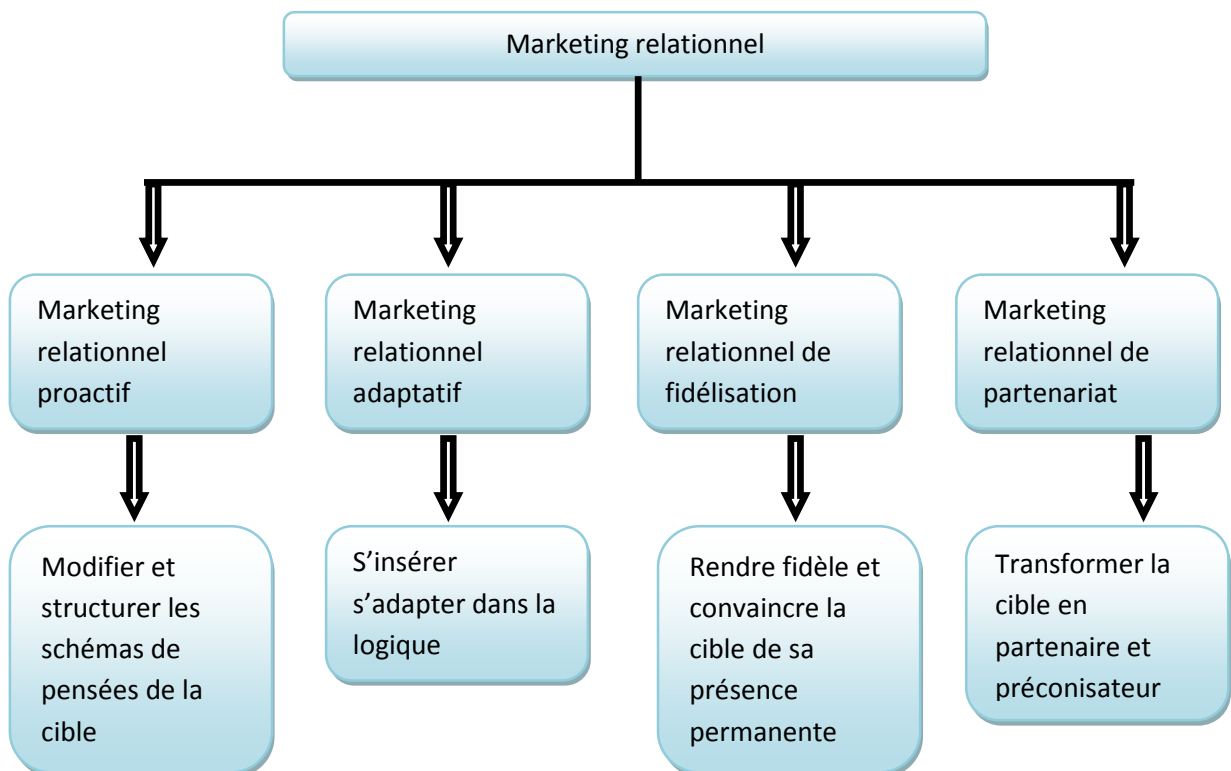
<sup>53</sup> Julien. ADERLY, « Marketing direct et relation client », éd. Demos, Paris, 2004, p.21.

parfaitement répondu à leurs attentes. Ces actions permettent aussi à l'entreprise de se renseigner en permanence sur l'avis que portent ses clients à son égard<sup>54</sup>.

**c. Le Marketing relationnel de Fidélisation :** dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut offrir mieux, proposer des améliorations adaptées aux problèmes, créer en permanence de la valeur pour ses clients. Pour cela l'entreprise doit inciter les clients à réagir clairement et fermement quant à ses offres de produit ou services car il n'y a pas plus infidèle qu'un client qui n'est pas satisfait et qui ne revendique jamais.

**d. Marketing relationnel de partenariat :** Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est complice. Ce dernier travaille en partenariat avec l'entreprise pour améliorer la qualité de l'offre, dénicher des idées, et créer ainsi de la valeur.

**Figure 7 : les missions du marketing relationnel**



Source : Julien. ADERLY, « Marketing direct et relation client », éd. Demos, Paris, 2004, p.24.

<sup>54</sup>Ibid., p.21.



## 2.2. Les limites du marketing relationnel

Des études menées par des bureaux de conseils internationaux, ont démontrés que beaucoup d'entreprises ont enregistrées des échecs dans leurs projets de relation avec leurs clients, ou du moins de minimes améliorations par rapport à la situation initiale. Cela revient à des erreurs commises par ces entreprises :

- La mise en place d'une stratégie relationnelle, sans avoir adapté leurs structures organisationnelles ;
- Au lieu d'essayer de comprendre leurs clients et de répondre à leurs besoins, les entreprises les harcèlent ;
- D'avoir cru que l'utilisation excessive de la technologie est la bonne méthode pour entretenir une relation avec leurs clients (la déshumanisation de la relation)<sup>55</sup>.

Ainsi, l'adoption d'une politique relationnelle est une orientation importante qui permet de faire face aux enjeux actuels du marché, mais cette dernière connaît des limites que l'entreprise pourrait rencontrer lors de cette démarche.

Ainsi, les limites les plus percutantes sont résumées dans les points suivants :

- a. Une entreprise désireuse de se centrer sur le client, rencontrera des difficultés et une résistance de la part de son personnel sur tous les niveaux organisationnels. Cette résistance est due aux changements effectués sur la culture, les mentalités, ainsi que sur la structure de l'entreprise ;
- b. La personnalisation des relations est un vrai défi pour l'entreprise orientée client, car sans avoir l'engagement d'un personnel (agents marketing, commerciaux, techniciens, etc.) compétent, qualifié et capable de maintenir le même niveau de qualité concernant les relations, et de trouver une solution adéquate à chaque problématique (réclamations, plaintes, etc.), cela nuira à la qualité des interactions entre l'entreprise et ses clients et à la confiance mutuelle construite entre les deux<sup>56</sup>;

---

<sup>55</sup> Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON, op. cit., p.857.

<sup>56</sup> Christian MICHON et al, « Le marketeur : fondement et nouveautés du marketing », éd. Pearson éducation, Paris, 2010, p.406.

- c.** Les coûts d'installation de la structure organisationnelle de l'entreprise, les couts de constitution de bases de données (enquêtes, veilles, systèmes d'informations, etc.), ainsi que la difficulté d'établir une segmentation idéale du portefeuille client <sup>57</sup>;
- d.** Le marketing relationnel s'inscrit dans une perspective temporelle de long terme. Par conséquent, les entreprises doivent attendre longtemps pour réaliser des bénéfices, ce qui les pousse à se douter de l'efficacité de leur stratégie relationnelle <sup>58</sup>;
- e.** Le marketing relationnel ne s'adapte pas à toutes les situations, c'est-à-dire que les clients de l'entreprise ne sont pas tous prêts et motivés pour entretenir une relation durable, beaucoup ne cherchent pas forcément à garder un lien avec cette dernière (refus d'engagement). D'ailleurs, comme les études américaines l'ont démontré, ce concept de relation de proximité ne fonctionne que sur 20% des clients. Il convient donc de déterminer au préalable les segments de clientèle réagissant positivement à cette approche<sup>59</sup>;
- f.** Le marketing relationnel implique fortement les clients, au point où ils se sentent harcelés, traqués et même épuisés par les contacts trop fréquents de la part de l'entreprise (appels téléphoniques, Email, courriers, fax, etc.) ;
- g.** Les outils du marketing relationnel perdent de leur efficacité à force de leur généralisation, cela provoque à la fois une réaction de banalisation des opérations de fidélisation chez le client, un risque de désintérêt face à la multiplication des programmes de fidélisation et une perte de pouvoir de l'entreprise sur sa cible ;
- h.** La difficulté de définir les clients à viser en priorité ainsi que, les efforts nécessaires à déployer par l'entreprise (investissements à mettre en œuvre) pour les conquérir et les fidéliser ;
- i.** A force de se focaliser sur les clients les plus intéressants, l'entreprise accorde moins d'importance aux clients peu rentables et risque de les éliminer<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> Byblice COOVI, op.cit., p.26.

<sup>58</sup> Maud DAMPERAT, op. cit., p.22.

<sup>59</sup> « Le marketing relationnel » dans Cultureco, [<http://www.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel/>], (page consultée le 4/2/2013).

<sup>60</sup> Christian MICHON et al, op. cit., p.407.

### 2.3. Le marketing relationnel au service de la fidélisation

Dans un environnement économique actuel caractérisé par la crise, la conquête de nouveaux clients est difficile. Le marketing relationnel est ainsi, la nouvelle solution pour retenir les clients qui suscite une grande attention de la part des entreprises, car actuellement elles cherchent à fidéliser leurs clients en nouant des liens à long terme, générateurs de valeur. Aujourd'hui, les clients s'intéressent au fait de participer à la vie de leur marque préférée. Ce comportement donne à l'entreprise l'occasion de prolonger ses contacts et de transformer cette envie en une relation, ce qui fait du marketing relationnel un parfait outil de rétention des clients.

Selon Grönos, le marketing relationnel a une influence de fidélisation à travers la connaissance mutuelle des parties prenantes<sup>61</sup>. C'est-à-dire, qu'à mesure que les parties prenantes se connaissent, plus elles ont confiance les unes envers les autres, et plus le nombre de transactions accomplies se multipliera. Comme il peut aussi y avoir une influence positive sur la perception du client par rapport à la valeur délivrée par l'entreprise.

Pour ce faire, le marketing relationnel se sert de deux éléments fondamentaux : la communication multicanale et les programmes de fidélisation. La communication multicanale ou relationnelle a pour rôle d'animer la relation et d'encourager la fidélité, mais aussi de lui donner un aspect individualisé et privilégié. Exemple : invitations, informations exclusives, etc. L'autre élément dont le marketing relationnel se sert est : « les programmes de fidélisation ». C'est l'une des méthodes de fidélisation les plus répondues, et ils constituent le support matériel de la relation. Exemple : certains sites marchands réservent à leurs meilleurs clients des cartes de crédit ouvrant le droit à un certain nombre de privilèges comme<sup>62</sup> : les produits et services exclusifs, des rabais particuliers, offres promotionnelles, etc.

En fin, pour retenir ses clients, l'entreprise doit accroître le niveau de leur satisfaction, et pour y parvenir, la mise en place d'une politique relationnelle s'impose. Son principe consiste à utiliser des stimulants sociaux permettant de se rapprocher encore plus des clients, en personnalisant en même temps ses relations avec eux (tous les clients peuvent être anonymes pour l'entreprise, sauf les bons clients).

---

<sup>61</sup> « les hypothèses principales » dans Lyon3, [[http://theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=lyon3.2011.akl\\_k&part=302695](http://theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=lyon3.2011.akl_k&part=302695)], (page consultée le 16/03/2013).

<sup>62</sup> Yves CLAEYSSSEN, « Carte de fidélité, un outil du marketing relationnel », dans *Fashion Daily News*, février. 2008, p.1.

## 2.4. Les facteurs de réussite du marketing relationnel

Les spécialistes du marketing ont longtemps observés les échanges relationnels entre clients et fournisseurs. Ces études ont participées à dégager un groupe de principes qui jouent un rôle majeur dans la réussite de la politique relationnelle de l'entreprise. Les huit déterminants de la performance du marketing relationnel, mis en évidence par les chercheurs sont :

**a. Orientation à long terme :** l'entreprise doit montrer son intention à entreprendre une relation durable et profitable dès les premiers contacts (Interactions) avec sa clientèle, et tout au long de la relation, ce qui justifiera l'engagement de l'entreprise<sup>63</sup>.

**b. Réciprocité :** l'entreprise doit montrer aux clients qu'il ne s'agit pas de les exploiter, mais il s'agit bien de réaliser un profit mutuel (relation gagnant/gagnant).

**c. Fiabilité :** dans une approche relationnelle, une entreprise doit savoir anticiper les besoins du client, comprendre donc ses attentes et s'y adapter<sup>64</sup>.

**d. Echange d'information :** l'échange d'informations est très utile à la pérennité de la relation, car il constitue une preuve de confiance pour les deux partenaires.

**e. Flexibilité :** il s'agit de la flexibilité par rapport aux anomalies qui peuvent surgir pendant et après une transaction. Plus clairement, la capacité de l'entreprise à modifier certaines formalités liées aux accords, car cela démontre sa volonté à préserver sa relation avec ses clients.

**f. Solidarité :** l'entreprise doit se montrer compréhensive, et prête à proposer son aide à ses clients et à les soutenir lorsqu'ils sont dépassés par les problèmes (soucis financiers par exemple).

---

<sup>63</sup> Isabelle BRUN et Fabien DURIF, « Facteurs clés de succès d'une approche relationnelle bancaire en ligne : une interception à l'aide de la cartographie cognitive », [<http://www.relationnel.uqam.ca/Pdf2009/cmsf03-2009.pdf>], (page consultée le 12/04/2013).

<sup>64</sup> Meriem AGREBI, « Les apports, obstacles et facteurs clés de succès d'une e-relation : Le point de vue des fournisseurs de solutions e CRM », [<http://app.iemn-iae.univ-nantes.fr/emarket/emarket2006/01.rtf>], (page consultée le 16/03/2013).

**g. Résolution des conflits :** en cas de conflits, l'entreprise doit toujours essayer d'éviter les recours judiciaires, et privilégier des solutions qui satisfassent les deux parties, car cela favorise la continuité de la relation<sup>65</sup>.

**h. Usage modéré du pouvoir :** l'entreprise ne doit jamais profiter de sa position de force pour exercer de la pression sur ses clients, car cela risque de déstabiliser la relation<sup>66</sup>.

## 2.5. Les caractéristiques essentielles d'une entreprise relationnelle

Une entreprise orientée client est supposée avoir certaines caractéristiques qui la diffère d'une autre entreprise adoptant une politique transactionnelle. La différence réside dans les objectifs qu'elles se fixent, la culture sur laquelle est fondée leurs identités, et le type de relations qu'elles entretiennent avec leurs clients. Ces trois éléments constituent les caractéristiques de base de toute entreprise qui se veut être relationnelle, mais d'une manière plus détaillée, les caractéristiques d'une entreprise relationnelle se présentent comme suit :

- Une entreprise relationnelle a pour objectif prioritaire d'être à l'écoute du client, et de prendre en compte le contexte particulier de chacun d'eux, en vue de les satisfaire d'une façon spécifique quel ;
- La stratégie d'une telle entreprise est de développer des relations personnalisées et privilégiées qui conviennent à chaque type de clients, sans mettre en péril son identité ou son image de marque ;
- Une entreprise relationnelle jouie d'une culture relationnelle ayant un impact direct sur le comportement du personnel vis-à-vis des clients ;
- Une entreprise relationnelle engage un personnel spécialisé, c'est-à-dire un personnel expert dans le contact client, capable de ressentir ce que les clients éprouvent, et essaye toujours de se mettre à leur place (empathie)<sup>67</sup>;
- Dans une entreprise relationnelle, les clients qui comptent le plus (les grands comptes) sont toujours reçus personnellement par les responsables. Cette démarche prouve

---

<sup>65</sup> Ibid., p.21.

<sup>66</sup> Isabelle BRUN et Fabien DURIF, op. cit., p.6.

<sup>67</sup> Jérôme IBERE, « Articulation et dynamique des politiques relationnelles entre firmes concurrentes Une étude exploratoire », [<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18/communications/1134/download>], (page consultée le 2/5/2013).

l'immense intérêt que l'entreprise accorde à la relation qu'elle entreprend avec ces derniers (Les clients) ;

- L'entreprise relationnelle reconnaît toujours les limites de ses capacités professionnelles. Cela constitue une preuve de l'honnêteté de cette dernière<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Ibid., p.14.

## Conclusion

Ce chapitre est porté sur l'étude de l'approche relationnelle dans un contexte économique actuel, qui force les entreprises à s'orienter vers le client. Une telle démarche vise à intégrer la voix du client au cœur de l'entreprise et à l'assimiler à sa stratégie. Ainsi, le marketing relationnel apparaît comme le moyen le plus adéquat pour réussir une orientation client, en demeurant en contact perpétuel avec ce dernier.

L'enjeu principal de cet engagement est de parvenir à fidéliser la base clientèle d'une organisation. Une fidélité tant convoitée par les entreprises, et qui représente d'ailleurs un levier de croissance, la clé de survie et de prolongement, permettant de continuer à exister sur des marchés qui se trouvent actuellement saturés et quasiment difficiles à conquérir. Cela dit, le succès d'une démarche d'orientation client est conditionné par de multiples facteurs qu'il faut prendre en considération à savoir la confiance et l'engagement entre fournisseurs et clients.

En effet, les relations entre clients et entreprise jouent un rôle clé dans le développement du processus de fidélisation de la clientèle, et cela à travers l'utilisation optimale d'instruments tels que la communication multicanale et les programmes de fidélisation qui offrent aux prestataires comme aux clients une stimulation supplémentaire pour poursuivre leurs relations commerciales communes sur le long terme.

En fin, le marketing relationnel est devenu un axe majeur de structuration et de pilotage d'entreprises soumises à un marché où elles doivent individualiser leurs offres en se focalisant sur les interactions successives avec leurs clients, qui mènent éventuellement à leur fidélité. Ainsi, l'évolution technologique a facilité cette tâche aux entreprises en mettant à leur disposition une solution informatique dite de GRC qui permet notamment de gérer, d'entretenir et de développer leurs portefeuilles client. Pour arriver à tirer avantages de ces solutions, les entreprises doivent d'abord revoir et modifier leurs structures organisationnelles de manière à ce que les outils de GRC soient implémentés efficacement.

## **Chapitre II**

# **Implémentation d'un programme de GRC au sein d'une organisation**



## **Chapitre II : Implémentation d'un programme de GRC au sein d'une organisation**

### **Introduction**

La GRC (ou Gestion de la Relation Client), CRM en anglais pour (Customer Relationship Management) est de plus en plus reconnue comme une approche dans la stratégie d'entreprise, utilisée pour comprendre, gérer et maintenir la relation client avec l'aide des nouvelles technologies de l'information et de communication. Le développement rapide d'applications de GRC a suscité l'intérêt des organisations de divers horizons et de toutes tailles à mettre en œuvre un programme de GRC dans l'objectif de survivre et soutenir la concurrence dans le monde de l'e-business.

En effet, depuis la fin du 20ème et le début du 21ème siècle, période que l'on qualifie d'ère digitale, caractérisée par un environnement économique qualifié d'environnement e-business, les entreprises réorientent leurs stratégies commerciales axée sur les produits à être orientée vers le client, et donc comme une stratégie visant à optimiser la valeur à vie des clients. Une solution de GRC peut aider les entreprises à réussir dans le monde de l'e-business et ce pas uniquement parmi le milieu des grandes entreprises multinationales, mais aussi des PME qui sont de plus en plus désireuses à mettre en œuvre un programme de GRC afin de trouver l'avantage concurrentiel sur lequel fonder les perspectives de leur organisation sur le long terme.

La GRC est essentiellement, une stratégie marketing qui vise à aider les entreprises à maximiser la rentabilité des clients en automatisant ses processus, en les recentrant sur le client. Pour évoluer dans le monde de l'e-business, les organisations ont perçu cette opportunité comme un facteur de réussite.

Ce chapitre essaiera donc d'illustrer tous les paradigmes résultant de l'implémentation d'une solution de GRC au sein d'une organisation, en mettant l'accent notamment sur l'importance capitale d'une stratégie orientée client, et qui sera le préambule nécessaire qui dictera le reste des phases de mise en place et qui en constituera un élément clé de succès. D'autres points secondaires néanmoins primordiaux seront abordés, on notera la méthodologie d'implémentation, les composantes d'un programme réussi, mais surtout le diagnostic du retour sur investissement d'un tel programme.

## Section 1 : Dimension stratégique d'une démarche d'implémentation d'un programme de GRC au sein d'une organisation

L'implémentation d'un programme de GRC ne se résume pas à l'installation d'une solution informatique, qui pourra résoudre les problématiques d'une entreprise non structurée. A cet effet, la définition d'une stratégie d'orientation client est le point crucial de toute démarche de GRC.

### 1.1. Définition du concept de GRC

« *La raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client* »<sup>1</sup> dixit Peter Drucker, cette phrase prononcée il y a presque soixante ans pourrait résumer la finalité de la gestion de la relation client. Toutefois, définir la gestion de la relation client n'est pas chose aisée, non pas que cela soit difficile, mais il n'existe aucune définition de référence sur laquelle, académiciens et professionnels pourraient se rejoindre. Néanmoins, cette divergence n'est que sur la forme, le fond reste et aboutie au même résultat. Voici quelques définitions abordant différentes facettes du concept susmentionné :

Une première définition de Marios ALEXANDROU aborde la gestion de la relation client plus comme un processus informationnel et technologique : « *La GRC est un terme industriel pour définir des méthodologies, des logiciels et en général les capacités d'Internet qui aident une entreprise à gérer d'une manière organisée les relations avec les clients. Par exemple, une entreprise peut construire une base de données sur ses clients, qui décrit ces derniers avec suffisamment de détails pour que la direction, les vendeurs, les gens qui fournissent des services, et peut-être même le client puisse directement accéder à l'information, répondre aux besoins des clients avec des plans de produits et des offres adaptées, rappeler aux clients ses exigences de service, connaître les autres produits qu'un client a achetés et ainsi de suite* »<sup>2</sup>.

Une seconde définition du Business Dictionary traite la gestion de la relation client comme un processus relationnel s'établissant entre l'entreprise et le client : « *La GRC permet de profiler les prospects, de comprendre leurs besoins, et d'établir des relations avec eux en fournissant les produits les mieux adaptés et un service à la clientèle amélioré. Il intègre les*

<sup>1</sup> Peter F DRUCKER, « The Practice of Management », éd. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1955, p. 37.

<sup>2</sup> Marios ALEXANDROU, « CRM definition » dans Computer Dictionary, 27/04/2013, [<http://infolific.com/technology/definitions/computer-dictionary/crm/>], (page consultée 29/04/2013).

*systemes de back-office et de front office pour créer, entre autres choses, une base de données de contacts clients, des achats et de soutien technique. Cette base de données permet à l'entreprise de présenter un visage unifié à ses clients, et d'améliorer la qualité de la relation, tout en permettant aux clients de gérer certaines informations les concernant »<sup>3</sup>.*

Une troisième définition du Gartner Group suggère une autre vision de la gestion de la relation client, la plaçant au rang de condition sine-qua-non de perspicacité organisationnelle : *« La GRC est une stratégie commerciale à l'échelle de l'entreprise visant à optimiser la rentabilité, les revenus et la satisfaction du client en organisant l'entreprise autour de segments spécifiques de clientèle, favoriser les comportement de satisfaction des clients, ainsi que de relier les processus allant des clients aux fournisseurs. »<sup>4</sup>*

Une quatrième définition du groupe de conseil en Marketing Marcomnet donne une approche de la gestion de la relation client centrée comme stratégie principale de l'entreprise : *« Le CRM ou GRC, c'est la capacité de placer le client au cœur de la stratégie de l'entreprise en bâtissant avec lui une relation durable et rentable par une allocation optimale des ressources et en profitant de chaque point de contact avec lui pour accroître la connaissance que l'on a<sup>5</sup>.*

- *«Stratégie» : Direction / Homme / Implication / Anticipation*
- *«Durable» : Relation / Temps / Satisfaction réciproque*
- *«Rentable» : Pro-action / Choix / ROI / Indicateurs*
- *«Point de contact» : Téléphone / Visite / Courrier / Devis / Vente ou commande / Réclamations...*
- *«Allocation optimale des ressources» : au bon moment au bon endroit avec le bon canal (hommes, outils, medias, moyens financiers...). »*

Chacune de ces définitions aborde une particularité de la gestion de la relation client, en insistant sur le fait que ces dernières peuvent être utilisées de manière complémentaire en dépit d'un caractère totalement imbriqué, duquel on peut déduire une définition exhaustive

<sup>3</sup> « What is Customer Relationship Management (CRM) definition and meaning » dans BusinessDictionary, [<http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html>], (page consultée le 28/03/2013).

<sup>4</sup> Gartner Group, « CRM definition », [<http://barnraisersllc.com/2012/06/21-experts-define-crm-words-pictures/>], (page consultée le 28/03/2013).

<sup>5</sup> Marcomnet, « Définition CRM », [<http://www.reussirmonprojetcrm.com/definitions.php#marcomnet>], (page consultée le 28/03/2013).

mais encore une fois non référentielle. La GRC est par conséquent, une stratégie permettant à chaque processus de l'organisation d'accéder à un système d'information commun qui permettra d'en apprendre davantage sur les besoins et les comportements des clients afin de développer des relations plus solides avec eux, ces bonnes relations sont au cœur de la réussite de l'entreprise. Il existe de nombreux composants technologiques constituant la GRC, mais penser que cette dernière est essentiellement une démarche technologique est une erreur. La meilleure façon de l'aborder est de la penser comme un processus stratégique qui aidera une organisation à mieux comprendre les besoins de ses clients et pouvoir y répondre, tout en améliorant ses résultats en même temps. Cette stratégie repose sur le regroupement de nombreux éléments d'information sur les clients et les tendances du marché de sorte à pouvoir commercialiser les produits et les services plus efficacement.

## 1.2. Ampleur Stratégique d'une démarche de gestion de la relation client

« 70% des initiatives CRM échouent. » d'après Cap Gemini Ernst & Young<sup>6</sup>.

« 90% des entreprises ne peuvent afficher un rendement positif sur le CRM. » d'après : META Group<sup>7</sup>.

« 75% des initiatives de CRM ne parviennent pas à un effet significatif sur l'expérience client » d'après : Gartner<sup>8</sup>.

Ces quelques phrases suffiraient en elles-mêmes à déduire l'ampleur capitale que prend la réflexion stratégique préalable à tout projet de GRC. Effectivement, Une fausse idée courante est de croire que l'implémentation d'un projet de GRC consiste uniquement à installer un progiciel qui permettra en lui-même de réaliser les objectifs de l'organisation. L'entreprise désireuse de mettre en place un tel système doit dès le départ prendre conscience que les applications de GRC ne sont pas uniquement assimilables à une automatisation, mais plutôt à une réorientation complète de la stratégie vers le client, et qui s'intégrera à la stratégie globale

---

<sup>6</sup> Anju BHARGAVA, et al « Deploying resilient customer relationship management applications » [<http://www-935.ibm.com/services/us/its/pdf/g510-3470-00.pdf>], (page consultée le 29/03/2013).

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

de l'entreprise permettant entre autres de comprendre, d'anticiper et de gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels<sup>9</sup>.

La stratégie de GRC doit par conséquent être assimilée à la mission de l'organisation et ce afin d'exploiter au maximum la capacité des applications de GRC installées en vue d'atteindre une réalisation durable des objectifs d'affaires et une relation client plus profitable. La mise en place de la stratégie de GRC dépend de l'entreprise, toutefois, les stratégies les plus efficaces partagent différents points communs qui sont<sup>10</sup> :

- Un ajustement clair entre les objectifs de l'organisation et la stratégie de GRC : une stratégie forte est le miroir des objectifs de l'entreprise, supportant ainsi la vision de l'entreprise en termes directs.
- Les stratégies de GRC doivent absolument être centrées client, définissant ainsi le positionnement, les évolutions et les objectifs de la relation client.
- Les stratégies de GRC doivent avoir l'aval de l'équipe exécutive à laquelle elles sont destinées, mais aussi à l'ensemble des échelons de l'organisation pour ainsi construire le recentrage client, et la structure back et front office.
- Les stratégies de GRC tout comme les stratégies marketing et commerciales sont des processus itératifs, c'est-à-dire qu'elles évoluent à mesure que les stratégies de l'entreprise évoluent.

Les stratégies de GRC sont souvent réalisées à partir de projection éventuelle de l'accomplissement des objectifs spécifiques de GRC. Pour réussir, il est impératif que les objectifs soient complets, mesurables et contribuent directement à soutenir la stratégie globale. Il existe plusieurs objectifs communs de la GRC<sup>11</sup> :

- **Le partage de la connaissance client** : en effet, prospects, clients et partenaires commerciaux font appel à de multiples ressources de l'organisation à travers des lignes différentes et plusieurs canaux de communication. Il est nécessaire que les ressources partagent les mêmes informations pour parler intelligemment et d'une voix commune avec les intervenants. Le partage des données clients garantit que chaque interaction avec le client est traitée avec le même soin tout en s'appuyant sur les mêmes informations provenant que ce soit du back ou front office.

---

<sup>9</sup> V. KUMAR et Werner REINARTZ, « Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools », éd. Springer, London, 2012, p. 41.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

- **Consolider la vue 360° du client** : la réalisation d'une telle vue de la relation client fournit en temps réel une version de toutes les informations client, élimine la double saisie des données, réduit la complexité de l'intégration de systèmes et permet au personnel d'actualiser les connaissances et les informations sur les clients.
- **L'adoption de logiciels d'automatisation des processus cohérents de GRC** : facilite l'amélioration des processus et des pratiques entre tous les collaborateurs qui utilisent le logiciel à devenir plus efficaces dans leurs rôles quotidiens.

Si la définition d'une stratégie est un préambule inéluctable à l'implémentation d'un projet de GRC qui peut en garantir le succès, il existe d'autres points non négligeables qui doivent être abordés dans la mise en place d'une stratégie de GRC<sup>12</sup> :

Contrairement à d'autres projets auxquels l'entreprise a pu faire face, la mise en place d'un programme de GRC n'est pas un projet qui a une fin. Les entreprises qui réussissent leur implémentation sont celles qui l'abordent comme une démarche itérative faite d'évaluations et de rectifications.

Il faut prendre le temps pour identifier, restructurer et planifier le processus d'affaire de l'organisation avant de penser à une stratégie ou l'acquisition d'une solution de GRC. Un défaut de compréhension du cadre de processus d'affaires de l'organisation, y compris l'intégration des processus de la GRC avec d'autres départements, divisions ou emplacements, pourrait faire dérailler une stratégie réfléchie ou peut résulter par la sélection d'une solution de mauvaise qualité qui ne s'adapte pas aux besoins de l'organisation<sup>13</sup>.

La démarche d'implémentation d'un programme de GRC est toujours remise en cause par la résistance des utilisateurs. Pour réduire ce risque connu, la mise en œuvre d'une large équipe de représentants pour s'assurer que tous les départements, divisions et ou subdivisions sont pleinement associés aux projets.

Lors de l'évaluation des solutions de GRC, l'organisation doit prendre une décision en fonction de ses objectifs d'affaires les plus stratégiques préalablement à l'examen des démonstrations de logiciels. C'est généralement une grosse erreur de modifier la prise de décision après avoir remarqué une fonction offerte par la solution et non existantes dans les objectifs d'affaires.

---

<sup>12</sup> KUMAR V. et REINARTZ W., op. cit., p. 68.

<sup>13</sup> Ibid.

### 1.3. La démarche stratégique de l'entreprise

Beaucoup de choses ont été écrites sur les causes d'échec des organisations dans leur démarche de mise en place d'un programme de GRC<sup>14</sup>. Comme susmentionné, la raison la plus évidente étant que l'entreprise n'a pas su répondre avec une stratégie de GRC efficiente qui s'intègre et réoriente la stratégie globale de l'entreprise vers le client.

La stratégie de GRC comme précité est simplement l'alignement des objectifs de l'organisation avec les tactiques et mesures nécessaires pour générer des résultats. Le développement et la définition de la stratégie est l'une des étapes les plus difficiles et indubitables de la mise en place d'un programme de GRC qui définira d'une manière directe la réussite de ce dernier.

Gartner a déterminé l'ampleur prépondérante que pouvait prendre la stratégie dans la mise en place d'un programme de GRC<sup>15</sup>, il l'a matérialisé en trois étapes clés inéluctables permettant d'orienter la stratégie aux besoins et objectifs de l'entreprise en matière de GRC. Gartner a notamment étayé le fait que la stratégie de GRC ne devait pas être isolément conçue, mais devait s'appuyer sur la mission globale de l'entreprise déjà mise en place, particulièrement les stratégies marketing et commerciales. Les trois étapes de la démarche stratégique d'une organisation selon Gartner sont :

#### 1.3.1. Définir l'objectif final de la stratégie de GRC

Durant cette première étape. L'organisation, plus particulièrement l'équipe servant à piloter la mise en place du programme de GRC, doit définir sa propre vision de la GRC, c'est-à-dire la définition de la GRC qui s'adapte au mieux à l'organisation à travers les objectifs prédéfinis et qui sera partagée par les différents vecteurs de l'organisation. Selon Ed Thompson de Gartner, la vision doit exprimer l'environnement futur de l'organisation et ce du point de vue de la rentabilité et de l'expérience client<sup>16</sup>.

La définition de l'objectif final de la stratégie de GRC passe par 4 étapes chronologiques, qui sont :

---

<sup>14</sup> Integrated Sales Management, Inc., « CRM Success Guidelines » [<http://www.ismsystems.com/crm-success/downloads/CRM-Success-Guide-1-Success-Guidelines.original.pdf>], (page consultée le 04/04/2013).

<sup>15</sup> DestinationCRM, « Gartner Outlines 3 Steps to a Successful CRM Strategy » [<http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/Gartner-Outlines-3-Steps-to-a-Successful-CRM-Strategy-66669.aspx>], (page consultée le 04/04/2013)

<sup>16</sup> Gartner Group, « Gartner Outlines Three Steps to Create a Successful CRM Strategy », [<http://www.gartner.com/newsroom/id/1352913>], (page consultée le 04/04/2013).

### **1.3.1.1. Se mettre d'accord sur la définition de la GRC**

L'organisation qui désire se lancer dans l'implémentation d'un programme de GRC, doit savoir où elle va, c'est pour cela qu'elle doit préalablement évaluer sa situation actuelle que cela soit par rapport à l'organisation elle-même ou par rapport à son environnement. En effet, avant d'entamer un tel projet, l'organisation doit absolument connaître ses forces ainsi que ses faiblesses, mais aussi les opportunités et les menaces qu'offre le marché, pour ainsi se situer et offrir une définition correcte de la GRC à laquelle elle souhaite aboutir à la fin du projet.

### **1.3.1.2. Créer et développer sa vision de la GRC**

Un déterminant majeur de l'implémentation d'un programme de GRC réussi est de mettre en place une compréhension unifiée de la vision de la GRC à travers toute l'entreprise, des cadres supérieurs aux parties opérationnelles ainsi qu'au personnel d'exploitation<sup>17 18</sup>.

La vision de la GRC est la personnalité d'une organisation. D'une part, sans cette vision les clients ne pourront faire la distinction entre ce qu'offre la dite organisation de ce qu'offre sa concurrence. D'autre part les collaborateurs de l'organisation auront besoin de la vision qu'il faille délivrer aux clients. Cette même vision doit motiver les collaborateurs et leur permettre de travailler ensemble pour générer la loyauté des clients, gagner de plus grosses marges sur les parts des portefeuilles clients, convertir les clients cibles en clients ambassadeurs, etc. La vision débute par la compréhension de la demande émanant du marché, ainsi que le positionnement de l'organisation sur ce dernier, vient ensuite, la création d'une proposition de base pour les clients ciblés, une valeur différente de celle de la concurrence. Cette proposition de base devrait être une déclaration d'intention autour de laquelle une proposition de valeurs client voir de culture peut être construite<sup>19</sup>.

Ces valeurs doivent être déterminées à partir de la vision du client plutôt que celle de l'entreprise. Effectivement, beaucoup d'entreprises pensent reconnaître les besoins de leurs clients, mais découvrent à travers des erreurs coûteuses que ce n'est pas le cas. Les organisations se rendent souvent compte qu'elles surinvestissent dans des services dont que clients ne valorisent même pas, et qu'elles investissent peu dans les services que souhaitent réellement les clients et qui génèrent de la valeur. Quant à la fidélité qui fera partie de la

<sup>17</sup> Barton GOLDENBERG, « CRM Automation », éd. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, 2003, p. 24.

<sup>18</sup> Adrian PAYNE et Pennie FROW, « Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM », éd. Cambridge-University Press, New York, 2013, p. 455.

<sup>19</sup> Jennifer KIRKBY, « Developing a CRM Vision and Strategy », [[www.mycustomer.com/files/siftmedia-mycustomer/gartner-005.pdf](http://www.mycustomer.com/files/siftmedia-mycustomer/gartner-005.pdf)], (page consultée le 28/03/2013).



vision, elle représente un aperçu de ce que devrait être l'expérience client pour des situations et des segments différents<sup>20</sup>.

La vision peut alors devenir une proposition de marque qui deviendra à son tour l'ADN de l'organisation, utiliser cette proposition de marque (ou de valeur client) pour atteindre les objectifs d'acquisition, de développement et de rétention est ce que la stratégie de GRC permet de faire. Toutefois, l'organisation doit unifier sa vision par rapport à tous ses collaborateurs internes pour permettre de délivrer une valeur commune, plus particulièrement dans un environnement multicanal<sup>21</sup> (Si par exemple la valeur que veut transmettre l'organisation est l'innovation, l'ensemble des vecteurs doivent offrir cette expérience au prospect ou client).

### 1.3.1.3. Définir les objectifs et les buts de la GRC

La première étape de l'implémentation d'une stratégie de GRC est de mener une analyse interne. Ce n'est qu'à partir de ce point que l'organisation peut commencer à définir le but du programme, ses objectifs et ses exigences<sup>22</sup>.

Cela commence généralement par une évaluation de l'état actuel des choses. Il s'agit le plus souvent des « *freins* » qui entravent la productivité de l'équipe et qui nuisent aux objectifs de l'organisation, mais ils peuvent également inclure certains points forts du système actuel. Pour ce faire, l'organisation peut interroger ses services marketing et commerciaux, en leur posant des questions du type :

- Quelles sont les forces et les faiblesses du processus actuel de l'organisation ?
- Comment ces derniers peuvent-ils être améliorés ?
- Quelles sont les activités en général, et particulièrement administratives nuisibles à la productivité ?
- Que fait la concurrence ?

L'état que l'organisation souhaite atteindre définira les objectifs ultimes du programme. Cette analyse se traduira par une direction claire pour le programme et sera le fondement pour mesurer le succès des projets. Cette analyse permettra également de définir le « fossé » entre

---

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Jonathan SCHLOO, « CRM Planning Guide », [[www.qiem.com/resources/CRM\\_Planning\\_Guide.pdf](http://www.qiem.com/resources/CRM_Planning_Guide.pdf)], (page consultée le 04/04/2013).

l'état actuel et l'état désiré. En outre, à la suite de cette phase d'analyse, les domaines dans lesquels les écarts du revenu peuvent être rétrécis deviendront évidents.

Il faut noter que la technologie n'est qu'un moyen, pas une solution en soi. Automatiser un processus inefficace ne fera qu'accélérer l'inactivité de l'organisation. A contrario, l'automatisation de processus efficaces peut être facile et représentera une première victoire pour le nouveau système de l'organisation<sup>23</sup>.

#### **1.3.1.4. Direction exécutive et gouvernance du programme de GRC**

La gouvernance est essentielle à la réussite d'une stratégie de GRC, il est prouvé que les entreprises ayant une solide gouvernance réussissent. Toute bonne organisation qui entreprend une transformation de sa structure à long terme sait qu'une solide gouvernance est nécessaire à la réussite du changement. La recherche et l'expérience prouve que le retour sur investissement est limité, voire inexistant, dans les organisations dotées d'aucune structure de gouvernance.

Selon Credera Consulting, La majorité des programmes de GRC ne naissent pas dans les services informatiques ou technologiques, mais sont plutôt initiés par les départements marketing et commerciaux, et généralement les départements initiateurs conduisent le projet. Toutefois, la gouvernance de cette équipe conduisant ce programme serait préférablement menée par un cadre supérieur de ces mêmes départements, voir de la direction général ou du vice président lui-même, et ce afin de donner du crédit au programme, et d'en faire un objectif officiel de l'organisation<sup>24</sup>. Ce comité de gouvernance est bien plus qu'un support technique, mais il sera responsable et garant de la réussite du cycle de vie du projet dans son ensemble et des changements culturels résultants de la stratégie de GRC qui se dérouleront à travers toute l'entreprise.

Toutefois le département informatique ne devrait pas pour autant être exclu du comité de gouvernance du programme de GRC. Le programme de GRC dispose d'une composante technique très importante. Alors que le CRM est bien plus que l'outil logiciel que l'organisation met en place, l'outil est toujours au cœur du processus, et en tant que tel, il aura

---

<sup>23</sup> « Convert to Automated Systems to Accelerate Business Process Management » dans Healio, [<http://www.healio.com/orthotics-prosthetics/internal-control/news/>], (page consultée le 05/04/2013).

<sup>24</sup> Credera Consulting, « A Leader's Guide: How Not to Fail at One of Your Company's Most Significant Software Investments – CRM Part I », [<http://blog.credera.com/topic/management-consulting/a-leaders-guide-how-not-to-fail-at-one-of-your-companys-most-significant-software-investments-crm-part-i/>], (page consultée le 05/04/2013).

une incidence sur d'autres aspects de l'entreprise. L'informatique peut être un partenaire stratégique pour amener des changements dans l'entreprise, et il sera impératif si l'organisation désire s'assurer que le nouveau logiciel fonctionne comme annoncé.

Des représentants des autres départements d'affaires devraient aussi être inclus. Les finances, la production, les ressources humaines, etc. Seront tous affectés par la nouvelle orientation client de l'entreprise. Chaque groupe aura besoin d'un représentant supérieur impliqué dans le comité de gouvernance de la stratégie de GRC. Les membres devront comprendre et déterminer les besoins de leurs groupes respectifs pour être adéquatement représentés dans l'organisation de la gouvernance. Ce même groupe aura par la suite la mission de conduire l'organisation dans sa quête de l'orientation client.

### **1.3.2. Analyser et évaluer la situation actuelle en matière de GRC**

Durant cette étape l'organisation commencera à évaluer la possibilité de mettre en œuvre une stratégie de GRC, et ce dans la configuration actuelle à laquelle elle fait face que cela soit en termes de : concurrence, des domaines d'excellence, des sources d'information, des partenaires, des clients et du marché en général<sup>25</sup>.

Gartner soutient aussi le fait que l'entreprise ait recours au « benchmarking » pour scruter les réussites de ses meilleurs concurrents afin de s'en inspirer.

L'analyse et l'évaluation de la situation actuelle en matière de GRC comporte 4 étapes qui sont :

#### **1.3.2.1. Réévaluer les échecs de GRC passés, et en éviter les causes majeures**

Durant cette étape, il s'agira d'étudier une éventuelle démarche d'orientation client ultérieur n'ayant pas réussi, et d'essayer de tirer les enseignements qui serviront de base pour le programme actuel, et d'éviter les erreurs commises par le passé.

La première génération des solutions de GRC a vu de nombreux projets échouer, allant jusqu'à 60% de taux d'échec. Depuis lors beaucoup d'études ont été menées, et ce pour améliorer à la fois certaines insuffisances des solutions, et donner certains conseils aux organisations afin de les réorganiser et de définir des stratégies qui permettent une meilleure adaptation aux programmes de GRC.

---

<sup>25</sup> Gartner Group, « Gartner Outlines Three Steps to Create a Successful CRM Strategy », [<http://www.gartner.com/newsroom/id/1352913>], (page consultée le 04/04/2013).

Michael KRIGSMAN fondateur du groupe de conseil en gestion « ASURET », qui a été impliqué dans plus de 200 projets de GRC à travers le monde a déclaré « *Un projet de GRC est difficile à mettre en œuvre, j'ai été impliqué dans près de 200 projets, et je n'ai jamais vu aucun réussir sans difficultés. Des questions telles que : le changement culturel, les résultats, les mesures incitatives ou l'intégration sont parmi les principales raisons d'échec du projet* »<sup>26</sup>.

Michael KRIGSMAN a précisé que le but de son analyse n'était pas de décrire toutes les raisons courantes d'échec des projets de GRC, mais de se concentrer sur certains des échecs les plus subtiles, souvent négligés, mais tout aussi dévastateurs, 6 raisons constatées ont été citées :

**a. « Inside-out » project**

Les inside-out projects sont principalement caractérisés par une incapacité à adopter une culture d'entreprise orienté client. Les organisations dans ce cas utilisent des solutions technologiques pour régler des problèmes économiques. Les projets de GRC n'aboutissent que très rarement à cause de problèmes technologiques ou technique qui peuvent être aisément solutionnés, mais la technologie ne permet pas à une entreprise de s'axer sur le client, si aucune stratégie n'a été à priori mise en place dans ce sens<sup>27</sup>.

**b. « La charrette avant les bœufs »**

Cette deuxième raison suit un peu la première, car elle a attrait à la technologie. Les organisations dans ce cas passent beaucoup de temps à évaluer une solution technologique avant même d'essayer de pointer les besoins et les problèmes de cette dernière et qui peuvent être résolus par une solution de GRC. Ce genre de projets sont souvent remis en cause par la direction car ne sachant la raison d'une telle perte de temps et de moyens.

**c. « La barrière invisible »**

Cette barrière invisible empêche souvent le progrès dans les organisations. Cette entrave est souvent créée par une crainte avérée mais jamais expérimenté par les membres de l'organisation, faisant souvent échos à des expériences extérieurs colportées à l'intérieur de

---

<sup>26</sup> Michael KRIGSMAN, « CRM and IT failure: An enlightened view », [<http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-and-it-failure-an-enlightened-view/8859>], (page consultée le 05/05/2013).

<sup>27</sup> Ibid.

l'organisation, et qui bloquent toute démarche de réorientation ou de réorganisation d'une entreprise.

**d. « Organisation vaccinée » (Cas d'un premier échec)**

Ce cas de figure représente un premier échec de projet de GRC au sein de l'organisation. Comme on le sait les projets de GRC sont souvent des efforts de longue haleine et qui mobilisent l'ensemble de l'organisation, on peut à postériori donc mesurer l'impact d'un tel échec au sein d'une entreprise. Michael KRIGSMAN a en effet reçu le témoignage de certains dirigeants d'entreprises qui étaient prêts à tout entendre sauf de projet de GRC<sup>28</sup>.

**e. « La paralysie de l'analyse et de la préparation »**

Il arrive parfois que des entreprises ne mesurent pas l'intérêt d'analyser chacun des aspects du cycle de vie client, tergiversent dans leur prise de décisions, plutôt que de tester des hypothèses, de les ajuster et de les améliorer progressivement. L'incident que peut causer une telle organisation est de ne faire que de l'analyse et de la préparation, au même moment où la concurrence a préparé une stratégie à partir de ses analyses et a attaqué le marché et crée des relations avec les clients.

**f. « Divergences d'avis et tergiversations »**

Ces projets sont souvent caractérisés par un manque de leadership. Des divergences d'avis dans les combats. Une fois que la stagnation s'installe, ces projets sont souvent difficiles à remettre sur les rails. Une intervention de la direction ou d'un tiers neutre peut parfois aider à débloquer ce genre de situation.

**1.3.2.2. Evaluer la force de la relation client pour construire la fidélité**

La force de la relation est directement connectée au degré d'engagement que le client éprouve pour une organisation, dans le sens où la relation devient plus forte à mesure que le client est positivement engagé envers l'organisation. La force de la relation client est souvent implicitement associée à la fidélité du client. De sortes que la meilleure façon pour une entreprise d'établir des relations solides avec ses clients est de les fidéliser. Pour ce faire, l'entreprise doit élaborer une stratégie de GRC efficace qui puisse intégrer les dimensions relationnelles liées aux clients.

---

<sup>28</sup> Ibid.

L'objectif d'une telle stratégie relationnelle liée au client est de savoir ce que les clients veulent réellement. Une fois qu'une organisation arrive à déterminer cela, elle doit impérativement essayer de s'en rapprocher. Même si cela peut paraître comme un concept simpliste, beaucoup d'entreprises investissent des sommes importantes pour n'arriver qu'à un résultat peu concluant. Lorsqu'une organisation donne à ses clients exactement ce qu'ils désirent, la fidélité se créera au fil du temps. Ces clients par conséquent seront réticents à aller vers les concurrents qui n'arrivent pas à les satisfaire de la même manière que l'organisation dotée d'une stratégie d'orientation client le fait. L'effort de cette dernière se concentrera par la suite sur la rétention du maximum de ces clients, particulièrement les plus rentables ce qui étaye dans ce cas l'importance d'une telle démarche relationnelle<sup>29</sup>.

La stratégie relationnelle liée au client est directement reliée à la détermination des différentes façons dont la fidélité peut être construite. Ce n'est pas une tâche aisée, mais la meilleure manière pour s'y prendre est d'écouter ce que les clients ont à dire. Un grand nombre d'organisations estiment qu'elles peuvent offrir les produits qu'elles souhaitent, et les clients achèteront automatiquement. Cette pratique est non seulement une erreur de raisonnement flagrante, mais aussi une preuve de dédain qui peut détourner les clients de l'organisation et nuire à son image. Cette dernière doit toujours être à l'écoute de ses collaborateurs et conseillers, mais aussi et surtout, être à l'écoute de ses clients. Une stratégie relationnelle réussie, permettra de définir comment un client indifférent va progressivement réduire le montant des points négatifs qu'il associe à l'organisation.

Quant à l'évaluation de la force de la relation client, et donc par conséquent de la fidélité, elle se fait à travers l'analyse de deux des éléments prépondérants de la fidélité et qui sont : l'image et la satisfaction client. Ces deux variables permettront à l'organisation de prédire aussi bien, si les clients vont continuer à acheter ses produits, que les clients qui risquent de se détourner des produits de l'organisation, ainsi que les mesures qu'elle pourrait opérer pour prévenir les défections des clients.

L'analyse de l'image se fait à travers 5 variables essentielles qui composent le reflet d'une organisation envers son environnement<sup>30</sup> :

- Sa communication;

---

<sup>29</sup> Exforsys Inc, « How To Build Customer Loyalty With CRM », [<http://www.exforsys.com/tutorials/crm/>], (page consultée le 06/04/2013).

<sup>30</sup> « Comment mesurer la fidélité des clients ? », dans e-marketing [<http://www.e-marketing.fr/Tribunes-Experts/Comment-mesurer-la-fidelite-des-clients--Tribune379.htm>], (page consultée le 08/04/2013).

- Ses offres (prix et produits);
- Sa réputation (institutionnelle);
- La recommandation de ses clients (anciens et actuels);
- Son e-réputation sur les médias sociaux particulièrement et sur internet plus généralement (ce qui se dit sur l'organisation sur le web plus généralement).

L'analyse de la satisfaction se fait selon 8 variables constituantes de l'expérience client :

- Les offres promotionnelles (fréquence et attrait) ;
- Les lieux de vente (magasin ou site internet) ;
- Le passage de la commande (On ou Off line) ;
- La livraison du produit, son installation, ou la prestation du service ;
- Le produit/service objet de l'achat ;
- Le processus de facturation ;
- La relation ou le service client ;
- La fréquence et la gestion des réclamations (SAV).

### **1.3.2.3. Découvrir ce que les clients valorisent le plus**

L'orientation client n'est réellement importante que si l'ensemble d'une organisation en est imbibée. Cette philosophie doit être présente à chaque communication de l'organisation, et ce travers l'ensemble des canaux utilisés. Sa marque, les efforts de vente et de présence en ligne devront tous être concentrés sur ce que ses clients veulent vraiment.

Les organisations commettent souvent l'erreur de confondre l'importance d'un message marketing pour leurs clients, c'est souvent une faute délibérée ou indépendante de leur volonté, ce qui résulte souvent par un message boudée par le public cible car étant en total inadéquation avec ce que ce dernier désire. Certaines organisation vont même jusqu'à définir leur politique de communication marketing sur des spéculations, sur leur instincts, voir leur expérience tout en assumant connaître les intentions de leurs clients<sup>31</sup>.

Néanmoins, l'importance de la véracité du message dans ce cas reste relative, il est possible qu'un message marketing soit entièrement véridique et tout à fait exact, sans pour autant parvenir à apporter l'expérience souhaitée par le client, et les résultats aux objectifs

---

<sup>31</sup> Smart Advantage, « How To Know What Your Customers Value Most », [<http://blog.smartadvantage.com/competitive-advantage-blog/bid/46737/How-To-Know-What-Your-Customers-Value-Most>], (page consultée le 08/04/2013).

qu'une organisation lui a défini. Il est souvent difficile pour les clients de retenir plus d'un point clé sur une société ou une marque, il est important que la pertinence du message atteigne sa cible.

Après réflexion ce concept semble être facile à exécuter, mais le réel défi est que, parfois les clients ne sont pas totalement honnêtes dans le partage de leurs préférences ou ne sont enclin à donner un feedback honnête. En effet, les clients qui ont une mauvaise expérience, ou qui font face à un message de vente qui n'est réellement pas en adéquation avec leurs attentes, pourraient hésiter à donner un feedback sincère de peur de blesser les sentiments de l'interlocuteur. Au lieu de cela, ils pourraient satisfaire tranquillement leurs besoins ailleurs (organisation dont la pertinence du message a atteint sa cible).

#### **1.3.2.4. Evaluation des capacités d'implémentation d'un programme de GRC**

La valeur d'une initiative de GRC doit être mesurée à travers un modèle d'évaluation corrélant des éléments qualitatifs (les utilisateurs, les processus, la technologie, etc.) et des éléments quantitatifs (l'état des finances, le ROI, etc.) Cet état des lieux d'une initiative de GRC permet aux organisations de comprendre leur état actuel en la matière, et d'identifier des possibilités de maximisation de la valeur d'une démarche de GRC<sup>32</sup>.

Les initiatives d'implémentation de programme de GRC sont encore largement dominées par des mises en place technologiques. Cette approche centrée sur la technologie, qui est souvent mis en œuvre au détriment de la transformation culturelle de l'entreprise, doit être tempérée par la compréhension de l'ampleur et de la valeur des capacités d'un programme de GRC sur ses utilisateurs, sur les processus et les systèmes d'information. Cependant, les implémentations de logicielles de GRC sont toujours des opérations complexes et coûteuses, obligeant les organisations à appliquer un contrôle prudent (autour des personnes, des processus, de la technologie et du retour sur investissement)<sup>33</sup>.

Les modèles d'évaluation actuels viennent généralement soit de fournisseurs de solution (qui sont utilisés pour démontrer le retour sur investissement dans le cadre du processus de vente), ou des intégrateurs de systèmes faisant face à un conflit d'intérêt flagrant (des modèles souvent biaisées en faveur des services qu'ils peuvent offrir).

---

<sup>32</sup> Elizabeth ROCHE, « Assessing the CRM State of the Company », [<http://www.zdnet.com/news/assessing-the-crm-state-of-the-company/299244>], (page consultée le 09/04/2013).

<sup>33</sup> « CRM Strategy: The Roadmap for Creating CRM Capabilities », dans mthink, [<http://mthink.com/article/crm-strategy-roadmap-for-creating-crm-capabilities/>], (page consultée le 09/04/2013).



Les recherches du META Groupe indiquent que les modèles et méthodes d'évaluation démontrent une analyse basée sur la technologie et le service, ce qui en soit n'est pas l'une des causes d'échec les plus manifestes, ces mêmes modèles échouent souvent à livrer les points clés, c'est à dire ; une estimation de la valeur en termes de rendements financiers quantitatifs (augmentation des recettes, réduction des coûts, le profit économique) corrélée avec des résultats qualitatifs (rigidité de l'organisation, maturité, pertinence de la structure)<sup>34</sup>.

A partir de 2005, des indicateurs d'évaluation centrés verticalement ont commencé à émerger, et s'imposent actuellement comme des jauges standards, qui aideront une organisation à normaliser le processus d'évaluation d'une démarche de GRC, permettant ainsi une méthodologie plus cohérente, comparable, reproductible et prédictive.

META groupe soutient que le succès d'une stratégie de GRC, tient au fait que les organisations doivent exécuter et mesurer la performance d'un nombre d'impératifs clés de management qui sont :

- Mettre le client au centre de la démarche d'implémentation d'un programme de GRC ;
- Intégrer les branches d'activité par rapport à l'automatisation de lignes d'activité ;
- Créer un écosystème équilibré faisant cohabiter technologie et pertinence des mesures ;
- Exécuter la stratégie de GRC de manière itérative, en utilisant une méthodologie reproductible et constamment centrée client.

L'évaluation des capacités se concentre sur deux domaines du profil de valeur d'une démarche de GRC. La première zone consiste à enquêter sur l'état de préparation (personnes) de l'organisation (culture d'entreprise). Pour une nouvelle initiative de GRC, la composante de la préparation de l'évaluation des capacités permettra de déterminer le degré de préparation de l'organisation qui sera important pour les changements imminents qu'implique une initiative de GRC. Pour les initiatives de GRC existantes, l'accent sera mis sur la façon dont l'organisation s'est adaptée et s'est transformée pour l'aligner sur la nouvelle culture centrée sur le client.

---

<sup>34</sup> Ibid.

Le deuxième domaine est la maturité, ceci ne mesure pas la maturité financière des processus de GRC, mais il mesure la maturité et l'efficacité de la méthode de GRC, et la manière dont cette dernière a été institutionnalisée et encrée au sein de l'organisation. Pour actualiser les avantages d'une approche récursive, les organisations doivent avoir des processus de programmes entièrement reproductibles et mesurables, indépendants des prouesses individuelles.

### 1.3.3. Etablir les lignes directrices de la stratégie de GRC

Le déroulement d'un projet d'implémentation d'un programme de GRC au sein d'une organisation peut prendre de nombreuses années et peut être modifié à tout moment en cas d'éventuels problèmes, toutefois un plan de « navigation » est nécessaire pour connaître les différents échelons de ce projets et de se situer dans le processus de mise en place<sup>35</sup>.

Une stratégie de GRC donnera le ton à la démarche de l'organisation afin de se recentrer sur le client, ce modèle définit les objectifs et la méthodologie pour y arriver.

Ed Thompson précise : « Définir la destination finale, évaluer la situation actuelle et établir l'itinéraire du voyage est un processus itératif qui peut nécessiter plusieurs révisions avant qu'une stratégie de GRC définitive ne soit développée »<sup>36</sup>.

Afin d'établir les lignes directrices d'une démarche de GRC, l'organisation se basera sur cinq éléments constitutifs des objectifs et des finalités d'une telle démarche, qui sont :

#### 1.3.3.1. Aligner la stratégie de GRC à la stratégie de l'organisation

Pour compléter la stratégie corporate, un certain nombre de stratégies opérationnelles sont nécessaires. Les détails de la stratégie corporate deviennent les objectifs des stratégies opérationnelles. Si la stratégie de l'entreprise souhaite augmenter la rentabilité par la création d'une base de capitale clientèle, elle doit alors corréliser une gestion de la clientèle à la stratégie marketing afin d'accentuer l'orientation client. Celle-ci doit être prise en charge par d'autres stratégies opérationnelles (commerciales, techniques, production) afin de créer le bon environnement interne orienté client. Dans ce cas donc, la stratégie marketing construit le

---

<sup>35</sup> « Gartner's three steps to create a succesful CRM strategy », dans conversionmarketingforum, [http://conversionmarketingforum.com/en/blog/gartner%E2%80%99s-three-steps-create-succesful-crm-strategy], (page consultée le 11/04/2013).

<sup>36</sup> Ibid.

positionnement de l'organisation sur le marché contre la concurrence, et la stratégie de GRC construit le capital client.

### **1.3.3.2. La segmentation et la valeur client**

Traditionnellement, les efforts marketing se sont concentrés sur la segmentation des clients en catégories en fonction d'une batterie de facteurs, tels que : démographie, attitude, mode de vie, etc. La stratégie marketing de relation client reconnaît que le comportement du client est plus probant que les facteurs résultants de ce comportement. En d'autres termes, c'est le client individuel qui est important. Toutefois, une organisation peut segmenter les clients en fonction de leur valeur pour l'aider à décider des segments de clients sur lesquelles se concentrer, conserver et des moyens à leur allouer.

L'un des objectifs de la stratégie de GRC est d'augmenter la valeur. Sur une base continue, à travers des interactions proactives, l'organisation apprend plus sur le client. En anticipant et répondant aux besoins des clients, l'organisation augmente la valeur du client.

### **1.3.3.3. Le « Branding Model »**

Le « Branding Model » est l'un des éléments les plus importants d'une politique multicanale qu'il faut penser et définir. Le « Branding Model » contribue à cette stratégie en offrant au produit ou service une fondation sur laquelle s'asseoir, ainsi qu'un point de lancement pour toutes les autres activités marketing, y compris donc la stratégie de GRC. Le « Branding Model » permet aux produits ou services d'être importants dans la valeur à vie qu'ont les clients avec l'organisation. La politique multicanale intervient par la suite en essayant de délivrer la marque aux clients de sorte qu'elle puisse briser les barrières de l'indifférence.

Chaque élément de l'expérience client qu'il définira comme partie intégrante de la marque, y compris la facilité d'ouverture de l'emballage, la facilité d'utilisation du produit, la performance du produit, les messages reçus par le client et l'expérience du client avec le personnel de service, de la marque de l'organisation doivent non seulement éviter les restes négatifs, mais également être considérés comme des communications de la marque offrant toutes les promesses de l'autodéfinition, des attentes sur lesquelles la marque a été construite.

#### **1.3.3.4. L'étendue du cycle de vie du client**

Cycle de vie d'un client est l'expression utilisée pour décrire l'ensemble des étapes de progression par lesquelles passe un client. Les analystes Jim STERNE et Matt CUTLER<sup>37</sup> ont développé une matrice qui illustre ce concept et qui comporte six composantes distinctes qui sont : attirer, acquérir, convertir, retenir, fidéliser et faire du client un ambassadeur. Ces étapes visent à attirer l'attention d'un client potentiel, communiquer clairement ce que l'organisation a à offrir, influencer positivement leur décision d'acheter et ensuite les garder comme des clients fidèles dont la satisfaction pour le produit ou service influence positivement les décisions d'achat des autres clients.

L'importance d'un programme de GRC dans ce cas est la fourniture des données essentielles sur les clients, tels que les profils, des vues instantanées des caractéristiques de la clientèle, ou de son comportement durant une période donnée. Le comportement de la clientèle évolue au fil du temps, et le suivi de ces changements sont des indices pour l'avenir. La gestion du cycle de vie du client améliore les données du programme de GRC, de manière à ce que les stratégies marketing et services soient mieux alignés sur les mutations de la clientèle. L'organisation devra tirer partie d'un tel programme pour améliorer sa connaissance client et faire ainsi de chaque point d'interaction (stratégie multicanale), une expérience satisfaisante et profitable pour tous.

#### **1.3.3.5. Les indicateurs de la GRC**

Les organisations doivent fixer des objectifs précis et mesurables en matière de GRC à travers des indicateurs, si elles souhaitent adopter une orientation client. Les indicateurs de GRC permettent non seulement de mesurer le niveau de succès des différentes actions, mais ils fournissent également le mécanisme de feedback pour le développement itératif des stratégies et tactiques. En outre, les indicateurs peuvent agir comme un excellent outil de gestion du changement, et sont essentiels pour repenser les modèles de rétributions pour les collaborateurs. Les indicateurs de GRC doivent servir à quantifier la stratégie de l'entreprise, en d'autres mots ils sont propres à l'entreprise, et ne peuvent être génériques.

Les indicateurs de GRC ne doivent pas être considérés comme un ensemble amorphe, mais plutôt comme une série d'indicateurs inter reliés et hiérarchisés en fonction de leurs buts et de

---

<sup>37</sup> « Understanding the Customer Life Cycle and Calculating its Value », dans fusionmarketingexperience, [<http://www.fusionmarketingexperience.com/2009/09/understanding-the-customer-life-cycle-and-calculating-its-value/>], (page consultée le 12/04/2013).

leurs utilisateurs. Gartner propose 4 niveaux d'indicateur de stratégie de GRC<sup>38</sup> : corporate, client stratégique, opérationnel, structurel. Deux défis majeurs apparaissent lors de l'élaboration d'indicateurs : la compréhension des interactions entre les niveaux d'indicateurs, et éviter dans tomber dans l'hyper-complexité ou au contraire l'hyper-simplicité.

#### **1.4. Les objectifs d'une démarche de GRC**

Un des objectifs principaux d'une initiative de GRC est de changer une organisation en la recentrant sur le client, avec un accent majeur mis sur la rentabilité des clients, à contrario de la rentabilité d'une gamme ou d'une ligne. La compréhension acquise d'une démarche de GRC permet aux organisations d'estimer individuellement la rentabilité des comptes, de manière à ce que ces dernières soient alors capables de différencier correctement leurs clients par rapport à leur rentabilité<sup>39</sup>.

Il est possible d'accorder plusieurs objectifs à une démarche d'implémentation d'un programme de GRC au sein d'une organisation, partant du fait que ces dernières diffèrent et que chaque cas doit être traité individuellement, toutefois des objectifs communs à tous les projets de GRC peuvent être déduits. Ces objectifs génériques se résument comme suit :

##### **1.4.1. Modélisation de la valeur et de la rentabilité des clients**

Un traitement complet de données plus détaillées, combiné à la rentabilité des produits ont permis aux organisations de savoir quels sont leur clients les plus précieux et donc qui mérite d'être conservés. Maintenant, les organisations peuvent mesurer les clients qui sont sensibles aux prix, ceux qui rapportent certaines petites marges et pourraient ne jamais récupérer leur valeur, quel que soit leur volume d'achat. Pourtant, certains clients qui sont des acheteurs de très faibles volumes sont néanmoins très rentables<sup>40</sup>. Toutefois, la rentabilité n'est qu'une seule variable de la ligne du chiffre d'affaires quel qu'en soit son importance. Un client peut ne pas être rentable à court terme, mais peut attirer de nombreux clients à haute valeur ajoutée à l'organisation, le rendant ainsi très précieux. Certains clients peuvent être aussi très précieux et profitable à long terme.

---

<sup>38</sup> Jennifer KIRKBY., op. cit.

<sup>39</sup> Jill DYCHE, « The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management », éd. Addison-Wesley, London, 2002, p. 31.

<sup>40</sup> Ibid., p. 34.

### **1.4.2. Fidélisation de la clientèle**

Savoir et comprendre quels sont les clients qui ont quitté l'organisation, mais aussi connaître qui l'ont spécifiquement quittée (la tranche de clients), sont des données précieuses pour une organisation, ceci n'étant bien sûr pas une tâche facile. Plus les clients quittent l'organisation, plus le chiffre d'affaire diminue, donc plus les pertes risquent d'être importantes. Il est toutefois, assez difficile pour une organisation de retenir des clients, et plus particulièrement de définir les paramètres qui pourraient les rendre fidèle. Ceci dit, l'organisation devra garder en ligne de mire, qu'en dépit de la difficulté de fidélisation des clients, le coût d'acquisition de nouveaux clients est plus important que le coût servant à fidéliser la base déjà existante<sup>41</sup>.

### **1.4.3. Le cross-selling et l'up-selling**

Le cross-selling et l'up-selling permettent entre autres de connaître les produits qui peuvent augmenter au lieu de diminuer la rentabilité totale du client. Le cross-selling est la vente d'un produit à une clientèle basé sur un autre achat déjà effectué. L'up-selling est également définie comme un facteur motivant un client existant à acheter le maximum de produits profitables à ses yeux. En raison de la théorie affirmant que la vente de plus de services et produits à un client existant est moins coûteuse et augmente ainsi les recettes, ces pratiques sont devenues très communes de nos jours. Le cross-selling aide les entreprises à vendre le bon produit au bon client et au bon moment. Le désir de nombreuses entreprises à utiliser ces deux pratiques a contribué à la popularité croissante des processus d'automatisation marketing<sup>42</sup>.

### **1.4.4. Réaliser des prévisions du comportement futur du client**

Cela permet aux organisations de déterminer le comportement futur que pourraient adopter leurs clients. Les techniques de data mining sont notamment utilisées pour la prédiction du comportement des clients, et ce en analysant leur comportement actuel pour ainsi prévoir leur éventuel comportement futur. En comprenant la prochaine attitude que peut adopter un client, l'organisation peut ainsi prendre autant de décisions marketing formulées sur la base de cette prévision. L'objectif principal de cette méthode, est de connaître les meilleurs clients actuels qui le resteront sur le long terme.

---

<sup>41</sup> DYCHE J., op. cit., p. 32.

<sup>42</sup> Ibid., p. 31.

### **1.4.5. Personnalisation (one to one)**

C'est la capacité d'une organisation à personnaliser ou customiser : la communication ou les produits et services, sur la base de la connaissance, du comportement et des préférences du client au moment de l'interaction. Autrement dit, traiter différemment et de façon unique chaque client, ce qui est en somme la devise et l'un des objectifs majeurs d'une démarche de GRC. Grâce au processus de personnalisation, l'organisation peut augmenter la fidélisation de la clientèle<sup>43</sup>.

## **1.5. Les avantages et inconvénients d'une démarche de GRC**

### **1.5.1. Les avantages d'implémentation d'un programme de GRC**

Implémenter un programme de GRC offre un certain nombre d'avantages et d'inconvénients à la fois aux entreprises qui initient ces programmes et les clients qui y prennent part. Du point de vue de la clientèle, les avantages sont directement rattachés à des expériences et sont surtout attribuables à la perception des avantages des programmes de GRC<sup>44</sup>. Les clients obtiennent la valeur perçue des avantages utilitaires, les avantages hédonistes, et les avantages symboliques offerts par les programmes de GRC.

Les avantages utilitaires proviennent de l'achèvement d'une tâche ou de l'obtention d'un objet tangible, et ils sont souvent liés aux caractéristiques physiques d'un produit. Les clients qui recherchent des prestations utilitaires résultant de programmes de GRC sont souvent plus préoccupés par les avantages financiers tels que l'épargne monétaire faite, par des coupons ou des offres spéciales. Quant aux avantages de proximité, ils fournissent également une valeur utilitaire en économisant par exemple le temps d'un client<sup>45</sup>. La valeur hédoniste, quant à elle provient des prestations émotionnellement gratifiantes qui ne sont pas connectés avec les caractéristiques des produits tangibles. Par exemple, les clients bénéficient d'avantages hédonistes des programmes de GRC, quand ils sont encouragés à essayer de nouveaux produits et de nouvelles expériences après la collecte d'un ensemble prédéterminé de points du programme de fidélisation ou après l'obtention d'un certain statut de client.

---

<sup>43</sup> DYCHE J., op. cit., p. 35.

<sup>44</sup> M HOLBROOK, « Customer Value - A Framework for Analysis and Research » dans *Advances in Consumer Research*, 1996, pp 138-142.

<sup>45</sup> A. MIMOUNI-CHAABANE et P. VOLLE, « Perceived Benefits of Loyalty Programs: Scale Development and Implications for Relational Strategies » dans *Journal of Business Research*, 2009, pp. 32-37.

Les clients peuvent également bénéficier des avantages symboliques à travers l'expression de soi, la reconnaissance et l'approbation, ces avantages ne sont pas liés aux caractéristiques tangibles ou aux produits, mais ils se rapportent spécifiquement à l'estime de soi d'un individu et à la perception que le monde se fait de lui<sup>46</sup>. Les programmes de GRC fournissent aux clients ciblés des avantages symboliques notamment par reconnaissance de l'individu en tant que tel et ses propres préférences et son comportement d'achat. Lorsque ces personnes sont considérées comme faisant partie, d'un groupe d'élite de clients ou une communauté de marque, ils se sentent socialement acceptées et respectées, par conséquent, les programmes de GRC devraient donner aux clients les expériences qu'ils désirent.

Les avantages d'une implémentation d'un programme de GRC réussie du point de vue de l'entreprise consistent à augmenter la fidélisation des clients, des achats répétés et l'établissement de relations avec la clientèle afin d'obtenir l'objectif ultime d'augmenter les profits. Dans un monde inondé de tactiques marketing et de campagnes publicitaires, les entreprises doivent se redéfinir dans les yeux des clients, et les solutions de GRC leur permettent de faire exactement cela. Un programme de GRC fournit aux entreprises l'avantage de la connaissance du client grâce à une circulation efficace et efficiente de l'information interne et externe et de la communication.

La technologie créée pour les processus de GRC, et l'accent mis sur la relation client permet de découvrir l'état d'avancement d'une piste prospecte, encourage la fidélité et génère des ventes. Une fois que les organisations arrivent à créer et renforcer les relations avec les clients, elles acquièrent un avantage concurrentiel grâce à l'engagement du client et surtout à sa confiance, ainsi, les entreprises sont psychologiquement connectées avec les clients et essaye de capitaliser sur leurs comportements d'achat.

### **1.5.2. Les désavantages d'implémentation d'un programme de GRC**

Du point de vue de l'entreprise, les coûts associés aux programmes de GRC et la technologie peut représenter un grand désavantage si le retour sur investissement n'atteint pas le niveau optimal. Une fois que les entreprises s'engagent à adopter la pratique de la GRC, ils doivent investir dans la formation des employés, le développement du logiciel de base de données, mais aussi à cibler les efforts de marketing aux clients les plus rentables. L'évaluation du processus de GRC est un autre inconvénient, dû au fait qu'il n'y a pas un seul

---

<sup>46</sup> Ibid.



facteur qui peut déterminer si le programme est un succès ou non. Il ya beaucoup de facteurs qui y contribuent, et qui ne peuvent être facilement mesurés, par conséquent, les entreprises peuvent trouver difficile d'obtenir la vraie valeur de ses programmes de GRC<sup>47</sup>.

Deux principaux facteurs éthiques, concernent à la fois les clients et les entreprises, impliquent le comportement de discrimination de la clientèle et les questions de confidentialité. Bien que la GRC tente de cibler les clients les plus rentables et maintenir des relations solides avec eux, le processus discriminatoire en soi contre les autres clients actuels et potentiels, quand ils sont traités différemment pose problème. Lorsque des segments de consommation sont définis et séparés en fonction de leurs valeurs, certains clients sont évalués comme étant plus précieux et donc ils détiennent la priorité sur les autres.

Les problèmes surviennent lorsque ces segments communiquent les uns avec les autres et avec la société via des réseaux sociaux et autres sites communautaires. Lorsque la communication défavorable a lieu, en ce qui concerne les différences dans les expériences des clients, l'entreprise peut avoir à se défendre elle-même. La discrimination peut être considérée comme injuste et peut finalement être contre-productive pour la construction de la relation client, et le maintien d'un sens de la communauté. Une politique de relation discriminatoire est liée à des problèmes de sensibilité morale, et peut donc être préjudiciable à l'établissement de relations.

Depuis que les processus de GRC nécessitent une grande quantité d'informations sur les clients, les questions de confidentialité demeurent une question importante et sensible pour les entreprises et les clients. Afin d'adapter les produits et services pour les particuliers, les informations personnelles sont collectées et stockées dans des bases de données. Il y a une ligne fine, cependant, entre la collecte et la capitalisation sur l'information, et le dépassement des frontières de la vie privée des clients. Les individus ont rapporté des sentiments d'irritation et d'abus et certains ont même admis qu'ils sont craintifs sur le tracking de l'utilisation d'internet. Lorsque les entreprises violent la vie privée des clients en envoyant des e-mails et courriers indésirables ou en partageant des informations privées, les clients peuvent riposter et boycotter les entreprises. Certains problèmes de confidentialité peuvent être résolus par un « opt-in » dans lequel le client doit explicitement donner son consentement à la collecte de données à caractère personnel ou par une option « opt-out » dans lesquels les

---

<sup>47</sup> R. WINER, « A Framework for Customer Relationship Management » dans *California Management Review*, 2001, pp. 89-105.

clients doivent interdire l'utilisation des données. A mesure que les entreprises développent les processus de GRC, les questions de confidentialité doivent être d'autant plus étudiées afin de s'assurer que les consommateurs se sentent à l'aise et en confiance avec les entreprises, et les données que ces dernières recueillent et utilisent.

Bien qu'il existe de nombreux partisans de l'adoption de la gestion de la relation client, de nombreux sceptiques critiquent la pratique pour un certain nombre de raisons. La GRC ne parvient pas à répondre aux besoins des clients, les professionnels de la GRC sont trop axés sur la gestion du client et pas assez sur la satisfaction du client.

## **Section 2 : Implémentation et Diagnostic d'une démarche de GRC**

Après avoir définie une stratégie de GRC orienté client, l'entreprise devra par la suite entamer l'étape de déploiement de cette dernière. Ce qui consiste en somme à l'automatisation de la stratégie à l'intérieur d'un outil de GRC. Par la suite viendra l'étape du diagnostic, qui constitue un élément important de toute implémentation, car cela servira à vérifier la réalisation des objectifs.

### **2.1. Méthodologie d'une démarche efficace d'implémentation d'un programme de GRC**

Le travail d'implémentation d'un programme de GRC ne se termine pas avec la définition d'une stratégie qui réoriente l'organisation sur le client, mais en est un prélude primordial qui se poursuivra par différents autres échelons du programme plus ou moins importants. Divers études pratiques et littérature en la matière traitèrent des étapes nécessaires à la conduite d'une mise en place d'une programme de GRC, certaines avancèrent : 6, 10, ou 5 étapes cruciales divergentes selon les cas, il est jugé préférable de suivre un plan généraliste s'adaptant idéalement aux divers cas de figures rencontrés et permettant un bon déroulement méthodologique<sup>48</sup>. Ce plan comporte 9 étapes :

---

<sup>48</sup> « 9 Steps for Successful CRM Implementation », dans studymode, [<http://www.studymode.com/essays/9-Steps-For-Successful-Crm-Implementation-737202.html>], (page consultée le 14/04/2013)

### **2.1.1. Obtenir un engagement intégral des acteurs de l'organisation**

Comme tout large et complexe projet, l'implémentation d'un système de GRC requiert le concours et l'énergie d'un large spectre d'experts compétents. La GRC implique donc divers parties internes de l'organisation, il est important de disposer de l'engagement de l'ensemble des départements : commerciale, marketing, production, logistiques, etc. En impliquant des membres sélectionnés (les responsables) de départements, l'organisation gagne une contribution précieuse avant que le système ne soit choisi et installé. Une étape qui servira à la fois à la coopération et à l'acceptation du nouveau système de tous les segments de l'organisation<sup>49</sup>.

Obtenir l'engagement des acteurs de l'organisation implique :

- Engagement de l'ensemble de la direction ;
- Ralliement à la cause de mise en place d'une solution de GRC par tous les niveaux de l'organisation ;
- Constitution d'une équipe dédiée à plein temps au projet ;
- Allocation d'un budget couvrant la totalité du projet.

Convaincre chaque groupe de l'organisation du besoin en GRC est une étape clé pour l'implémentation d'un système de GRC. En informant ces différents groupes durant toutes les étapes de mise en place, et en mettant l'accent sur les résultats positifs de chaque étape du processus d'automatisation, l'organisation parviendra à minimiser les résistances culturelles et accroîtra ses chances de succès<sup>50</sup>.

### **2.1.2. Créer une équipe de gestion du projet d'implémentation**

Une fois s'être assuré de l'engagement des divers acteurs impliqués dans la mise en place du projet de GRC, une équipe chargée de la gestion et de la conduite du projet doit être sélectionnée. Cette étape est aussi cruciale, car cette équipe va constituer le noyau de l'effort de GRC, en proposant des décisions et recommandations clés, et en aidant à communiquer les détails et les bénéfices d'une telle démarche à l'ensemble de l'organisation.

Une équipe efficiente devra inclure des représentants actifs du : top management, marketing et commercial, technique, financier, ainsi que tous les utilisateurs futures du

---

<sup>49</sup> CRM Forum Ressources, « Critical Steps to Successful Customer Relationship Management », [www.crmodysey.com/...PDF/Critical\_Steps-to\_Successful\_CRM.pdf], (page consultée le 14/04/2013).

<sup>50</sup> Ibid.

programme. Les divers membres de cette équipe dresseront un état des lieux des besoins spécifiques de chacun de leurs départements en matière de GRC.

Cette équipe devrait idéalement aussi comprendre un consultant extérieur (expert en GRC), son expérience pourrait être une source prépondérante d'informations objectives et de feedback. Ce dernier aura aussi pour mission d'analyser les besoins réelles de l'organisation en matière de GRC, mais aussi d'assister l'équipe constituée pour examiner, modifier et approuver les spécifications fonctionnelles de l'organisation.

### **2.1.3. L'analyse des besoins de l'organisation**

L'analyse des besoins de l'organisation est une étape critique s'il en est de la réussite du projet de GRC. Trop souvent les équipes de conduite de projet vont directement aux choix de l'équipement technologique sans au préalable évaluer les processus actuels de l'organisation pour déterminer ce qui doit réellement être automatiser.

Durant cette phase d'analyse, une série de sessions doivent être mises en place pour solliciter : les commerciaux, le marketing, et le service de support client en ce qui concerne les besoins de chacun dans la stratégie de GRC. Former un consensus quant à leur vision du système de gestion de la relation client idéal. Identifier les objectifs essentiels de CRM au sein de chaque département et ensuite définir collectivement des objectifs sur la manière par laquelle la stratégie de GRC va influencer sur chaque groupe particulièrement, ainsi que sur l'organisation plus globalement. L'objectif principal de ces sessions de travail est de conceptualiser la solution de GRC idoine pour l'organisation.

### **2.1.4. Le plan d'action de la démarche de GRC**

Une fois que l'organisation a développé une vision du programme de GRC idéal à sa situation, elle devra par la suite essayer de concevoir un plan d'action permettant de déployer cette vision dans la réalité.

Ce plan d'action permettra de répondre à un certain nombre de questions essentielles à la réussite de la mise en place du programme de GRC :

#### **a. Où l'organisation doit-elle chercher une solution de GRC ?**

Le meilleur endroit pour débiter la recherche d'une solution est du côté des experts de l'industrie de la GRC. Cette même industrie dispose de nombreux consultants et analystes

dont la seule responsabilité est, de lister les diverses solutions existantes sur le marché et d'en faire l'évaluation. Ces consultants peuvent fournir des commentaires détaillés et substantiels de toute solution de GRC de bonne réputation sur le marché.

### **Comment choisir la solution viable répondants aux besoins et spécificités de l'organisation ?**

Le processus d'évaluation est la clé de la création d'une liste de solutions susceptibles de répondre aux besoins et spécificités de l'organisation. Encore une fois, cette dernière aura besoin de la participation de tous les groupes d'utilisateurs afin de développer et hiérarchiser les besoins d'évaluation de solutions de GRC. Durant cette étape, il est nécessaire d'identifier les éléments qui composent une solution globale. Lors de l'examen d'une solution, l'attention de l'organisation devra se tourner vers trois éléments : le progiciel, la technologie utilisée et le fournisseur. Il est important de réaliser que ces trois éléments sont interdépendants, assurer la réussite de la mise en place du programme de GRC signifie que ces trois éléments fonctionnent en cohérence pour répondre aux besoins de l'organisation.

### **Après avoir sélectionné une liste de solutions s'adaptant aux besoins de l'organisation, comment opter pour l'une d'entre-elles ?**

Le processus de transformation de la liste à la solution finale est tout simplement la recherche, en effet durant cette étape l'organisation devra contacter les fournisseurs de ces solutions et leur envoyer des appels d'offres. Il faudra aussi passer en revue les sites web des fournisseurs : utilisent-ils la technologie promise ? Quelles-sont leurs références, mais surtout demander des démonstrations pour évaluer le potentiel de chaque solution, car beaucoup de prestataires essaient de commercialiser des solutions complètes par de fausses présentations.

### **Quels autres paramètres prendre en compte avant la sélection finale de la solution ?**

Après avoir trouvé les solutions de GRC qui siéent à l'organisation, quelque autres paramètres doivent être étudiés et faciliteront la sélection finale. L'une des principales considérations est le coût. Un standard dans le milieu de l'implémentation envisagerait d'investir 1/3 du budget dans la solution progicelle, et les 2/3 restant dans le consulting, l'installation et la maintenance ainsi que la formation des utilisateurs.

### **2.1.5. La sélection finale de la solution**

Lors de la sélection de la solution de GRC, le but est de soutenir et promouvoir des objectifs : optimiser les ventes, optimiser le marketing et le support de service client, ce qui signifie que le choix du progiciel devrait être fondé sur la situation structurelle actuelle de l'organisation ainsi qu'un ensemble complet de besoins fonctionnels, pour épouser donc la stratégie de GRC préalablement définie. Une solution de GRC est composée d'une multitude de briques d'outils différents, mais tout aussi nécessaires entre autres, dans la gestion des interactions entre le client et l'organisation. Une solution de GRC doit fournir au moins les fonctionnalités suivantes :

- Contact et gestion des comptes ;
- Gestion des ventes ;
- Télémarketing/télévente ;
- Support client ;
- Automatisation du marketing ;
- Business intelligence ;
- E-commerce ;
- Gestion des campagnes.

### **2.1.6. Le choix de la technologie**

La technologie doit être utilisée intelligemment pour assurer le succès d'un projet de GRC. Il n'existe pas de modèle d'entreprise, c'est pourquoi il n'existe pas dans l'absolu aussi de solutions qui s'adapte à toutes les situations, par conséquent, les différences inhérentes à chaque entreprise doivent être reflétées dans la technologie choisie, il est donc essentiel que toute technologie choisie soit personnalisable, ouverte et capable de s'intégrer avec l'infrastructure informatique existante de l'organisation.

Il existe d'autres considérations technologiques quant au choix de la solution de GRC expliquées ci-dessous :

- Des outils de développement rapide d'application ;
- Des supports de base de données SQL multiplateforme ;
- Synchronisation multiplateforme des données ;
- Sécurité multi niveau de la donnée et des utilisateurs ;

- Base de données évolutive et adaptable aux besoins actuels et futurs ;
- Intégration synchronisation en temps réel avec d'autres applications (intégration au sein d'un ERP) ;
- Web technologie (e-CRM).

### **2.1.7. Sélection d'un prestataire**

La sélection d'un fournisseur de programme de GRC est une étape tout autant importante que le choix du programme en lui-même. Lors du choix d'une solution, l'expérience est l'un des éléments cruciaux. En effet, avec le boom de la GRC durant ces dix dernières années, tous les programmeurs de progiciels de gestion ont sauté le pas pour offrir des solutions de GRC souvent peu viables avec les projets des organisations.

Le projet de GRC de l'organisation doit être par conséquent confié à un fournisseur témoignant d'années d'expériences, et qui sera présents sur le long terme pour fournir un soutien à l'organisation. Un fournisseur devra pouvoir offrir les services suivants :

- Identifier les besoins d'automatisation de l'organisation ;
- Former les équipes du projet ;
- Concevoir, documenter et configurer le système ;
- Assurer l'implémentation et le support technique ainsi que la maintenance ;
- Former les utilisateurs, les gestionnaires et le personnel de soutien ;
- Déploiement du système de GRC pour les utilisateurs ;
- Fournir des services de soutiens continus.

L'efficacité du conseil, la réalisation, l'installation et la formation, toutes ces phases du projet de GRC dépendent du choix du fournisseur. La meilleure solution couplée à la dernière technologie ne sera d'aucune utilité si le fournisseur choisi est incapable d'offrir une base solide et un support fiable pour la réussite du projet de GRC.

### **2.1.8. Implémentation et déploiement de l'outil de GRC**

Le succès d'un déploiement de l'outil dépend, de l'engagement de l'organisation pour une implémentation stratégique. Il existe 7 phases cruciales pour un déploiement stratégique réussi d'un programme de GRC :

**a. Analyse des spécificités**

Cette phase du processus d'implémentation consiste à développer une analyse exhaustive des besoins, la définition de la portée du projet et l'identification des caractéristiques du système.

**b. Planning du projet et administration**

C'est durant cette phase que le plan d'implémentation du projet est développé. Un administrateur de projet du fournisseur devrait être identifié comme la passerelle entre le prestataire et l'organisation. En outre, un administrateur de projet de l'organisation devra aussi être désigné comme expert interne du système, mais l'équipe du projet devra aussi être présente lors de cette phase où l'on procédera à leur formation.

**c. Configuration sur-mesure de la solution**

A ce stade, le système GRC sera configuré et adapté pour s'imbriquer à la grande diversité des besoins de l'organisation. La formation technique doit accompagner le système spécialement adapté au besoin de l'organisation et permettre à son personnel d'acquérir autant d'autosuffisance technique qu'il est possible. Tous les programmes complémentaires et matériaux nécessaires doivent être installés durant cette phase.

**d. Prototype, essais de conformité et correctifs**

Un prototype de solution est développé et testé durant cette phase, cela permet aux utilisateurs de se familiariser avec le processus d'installation et les différents aspects des systèmes installés, mais surtout de relever les insuffisances et bugs que pourraient contenir l'application qui doivent être résolues.

La tâche critique de la conversion des données ultérieures de l'organisation pour être intégrées au programme intervient lors de cette phase. En raison des efforts considérables impliqués dans le processus de conversion de données, il est presque impossible d'établir avec précision une échéance pour le processus.

**e. Mise en place d'un système « pilote » et tests d'assurance qualité**

C'est durant cette phase qu'intervient l'essentiel de la formation à l'outil. L'acceptation d'un nouveau système, de nouvelles procédures et politiques est beaucoup facilitée, lorsque le message est délivré par l'un des employés de l'organisation que par un fournisseur extérieur.



Ce « formateur » sera responsable de l'apprentissage et de l'acclimatation de tous les utilisateurs finaux et du management au nouveau système. Toutefois, pour que cette méthode soit efficace, le « formateur » doit devenir un expert du nouveau système à travers des sessions de formation offertes par le fournisseur de la solution.

Le système pilote doit être un prototype retravaillé et perfectionné, un petit groupe d'utilisateur doit commencer à travailler dessus. Ces tests d'assurance de la qualité doivent être documentés et fournis à l'équipe du projet, qui se chargera à son tour de les transmettre au prestataire.

#### **f. Implémentation et déploiement finaux**

C'est l'étape du passage à l'action et la phase de mise en œuvre finale du nouveau système. Ces dernières étapes nécessiteront un engagement de temps important de la part du personnel technique. Un guide d'implémentation doit être mis en œuvre, décrivant chaque tâche qui doit être achevée et son ordre de priorité dans le cadre du déploiement.

La formation formelle de tous les utilisateurs de l'application intervient lors de cette phase. Ces utilisateurs doivent déduire un bénéfice immédiat et tangible offert par le nouveau programme, sous peine d'opposer de la résistance. La formation se fera en fonction des besoins de chaque catégorie d'utilisateurs, une formation bien exécutée peut définir le succès d'une implémentation.

#### **g. Soutien continu**

Le soutien continu du nouveau système de l'organisation aura besoin d'un administrateur interne à plein temps, au moins pour quelques mois, et ce afin d'assurer une résolution plus rapides des problèmes et un meilleur fonctionnement.

Le support technique d'un système de GRC est très important, c'est pourquoi il est nécessaire de s'assurer lors du choix du fournisseur que ce dernier offre un support complet et prévoit de compléter le soutien de l'administrateur interne.

#### **2.1.9. Gestion continu du système de GRC**

Il est essentiel que l'infrastructure du système de GRC puisse fournir des mesures de la performance du nouvel outil, il aura besoin de capturer efficacement les données appropriées et permettre l'accès aux individus concernés.

## 2.2. Paramétrage du déploiement d'un programme de GRC

Le management du processus de déploiement d'un programme de GRC est l'un des éléments les plus importants de tout le projet, c'est durant cette étape que l'on définit les rôles des utilisateurs.

La définition des rôles est nécessaire dans le programme de GRC, et son objectif principal est de définir les responsabilités et devoirs de l'ensemble des acteurs du programme tels que l'entreprise, les employés et les clients<sup>51</sup>. Comme les programmes de GRC progressent dans la complexité, la spécification des rôles devient plus importante dans la gestion des relations complexes<sup>52</sup>. La spécification du rôle permet de s'assurer que les personnes chargées du maintien de la relation sont tenus responsables et reçoivent les ressources nécessaires pour poursuivre les programmes de GRC.

## 2.3. Les dimensions d'un programme de GRC

### 2.3.1. Le CRM analytique

Pour simplifier les choses, le CRM analytique concerne l'utilisation stratégique, efficace et efficiente des données afin d'assurer le management, par de bonnes possibilités de prise de décision. Grâce aux technologies de l'information et le développement du commerce électronique, les données clients s'accumulent par une quantité sans cesse croissante. Pour mieux répondre à cette situation, le CRM analytique nécessite le soutien des plus solides et meilleures pratiques des technologies de gestion et de traitement des données. Des exemples typiques de ces pratiques sont : les entrepôts de données et l'exploration des données.

Le CRM analytique prend en charge les opérations d'analyse faites par le back-office de l'organisation. Il traite de toutes les opérations et processus qui ne concernent pas directement le client. Par conséquent, il y a une différence essentielle entre le CRM opérationnel et le CRM analytique. Contrairement au CRM opérationnel, où l'automatisation du marketing, de la force de vente et du support de service sont effectués par une interaction directe avec les

---

<sup>51</sup> JB. HEIDE, « Interorganizational Governance in Marketing Channels » dans *Journal of Marketing*, 1995, pp. 71-85.

<sup>52</sup> A. PARVATIYAR et J. SHETH, « Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline » dans *Journal of Economic and Social Research*, 2001, pp. 1-34.

clients en déterminant leurs besoins, le CRM analytique comprend l'analyse et l'évaluation systématique des données client en utilisant les fonctions de business intelligence. L'objectif est de filtrer les éléments clés de l'information recueillie en vue d'approfondir la connaissance du client. Le CRM analytique permet, par exemple, la mesure de la satisfaction du client ou de détecter des tendances de défections vers d'autres fournisseurs parmi les clients<sup>53</sup>.

### **2.3.1.1. L'entrepôt de données (data warehouse)**

« La GRC ne peut être pratiquée au sein des organisations sans une importante source d'information, ce qui, bien sûr, est l'entrepôt de données »<sup>54</sup>.

Le data warehouse est un ensemble de technologies, visant l'intégration efficace des bases de données opérationnelles dans un environnement qui permet l'utilisation stratégique des données. Ces technologies comprennent les systèmes de gestion de bases de données relationnelles et multidimensionnelles. La liaison entre le programme de GRC et le data warehouse est établie par l'exigence vitale, d'une facilité et rapidité d'accès et d'utilisation stratégique des données et des informations pour la prise de décision et la gestion des processus, qui dépend totalement de la mise en place d'un entrepôt de données<sup>55</sup>.

### **2.3.1.2. L'exploration des données (datamining)**

L'exploration de données ou datamining est un nouveau type de technique d'analyse de l'information. Elle vise à trouver des corrélations « cachées » parmi les données par l'extraction, la conversion, l'analyse et la modélisation de grande quantité de données de transactions dans la base de données d'entreprise. L'objectif de l'exploration de données est, de créer des modèles de prise de décision qui permettent de prédire le comportement futur basé sur des analyses de l'activité passée. Au cours des dernières années, une grande importance a été attachée à l'extraction de données à partir de perspectives d'affaires principalement en raison de l'utilisation extensive de la base de données d'entreprise, des entrepôts de données, et le besoin urgent d'acquérir de précieuses informations<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Dyché J., op. cit., p. 144.

<sup>54</sup> Chris TODMAN, « Designing a Data Warehouses: Supporting Customer Relationship Management », éd. Prentice Hall PTR, New York, 2002, p. 102.

<sup>55</sup> Alex BERSON, Stephen J SMITH et Kurt THEARLING, « Building Data Mining Applications for CRM », éd. McGraw-Hill, New York, 2000, p. 31.

<sup>56</sup> Ibid., p.98.

Depuis que la compétition entre les entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle, se matérialise dans la concurrence entre les business models et la capacité d'acquérir, d'accumuler et d'utiliser efficacement les connaissances collectives des organisations, la clé du succès se trouve par conséquent être une stratégie de gestion des données compilées dans le data warehouse efficace et la capacité interactive d'analyse des données, ce qui rapporte donc à l'exploration des données. En bref, le data mining permet une meilleure utilisation des entrepôts de données.

### **2.3.2. Le CRM collaboratif**

Le CRM collaboratif concerne la synchronisation et l'intégration des interactions avec les clients et les canaux de communication avec l'intention de référencer les clients d'une manière cohérente et systématique. L'idée est non seulement d'améliorer ces interactions, mais aussi d'accroître et d'améliorer la fidélisation des clients et leur liberté.

Le CRM collaboratif permet l'emboîtement des différents départements d'une organisation et le partage de l'information sur les clients entre ces derniers pour mettre en évidence une meilleure compréhension des clients et de leurs besoins. Par exemple, les informations concernant les produits préférés peuvent être partagées avec le département de marketing de manière à ce que l'analyse puisse être effectuée dans l'optique de fournir idéalement à chaque client spécifique les produits qu'il préfère. Les informations concernant les coûts ou les prix d'un produit particulier dans le marché peuvent être livrées au département financier, afin que les stratégies adoptées puissent correspondre au coût des produits similaires sur le marché afin d'apporter un produit abordable et efficace sur le marché. Les informations relatives à un service spécifique qui n'est pas fourni par l'entreprise et prisé par les clients peuvent être transférées au département du support client en vue d'améliorer ou d'ajouter ce service particulier à l'offre de l'organisation. Tout cela est fait efficacement au sein de la multitude de canaux de communication afin que le processus automatise les besoins en un minimum de temps pour répondre efficacement à ces besoins<sup>57</sup>.

Le CRM collaboratif peut être largement identifié par deux aspects principaux :

#### **2.3.2.1. La gestion des interactions**

Ce procédé de gestion intervient dans la conception de la communication, ou dans le traitement des canaux d'interaction au sein d'une organisation, et qui sont spécifiques à

---

<sup>57</sup> Paul GREENBERG, « Customer Relationship Management at the Speed of Light », éd. McGraw-Hill, New York, 2000, p. 32.

l'interaction client et enfin l'amélioration de la mesure de la communication entre les deux parties.

Le canal de communication dépendra de la préférence des clients sur la façon dont ils expriment le besoin d'interaction. Certains clients préfèrent être contactés par téléphone et par courriel, certains d'entre eux préfèrent avoir une interaction en ligne ou en réunion Web, pour réduire le temps de déplacement et le manque de temps ou peut-être qu'ils préfèrent plus un environnement de communication en temps réel assis à leur bureaux. En fonction de ces canaux d'interaction, il est très important pour l'organisation de répondre aux besoins des clients et recueillir des informations et de les inclure dans le programme de GRC afin d'intervenir dans l'amélioration des interactions futures.

#### **2.3.2.2. La gestion des canaux d'interaction**

Après l'analyse et la mise en œuvre des moyens d'interaction, il est important de renforcer le pouvoir des canaux par lesquels les clients interagissent, en utilisant les derniers aspects technologiques pour améliorer l'efficacité du canal, ce qui pourrait aider à communiquer avec les clients d'une manière efficace et recueillir des informations précieuses les concernant, pour aider l'organisation à comprendre ces derniers. C'est pourquoi il est important pour une organisation de hiérarchiser clairement les responsabilités et besoins de chaque canal.

#### **2.3.3. Le CRM opérationnel**

Le CRM opérationnel est d'une certaine manière la partie de l'application qui interagit avec le client. Du point de vue de l'organisation, le CRM opérationnel est axé sur l'automatisation des processus d'affaires intégrés horizontalement, mais aussi sur l'amélioration et le renforcement des processus d'affaires qui sont basés sur l'interaction client ou le support client<sup>58</sup>. La principale importance d'un système de GRC repose sur la façon dont les processus axés sur la vente, le marketing et le service sont automatisés, de quelle manière ses fonctions sont-elles conduites dans les processus d'automatisation principaux, fournit par la solution de GRC. Il existe trois points principaux d'automatisation des fonctions de l'organisation :

---

<sup>58</sup> GREENBERG P., op. cit., p. 47.

### **2.3.3.1. L'EMA (Enterprise Marketing Automation, ou automatisation des campagnes marketing)**

Comme son nom l'indique, l'automatisation du marketing est essentiellement axée sur l'automatisation des processus de marketing. Dans le marketing, la gestion de campagnes marketing consiste à utiliser des informations spécifiques sur la clientèle afin de déterminer, d'évaluer et de développer des communications ciblées qui s'adressent à des clients individuels ainsi qu'à des segments multi-niveaux ou multicanaux<sup>59</sup>.

Les campagnes développées pour communiquer avec les clients en uni canal sont faciles et implique des communications uniques et directes. Pour un environnement multicanal la mise en œuvre de stratégies de marketing et de gestion de campagne est assez difficile et exigeante.

Par exemple, certaines organisation ont une stratégie de distribution multicanale qui se matérialise par : des magasins, les magasins de gros, les sites Web, du porte à porte et même de la vente par correspondance. Dans ce cas, l'intégration et la mise en œuvre de la stratégie de communication est difficile et l'évaluation de la performance et de la qualité des campagnes doit être automatisée et devrait être technologiquement adaptée à travers chacun des canaux.

Pour effectuer cette tâche ardue, une stratégie marketing de GRC appuyée sur une gestion de communication multicanale est primordiale. Utiliser la communication marketing multicanale permet, de présenter les diverses offres aux clients au moment où il est nécessaire de le faire. Par exemple, un client de carte de crédit appelle le centre d'appel pour s'enquérir des taux d'intérêt actuels, cela indique que le client s'intéresse spécifiquement aux taux d'intérêt, et tente de comparer ces derniers et peut évaluer les concurrents et leurs différentes offres afin de trouver les services spécifiques qui lui conviennent. Sans perdre de temps le système de GRC automatisé fait apparaître un événement d'une offre qui est la mieux adaptée pour ce client et contribue donc à sa rétention.

### **2.3.3.2. SFA (Sales-Force Automation, ou automatisation de la force de vente)**

Un système CRM n'est pas seulement utilisé pour traiter avec les clients actuels, mais est également utile pour conquérir de nouveaux clients. Le processus commence d'abord par l'identification d'un client et le maintien de tous les détails importants lui correspondants dans le système de GRC. Ce processus peut être réparti en plusieurs étapes, qui comprennent

---

<sup>59</sup> Ibid., p. 49.

la production de « lead » et la qualification de ces prospects en clients potentiels. La force de vente et les représentants sur le terrain essaient par la suite de conclure ces opportunités en les convertissant en affaire. L'automatisation des processus de vente est gérée efficacement par l'automatisation des forces de vente, qui automatise toutes les méthodes ou cycle de vente et le processus décrit ci-dessus<sup>60</sup>.

### **2.3.3.3. SA (Service Automation, ou automatisation du support de service client)**

L'automatisation des services traite de la gestion du support de service client de l'organisation. Les interactions réelles avec des clients tels que le contact, la vente directe, le publipostage direct, centres d'appels, les systèmes d'agrégation des données, des sites Web et des blogs, etc., sont des exemples de CRM opérationnel<sup>61</sup>.

Chaque interaction avec un client peut être recueillie sur la base de données client généralement connu comme « l'historique du client », et les informations peuvent ensuite être utilisées partout où le besoin s'en ressentira. Toute personne dans l'organisation peut avoir accès à cette information sur le client qui donne une vision claire des besoins des clients, et des informations importantes sur le client tels que les produits achetés, les appels au support, etc. Il élimine naturellement la nécessité d'obtenir ces informations individuellement par le client. Sur la base de ces informations, le cas échéant, le client peut facilement être contacté au bon moment et au bon endroit.

## **2.4. Diagnostic d'un programme de GRC (Retour sur investissement d'un projet de GRC)**

Il semblerait que de plus en plus de consultants commencent à reconnaître l'importance de présenter des analyses de rentabilisation pour les investissements en GRC<sup>62</sup>. Gartner reporte que les initiatives de GRC réussies, se traduisent par des bénéfices et des cours boursiers améliorés. Peppers et Rogers Group signalent également que les entreprises dans lesquelles ils

---

<sup>60</sup> GREENBERG P., op. cit., p. 81.

<sup>61</sup> Ibid., p. 49.

<sup>62</sup> J.A. BAYER, « Show me the ROI. A Teradata CRM white paper » Dayton, OH: NCR Corporation, 2002.

ont entretenues des rapports ont enregistré un « solide ROI sur leurs investissements en GRC »<sup>63</sup>.

La formule pour le calcul du ROI de la GRC est identique aux calculs du ROI d'autres investissements, c'est-à-dire :  $ROI = Profits * 100 / investissement$ .

Une formule à priori simple, mais qui soulève plusieurs questionnements dans un contexte de projet de GRC :

- Tout d'abord, qu'est-ce qui compte comme investissement dans les projets de GRC ?
- Deuxièmement, qu'est-ce qui compte comme un retour sur cet investissement ?
- Troisièmement, sur quelle période de temps ce retour sur investissement doit être mesuré ?

#### **2.4.1. Ce qui compte comme investissement dans les projets de GRC**

Si la GRC est le processus de gestion technique du portefeuille de clients de l'entreprise en vue de générer de la valeur optimale à long terme, à la fois pour les clients et pour l'organisation, alors la tâche d'identification des investissements devient plus facile. Les organisations qui adoptent la stratégie de GRC dans leurs activités, sont susceptibles d'encourir des coûts dans un certain nombre de domaines. Certains d'entre eux peuvent être les coûts en capital, certains peuvent être placés comme charges. Ils se répartissent globalement en 3 grandes catégories.

##### **2.4.1.1. Les coûts informatiques**

Les coûts informatiques comprennent, les investissements dans l'infrastructure informatique, le développement de bases de données et la solution logicielle. Les investissements informatiques ne représentent qu'un cinquième du coût total du projet typique de GRC, voir un tiers pour les projets d'envergure<sup>64</sup>. En effet, le coût du matériel et des logiciels est en baisse, mais le coût des professionnels de l'informatique est en hausse en raison d'une pénurie de compétence.

La base de données client est au cœur de l'automatisation de la GRC. La création d'une base de données unique en combinant les données internes de plusieurs canaux et les

---

<sup>63</sup> Peppers and Rogers Group. « A CRM blueprint: maximising ROI from your customer based strategy » Microsoft Great Plains Business Solutions, 2001.

<sup>64</sup> P.B. Clark, « The ROI of CRM » dans B to B, n° 86, 11. Juin. 2001.



divisions, avec des données externes pertinentes est un défi énorme auquel ont été confrontées de nombreuses entreprises. Les organisations peuvent générer des données clients à plusieurs points de contact : magasins de détail traditionnels, site web, les ventes par catalogue, les centres d'appels et agences. Pour créer une image cohérente du comportement des clients, ce qui est une condition préalable à une exploration de données (data mining) réussie, elle peut aussi entraîner l'importation de données géo-démographiques et de style de vie supplémentaires, et peut prendre de nombreuses années.

#### **2.4.1.2. Les coûts humains**

Les coûts des personnes comprennent le recrutement, le redéploiement et les coûts de formation. Toutes les entreprises n'ont pas la chance de disposer des compétences analytiques en interne (des statisticiens et des chercheurs opérationnels peuvent être nécessaires). Le côté analytique de la GRC peut exiger une expertise dans l'analyse de la segmentation, de la modélisation des migrations de données, des estimations du cycle de vie du client, de la planification de l'acquisition client et l'analyse du taux de désabonnement. Le recrutement d'experts en GRC dans le marketing direct, dans la gestion des campagnes et de nombreux autres domaines peut également être nécessaire.

#### **2.4.1.3. Les coûts de processus**

Les coûts de traitement peuvent également être importants. Les méthodes de travail actuelles et les flux peuvent avoir besoin d'être repensés. Par exemple, le processus de segmentation du marché peut avoir besoin d'être révisé, pour tenir compte des notions de valeur client. Le processus de vente et de gestion de campagne doit aussi être réévalué. Les actions concernant tous ces processus peuvent prendre du temps et consommer beaucoup de ressources financières.

#### **2.4.2. Ce qui compte comme retour sur investissement**

Pour les projets complexes et multi-phases, se déployant sur le long terme, c'est presque une question à laquelle il est impossible à répondre. Le calcul du gain associé à une initiative de GRC, exigerait que toutes les autres variables influant sur l'équation du profit restent constantes, où un modèle expérimental doit être construit. Une implémentation à grande échelle prend entre deux et cinq ans pour s'accomplir. Pendant ce temps, l'environnement concurrentiel pourrait avoir changé de façon spectaculaire, avec bon nombre de nouveaux

acteurs, des fusions et acquisitions, de nouveaux produits sur le marché, des changements dans les attentes des clients, etc.

Malgré les attentes des actionnaires qui permettront de mesurer la performance grâce à un ensemble d'indicateurs financiers difficiles, ils sont également susceptibles d'employer des indicateurs plus faciles pour juger l'impact du GRC. La vision centrée sur le client, sur laquelle les dirigeants d'une organisation essaient de développer une vision d'entreprise, dans la perspective du client, est l'initiative la plus importante en matière de GRC. Comment par conséquent, pourrait-on véritablement mesurer cela en termes de retour sur investissement ?

Chaque implémentation à grande échelle est composée d'un certain nombre de petits projets : le développement de bases de données, la segmentation du marché, l'analyse du portefeuille client, la gestion de campagnes, la mise à jour de site web, l'intégration de centre de contact client. Chacun d'entre eux aura un profil de coûts et des délais. Cependant, tous ne généreront pas de revenu, les investissements dans le développement de bases de données et la segmentation du marché, par exemple, représentent généralement des coûts irrécupérables, sans lesquels néanmoins il serait impossible de mener des campagnes et des événements de GRC. Ce sont des coûts nécessaires qui permettent le fonctionnement de la solution de GRC.

Comme les grands projets sont décomposés en plus petites unités, il devient plus facile de fixer des objectifs de retour sur investissement très spécifiques. Par exemple, les organisations s'attendent à un certain nombre de résultats à partir de l'implémentation d'un programme de GRC<sup>65</sup> : l'amélioration du service à la clientèle, une plus grande fidélisation de la clientèle, accroître la valeur du cycle de vie du client, l'amélioration de l'acquisition de clients et la capacité à identifier les clients stratégiques.

Ce concept de mesure du retour sur investissement quelque peu « simpliste » peut tout de même relever l'impact direct sur les coûts et les revenus de chaque action, par exemple, les coûts d'acquisition client, les coûts de services à la clientèle, la marge moyenne sur les transactions, la valeur moyenne d'un client et la valeur d'un panier.

De nombreuses implémentations de GRC emploient des mesures encore plus indirectes de l'impact de la GRC sur le ROI. Il s'agit d'évaluer ni le coût ni les revenus, mais plutôt, certains pilotes des deux ou les deux. Parmi ces mesures, on a la satisfaction du client, la fidélisation de la clientèle, le nombre de nouveaux clients acquis, le taux d'attrition des clients, le taux de

---

<sup>65</sup> Peppers and Rogers Group., op. cit.

« cross-selling », le taux « d'up-selling », le nombre moyen de produits appartenant à chaque client, la rotation des stocks, le nombre moyen de transactions, la part du portefeuille, le taux de plaintes des clients, les coûts de traitement, la satisfaction et la rétention des utilisateurs.

### **2.4.3. Sur quelle période de temps le retour sur investissement doit être mesuré**

Pour certaines organisations la GRC est un investissement à long terme qui devrait aboutir sur des périodes allant jusqu'à dix ans. Toutefois, comme indiqué précédemment, même les grands projets comme ceux-ci, sont composés de petits projets avec des objectifs plus courts. Tout comme les systèmes de GRC sont vastes et complexes, les changements dans la culture d'entreprise sont nécessaires avant de pouvoir fonctionner<sup>66</sup>. Comme la perspective d'un programme de GRC va du stratégique à l'opérationnel pour aboutir à l'analytique, il en va de la période au cours de laquelle la performance doit être mesurée, ce qui se complique sachant que ce mouvement va du long au moyen et court terme. Savoir si l'organisation devient plus centrée sur le client suite à l'adoption des pratiques de GRC, est une question qui ne peut trouver une réponse que sur le long terme. Cependant, il est certainement possible de mesurer les coûts, et les impacts de revenus des campagnes promotionnelles basés sur le programme de GRC sur une question de semaines, voire de jours.

## **2.5. Tendances actuelles en matière de GRC**

Les programmes de GRC ont connu une évolution fulgurante depuis leur émergence, plus particulièrement durant ces cinq dernières années. Alors qu'avant, l'informatique d'entreprise se concentrait presque exclusivement sur l'automatisation des systèmes internes. Aujourd'hui, toutes les innovations se passent à la périphérie de l'entreprise, l'automatisation des interactions externes avec les prospects, les clients, les partenaires et plus dans la quête de ce que l'on pourrait nommer par « l'entreprise 2.0 ».

Cette évolution est favorable aux fournisseurs de « Cloud Computing » parce que toutes ces interactions se produisent sur leur territoire, au-delà de la structure de l'entreprise, où les logiciels traditionnels d'entreprise ont peur de s'aventurer. La prolifération des « Smart

---

<sup>66</sup> Paul GREENBERG « CRM for the people » dans Computerworld, 29. oct. 2001., pp. 23.

Devices » et l'interaction en ligne (Social CRM) ont élargi les processus de GRC pour aller de plus en plus dans les mains littéralement des prospects et clients<sup>67</sup>.

Aujourd'hui, les acheteurs étudient intensivement le marché, avant même de parler à un seul vendeur, et le moment où ils créent le contact, ils s'attendent à une relation directe et personnalisée, livrée de préférence directement sur leur navigateur internet ou une application mobile. La tendance de la consomérisation rend ce concept vrai, peu importe qu'ils réalisent cet achat pour leur propre usage ou pour leur employeur.

Toute entreprise qui n'est pas au contact des interactions en ligne, des applications mobiles et des médias sociaux, et qui en même temps utilisent des analyses approfondies afin de maximiser sa compréhension des interactions en ligne et hors ligne, risque d'apparaître comme mal équipée et hors course.

L'expansion de la GRC au-delà des limites de l'entreprise signifie qu'aujourd'hui, elle englobe le marketing numérique et social, la gestion des sites Web et des applications mobiles. Les programmes doivent joindre à travers les interactions de vente, les appels de service, des requêtes de factures et des demandes de garantie, mais aussi rassembler et agir sur une multitude de médias sociaux externes et des ressources d'information. Les programmes de GRC doivent, en outre livrer une expérience client à travers de multiples points de contact directs et indirects.

De cette environnement perpétuellement en évolution et définitivement digital, émergent certaines tendances pour l'année 2013 et 2014, en voici une liste non exhaustive.

### **2.5.1. Le « Social CRM » va s'imposer**

La popularité croissante des médias sociaux a fait, qu'il est important pour les entreprises d'étudier cette évolution afin de comprendre le changement de mentalité des clients<sup>68</sup>. De nombreuses organisations ont déjà adopté des politiques pour surveiller et maintenir leurs

---

<sup>67</sup> Forbes, « 2013 CRM Market Share Update: 40% Of CRM Systems Sold Are SaaS-Based », [<http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2013/04/26/2013-crm-market-share-update-40-of-crm-systems-sold-are-saas-based/>], (page consultée le 06/05/2013).

<sup>68</sup> « E-CRM trends 2012 » dans Smart Insights, [<http://www.smartinsights.com/customer-relationship-management/e-crm-strategy/crm-trends-2012/>], (page consultée le 06/05/2013).

profils sociaux. L'intégration des médias sociaux à l'application de GRC est donc une tendance importante à suivre<sup>69</sup>. Social CRM (SCRM) permet entre autres :

- Le suivi des réactions des clients ;
- La génération de prospects ;
- Améliorer la relation client avec la marque ;
- Amélioration de l'interaction client et, par conséquent nourrir la fidélité ;
- La promotion et la gestion de la marque ;
- Un service à la clientèle rapide et en temps réel.

### **2.5.2. Amélioration de l'expérience client**

L'automatisation des processus de vente a éloigné beaucoup d'organisations de leurs clients. Bien que les clients du commerce en ligne avouent de plus en plus manquer le contact humain des magasins physiques. Les tendances changeantes montrent qu'une fois encore, les entreprises recherchent des solutions pour améliorer les relations « peer-to-peer » avec leurs clients.

Livrer les marchandises ou les services ne se termine plus à la transaction avec le client. Au contraire, cela entame une relation à long terme avec le client qui va s'assurer de leur fidélité, et créer des possibilités d'up-selling et cross-selling à travers la création d'une expérience en temps réel, appuyée encore une fois par les médias sociaux<sup>70</sup>.

### **2.5.3. Les outils de GRC mobiles**

Dans un marché des tablettes et smart phones tiré par Apple, Android, Windows et une myriade d'autres systèmes d'exploitation, il y a une forte demande pour la création d'applications de terminaux mobiles portables<sup>71</sup>. En outre, le « Cloud Computing » a facilité la disponibilité et l'accessibilité des données à travers les fuseaux horaires et les lieux géographiques. Vous pouvez maintenant rester constamment en contact avec vos clients, à partir de n'importe quelle partie du monde grâce à ces périphériques mobiles.

---

<sup>69</sup> YFS Small Business Contributors, « Five Customer Relationship Management (CRM) Trends That Will Impact Your Small Business », [<http://yfsentrepreneur.com/2013/03/28/five-customer-relationship-management-crm-trends-that-will-impact-your-small-business/>], (page consultée le 06/05/2013).

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

#### 2.5.4. La croissance des solutions SaaS

« Software-as-a-Service » (SaaS) est un modèle de distribution de solutions de GRC, où les applications sont hébergées par un fournisseur de service à distance, et mis à la disposition des clients via un réseau, en général internet.

« Software-as-a-service » ou « Business Process-as-a-service » (BPaaS) sont aussi l'un des axes de développement principaux des solutions de GRC actuellement. Selon une étude réalisée par Gartner, 35% des implémentations de programme de GRC en 2012 avaient utilisé des solutions SaaS<sup>72</sup>.

La popularité croissante des programmes de GRC en mode SaaS est principalement due à :

- Élimination des exigences matérielles et logicielles ;
- Facilité de personnalisation des solutions de GRC ;
- Un avantage de coût important ;
- Déploiement rapide et en moment opportun ;
- L'accessibilité, l'agilité et la portabilité ;
- Les solutions d'intégration avec d'autres applications de BI.

#### 2.5.5. Intégration d'outils marketing

Un nombre croissant d'entreprises exigent de leurs outils de GRC de fonctionner comme un outil de vente complet et par conséquent, les fournisseurs de solutions ont intégré la plateforme de marketing avec l'application de GRC. Des services tels que la collaboration par courriel, les intégrations de voix / texte, des campagnes d'email peuvent maintenant être commandées à partir de l'interface du programme<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Michael BRITO, « CRM Trends To Move Your Business Forward » dans Social business news, 4 mar 2013, [<http://www.socialbusinessnews.com/crm-trends-to-move-your-business-forward/>], (page consultée le 06/05/2013).

## **Conclusion**

Un programme de GRC n'est pas qu'un énième outil informatique d'automatisation. Si ce projet est correctement appliqué, il peut apporter une valeur économique exceptionnelle à la société ainsi qu'un avantage concurrentiel non négligeable.

La mise en œuvre des solutions de GRC peut améliorer la capacité d'une organisation à améliorer le service à la clientèle, ce qui peut générer des revenus. Cependant, la mise en place d'un tel projet est un travail fastidieux comportant un nombre important de phases critique, et qui peuvent conduire indéniablement à l'échec de l'implémentation, comme susmentionné les causes d'échec sont nombreuses, et peu d'entreprises y prêtent attention.

Afin d'avoir une mise en œuvre réussie, les organisations doivent évaluer comment la GRC s'inscrit dans leur stratégie globale d'entreprise, évaluer ses capacités actuelles de GRC, et avoir une raison principale pour l'implémenter.

Après avoir donc traité tous les aspects de l'implémentation d'un programme de GRC, le reste de ce travail de recherche s'appliquera à mettre en pratique ces étapes au sein d'une entreprise qui a évalué et décidé de mettre en œuvre une solution de GRC.

## **Chapitre III**

### **Préparation d'une stratégie de démarche de GRC adaptée à ISATIS**



## **Chapitre III : Préparation d'une stratégie de démarche de GRC adaptée à ISATIS**

### **Introduction**

Comme vu précédemment, l'implémentation d'un programme de GRC est un travail fastidieux, qui nécessite du temps et des moyens considérables pour être mis en place de manière idéale, Gartner a notamment mis en exergue l'importance et l'ampleur de la stratégie dans cette aventure. Dans le cadre de l'implémentation du programme de GRC au sein de l'entreprise ISATIS, compte tenu de sa taille, de ses objectifs et de la structure de son marché, il a été nécessaire de revoir la méthodologie de mise en place de la solution de GRC avancée par Gartner, afin de l'adapter à ce cas particulier, de manière à en appliquer les grandes lignes sans pour autant s'y prêter totalement. Le cheminement tracé par Gartner est plus en adéquation à de grosses organisations nécessitant une réflexion structurelle bien plus importante et une période de temps plus conséquente que dans ce cas actuellement abordé.

Il est aussi nécessaire de préciser que l'ensemble des étapes de la définition de la stratégie de la GRC abordées dans ce chapitre, ont été élaborées par nos soins, de la collecte d'information, à la proposition de la stratégie comportant la nouvelle structure d'ISATIS, la définition de ses objectifs et des indicateurs d'évaluation permettant de jauger la réalisation de ces derniers. Par conséquent ce travail pourrait se résumer en une implémentation complète d'un programme de GRC au sein de l'entreprise « ISATIS » étayé par les connaissances décrites dans la partie théorique.

Dans le cadre donc du déploiement du programme de GRC « Capital Client » au sein de l'entreprise ISATIS. D'abord, il a été nécessaire de procéder à une analyse stratégique menée en amont de la démarche. En effet, la stratégie étant un préalable inéluctable à la mise en place de la GRC, cette dernière n'étant qu'un outil informatisé qui vient épouser une stratégie afin d'optimiser une structure s'y adaptant.

Dans le cas d'ISATIS, l'analyse se fera premièrement par l'administration d'un guide d'entretien au manager général, ce dernier servira à collecter l'information interne nécessaire, additionnée à une étude de l'environnement externe faite par nos soins, pour y soustraire la donnée externe requise. Ce mix d'information permettra notamment de déceler les forces et les faiblesses d'ISATIS, mais aussi les opportunités et menaces que dégage son marché (analyse SWOT). Après traitement, vient en deuxième lieu l'établissement d'un scénario

cohérent qui se matérialise par une stratégie couvrant les différents aspects du projet qui permettra notamment de mesurer chaque point défini comme important dans la quête de réalisation des objectifs fixés, et exigences obligatoire à l'établissement d'un programme de GRC.

Cette stratégie traitera notamment de l'ensemble des éléments nécessaires à la mise en œuvre d'une solution de GRC au sein d'ISATIS. C'est dans cette optique que la stratégie couvrira la nouvelle structure et réorganisation d'ISATIS, qui permettra de la recentrer sur le client, cette nouvelle organisation comportera cinq étages à qui seront assignés des objectifs personnalisés et des indicateurs d'évaluation permettant de juger la réalisation de ces derniers.

L'outil choisi est la solution « Capital Client » auquel ISATIS a notamment contribué à sa réalisation mais aussi à sa phase de test, il a été choisi car la structure d'ISATIS en est imprégné, mais aussi car ce programme est un outil générique qui répondra parfaitement aux objectifs de GRC de la nouvelle organisation et en épousera les différents échelons.

## **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1.1. À propos d'ISATIS**

ISATIS est un fournisseur de services et de solutions web pour entreprises, créée en 2001, elle offre une large gamme d'expertise qui vise à aider ses clients à modifier et réinventer leurs affaires, pour les rendre plus efficaces et réactives dans un contexte fortement concurrentiel et un marché en perpétuelle mutation.

ISATIS a compris qu'aujourd'hui, dans le milieu compétitif des affaires, les entreprises ont besoin d'être centrées clients ; orienté but, et répondant en temps réel aux besoins d'affaires en constante évolution. Avec des processus, des méthodologies et des délais bien définis, ISATIS a maintes fois pris des défis pour accomplir la mission de satisfaire le client.

Ainsi, l'établissement de partenariats à travers des relations fortes, efficaces, agréables, enthousiastes et d'éthiques qui sont personnellement et professionnellement enrichissantes et profitables, font incontestablement partie de la culture d'ISATIS

## 1.2. La démarche d'ISATIS (Une démarche de qualité)

### a. Côté client

ISATIS accorde une grande importance à la qualité de la relation de travail établie avec ses clients, car elle estime que cette dernière est primordiale dans la réussite des projets. Cette méthode garantirait efficacité, transparence et souplesse pour les deux parties. De plus, Les validations interviennent à chaque étape clé du projet.

### b. Côté projet

Chaque projet est conçu et pensé selon les contraintes du marché, de la concurrence, des profils des utilisateurs, des techniques à utiliser, ainsi que des problématiques que pourraient engendrer l'acquisition du projet au sein de l'entreprise.

## 1.3. Les solutions d'ISATIS

**a. Hébergement web professionnel (Hosting):** ISATIS de par son expérience de plus de 6 ans dans le domaine du hosting, propose une large solution d'hébergement web à ses clients afin de leur garantir une meilleure visibilité et un accès sûr et stable à leurs plateformes web. Cela notamment, à travers la création d'une messagerie d'entreprise professionnelle, ainsi que la mise en place de solution statistique pour l'analyse des sites Web.

**b. Sites web et e-commerce :** ISATIS considère que les sites web qu'elle conçoit sont la vitrine de son savoir faire et celle de ses clients, c'est pour cela qu'elle s'efforce à offrir les meilleures technologies dans le domaine (HTML, PHP, JavaScript, MySQL, Flash, etc.)

- **Création de sites web :** L'expérience de plusieurs années dans la conception de sites Internet, permet aujourd'hui à ISATIS de proposer une solution complète de, création de site, gestion de contenu, référencement et maintenance, refonte et relookage de sites Web.
- **Site e-commerce :** ISATIS collabore avec ces clients pour créer des sites à valeur ajouté pour générer des affaires avec, les clients, partenaires, et prospects des entreprises. Cela, en installant une solution professionnelle pour la gestion de boutique et de commandes on-line, en transformant ces sites en véritables outils de vente.

**c. CRM, outil de gestion de la relation client :** Dans un contexte où construire et développer des relations avec ses clients est un challenge, le CRM est donc envisagé comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis : augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client.

Cela consiste à mettre en place un outil qui prend en charge la planification et le contrôle des activités avant et après vente dans une organisation. Dans ce domaine, ISATIS propose à sa clientèle d'intégrer « Capital Client », qui est un outil simple et puissant ou tout est pensé pour mettre le client au cœur de la stratégie, Car le client est le premier capital dans une entreprise

**d. Portail Intranet collaboratif et décisionnel:** ISATIS reprend le meilleur du Web pour que ses clients, profitent désormais d'une meilleure communication et d'un gain de temps important, concernant la pratique de leurs activités.

En effet, le réseau INTRANET permet d'avoir rapidement l'information avec un accès partagé aux bases de données, c'est pourquoi, ISATIS propose un ensemble d'application de travail en groupe et en flux, dont les clients peuvent bénéficier. Ainsi, ces solutions viendront répondre à des besoins, tels que :

- Travail collaboratif ;
- Messagerie d'entreprises ;
- Agendas partagés ;
- Connexion de tous types de sources de données ;
- Analyses et rapports ;
- Publication de tableaux de bord ;
- Pilotage sans contraintes ;
- Accès partagé aux bases de données ;
- Applications de travail en flux (workflow) ;
- Applications de travail en groupe (groupeware) ;
- Forums internes ;
- Collecte de données ;
- Portails d'entreprise ;
- Portails décisionnels (reporting, analyses, tableaux de bords).

**e. Expérience en consulting d'IT global avec un engagement interne :** ISATIS Utilise les meilleures pratiques tirées de l'industrie des TIC et de l'expérience acquise pour une bonne prestation de valeur à long terme, en exploitant les qualifications locales.

#### **1.4. Les clients d'ISATIS**

Les clients d'ISATIS sont principalement des PME algériennes, qui exercent leurs activités dans de multiples domaines.

- **Bâtiment & Travaux public**

BART

AXXAM

TOOTALU / NOVALU

- **Transport & Services**

BMT

EPB

SNC OUAHMED INCOTRANS

SEASCOPE

CAP RENT A CAR

AUTOVAL

- **Agence de communication**

MEDIA SERVICES

PUB INVEST

- **Informatique et MultiMedia**

SOM'S

SCS

TARGA-OMT

- **Industrie**

ECUREUIL 1

AUVISAT

GRANITEX

LVM

ESCLAB

AKIF IMPORT

IMPRIMERIE HARANI

SOMAPRO

EQUIPRO

- **Education & Formation**

SYKEN COLLEGE

INSIM de Bejaia

## **2. Démarche stratégique de l'entreprise**

Cette étape sera d'une certaine manière, un préambule à la définition de la stratégie de GRC, de manière où elle abordera les différents points importants dans la définition de cette dernière.

### **2.1. Analyse SWOT**

Afin de définir une stratégie de GRC pour l'entreprise ISATIS, il a été nécessaire de réaliser un guide d'entretien permettant de récolter l'information interne sur l'entreprise et ce en l'administrant au manager général de l'entreprise. Ce guide d'entretien a permis notamment de collecter la donnée interne nécessaire à la déduction des forces et des faiblesses d'ISATIS.

Quant à l'analyse externe du marché d'ISATIS, une étude précise de ce dernier a été nécessaire, et ce afin de récolter les données externes substantielles à la déduction des opportunités et menaces que comporte le marché des TIC en Algérie. Ce tableaux ci-dessous rassemble l'ensemble des informations collectés durant cette étape, suivra par la suite une synthèse des diagnostics externes et internes qui permettront de définir les nouveaux objectifs de l'entreprise ISATIS auxquels essaiera de répondre la stratégie de GRC adoptée.

**Tableau 6 : Tableau récapitulatif de l'ensemble des informations recueillies**

Diagnostic interne		Diagnostic externe	
Force	Faiblesse	Opportunité	Menace
<p>_ ISATIS jouit d'une connaissance et reconnaissance importante dans son métier.</p> <p>_ La crédibilité acquise grâce à la pérennité de l'entreprise.</p> <p>_ La pérennité de l'entreprise sur ce marché, permet d'établir une relation de confiance avec les clients.</p> <p>_ Diversité de l'offre d'ISATIS.</p> <p>_ ISATIS jouit d'une bonne réputation construite durant des années à travers le bouche à oreille.</p> <p>_ La disponibilité/proximité/expertise.</p>	<p>_ Manque considérable de financement.</p> <p>_ les clients font appel à ISATIS qu'une fois les besoins stratégiques résolus.</p> <p>_ Inexistence d'un plan marketing.</p> <p>_ Les clients perçoivent ISATIS comme un simple fournisseur de web, et non comme une entreprise fournissant des solutions de gestion.</p> <p>_ La configuration actuelle d'ISATIS ne lui permet pas de bien gérer la demande.</p> <p>_ La longueur des cycles de projet influe sur la trésorerie.</p> <p>_ Perte de temps dans les projets, sur utilisation de l'effectif.</p> <p>_ Déséquilibre de l'utilisation de l'effectif dû à l'inflexibilité des ressources.</p> <p>_ ISATIS n'adapte pas encore ses services aux besoins de ses clients pour cause d'efforts financiers considérables, ou que cela puisse perturber l'activité.</p> <p>_ ISATIS n'est pas assez à l'écoute de son environnement.</p> <p>_ ISATIS ne dispose pas encore des</p>	<p>_ Arrivée de la 3g, démocratisation, des smartphones et des tablettes.</p> <p>_ Capacité de faire appel à une expertise externe (partenaires, anciens collaborateurs).</p> <p>_ Une autre offre se dégage et est très importante et demandée mais ISATIS n'arrive pas encore à la mettre en place.</p> <p>_ Crossselling (possibilité de vente croisée).</p> <p>_ Nouvelle tendances émergentes en matière de WEB.</p> <p>_ Le segment de la PME (couverture des besoins périphériques des PME en termes : antivirus, back up).</p> <p>_ CRM/progiciel de gestion.</p> <p>_ Existence d'un besoin exprimé en matière de formation professionnelle.</p>	<p>_ L'existence d'opportunistes sur le marché qui peuvent parasiter son activité.</p> <p>_ Les clients n'ont aucune expérience dans la gestion des projets, ce qui ralentie l'activité de l'entreprise.</p> <p>_ La disparité des prix de la concurrence est due à des frais cachés.</p> <p>_ Le marché de l'hébergement est entrain de disparaître doucement.</p> <p>_ La taille des concurrents directs d'ISATIS est de 3 à 5 fois plus grande.</p>

	<p>moyens requis pour exploiter les opportunités que dégage le marché.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Manque de concurrence professionnelle sur le marché, ce qui bloque l'ouverture du marché.</li> <li>_ Manque de communication d'ISATIS.</li> <li>_ Inexistence d'une gestion des réclamations clients.</li> <li>_ Le personnel d'ISATIS n'est pas assez qualifié pour déceler une faiblesse non perçue par le manager.</li> <li>_ L'offre de service d'ISATIS ne satisfait pas entièrement les besoins des clients.</li> <li>_ ISATIS ne dispose d'aucun système d'évaluation de la réputation.</li> <li>_ Référencement pauvre sur les moteurs de recherche.</li> <li>_ L'offre présentée sur le site web d'ISATIS n'est pas assez précise par rapport à ce qui est fait par la concurrence.</li> </ul>		
--	---	--	--

Source : tableau établi par nos soins.

## 2.2. Synthèse interne

Expertise professionnelle et diversité de l'offre.

Manque de moyens financiers, en effectif et une communication presque inexistante.



### **2.3. Synthèse externe**

L'essor du marché technologique Algérien, le crossselling, l'émergence de besoins importants de la PME Algérienne, formation professionnelle.

L'immaturation en gestion des projets du marché Algérien, la concurrence directe est plus percutante en termes de taille (3 à 5 fois plus grande).

### **2.4. Fixation des nouveaux objectifs**

Après avoir défini les forces et les faiblesses principales de l'entreprise ISATIS, ainsi que les opportunités et les menaces centrales auxquelles va répondre ultérieurement la stratégie de GRC. Il a été nécessaire par conséquent de définir les nouveaux objectifs de l'organisation.

Les nouveaux objectifs d'ISATIS sont :

- Intégration d'une solution de GRC, pour mieux gérer la partie client (Objectif principal) ;
- Ne plus être dans la périphérie de l'activité de l'entreprise, mais entrer en son noyau ;
- Satisfaire le client par rapport aux prestations dont dispose ISATIS ;
- Consolider ce dont dispose ISATIS actuellement comme cœur de métier (toute la partie Web) ;
- Continuer à faire de l'expertise verticale en développant des solutions innovantes (notamment dans le développement d'applications ou sites Web mobiles) ;
- Mise en place de rigueur dans la gestion des projets ;
- Mise en place d'une stratégie de gagnant/gagnant avec le client ;
- Accompagnement du client dans une offre globale ;
- Nécessité de la réadaptation de l'offre Web, à ce qui se fait actuellement ;
- Diversifier l'offre pour les PME ;
- Packager certaines offres, et les promouvoir autour d'événements réguliers.

## **3. Synthèse des informations recueillies et définition de la stratégie**

ISATIS dispose d'un fort potentiel en dépit de sa taille qui lui permet tout de même de faire face à un environnement plus mature. Néanmoins, ISATIS possède des faiblesses à des points stratégiques, où leur éventuelle résolution, pourra aider l'organisation à prendre de

l'ampleur sur son marché, car, ce marché est en forte croissance, et plein d'opportunités fructueuses s'en dégagent. De surcroît, de par sa stratégie de niche, les menaces auxquelles elle fait face sont plus d'un ordre structurel (problème), qu'ISATIS peut résoudre elle-même (L'immatunité en gestion des projets du marché Algérien).

### **3.1. La nouvelle stratégie de GRC permettra à ISATIS de grandir et de mieux communiquer**

Grandir signifie qu'ISATIS doit structurer son entreprise en quatre fonctions principales : (management général, équipe marketing, équipe commerciale et équipe informatique). Dans le sens où, le manager général gèrera les trois fonctions sous-jacentes en définissant les objectifs pour chaque fonction, l'équipe marketing se chargera respectivement de la supervision commerciale, ainsi que la définition la gestion des compagnes marketing. L'équipe commerciale quant à elle, se chargera de vendre le produit conçu par une équipe informatique que l'on souhaitera plus élargie et dans l'idéal flexible, mais aussi de gérer la réclamation client en la diffusant sur les compétences adéquates de la cellule technique.

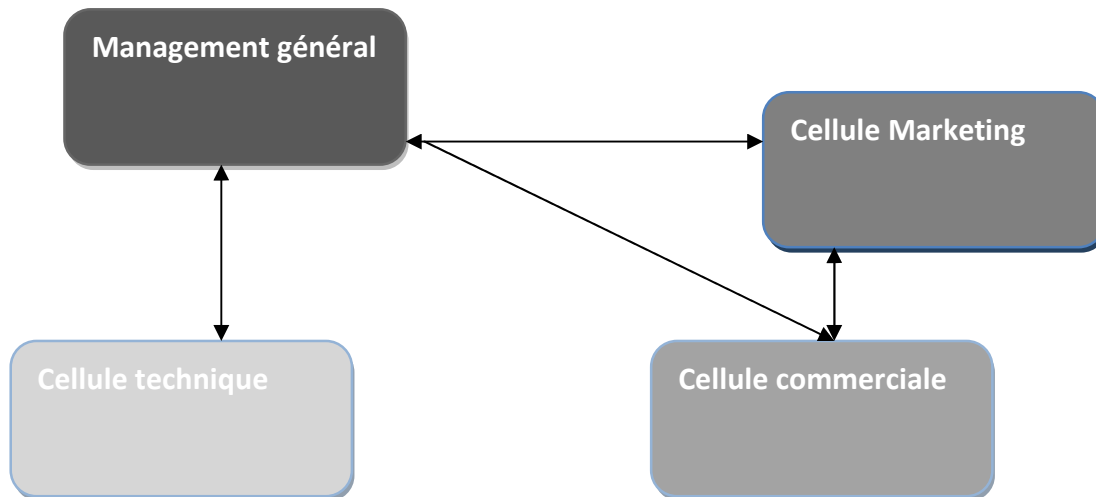
Communiquer signifie que l'intégration d'une solution de GRC au sein d'ISATIS, permettra de mettre en place une politique de communication multicanale. Le manager général en collaboration avec son équipe marketing définira les axes et objectifs de la communication. Pour se faire, l'entreprise aura besoin principalement de financement.

Pour ce qui est de la réduction du temps entre la négociation et le début d'un projet, cette structure d'entreprise, permettra à ISATIS et notamment à son manager général, de définir le cadre de travail de chaque équipe. Ceci aidera éventuellement l'équipe commerciale à se focaliser sur la négociation de projets, au même moment où le manager général et l'équipe informatique se chargeront de la conception des projets déjà acquis.

L'équipe marketing se chargera de mûrir une réflexion autour de la possibilité d'une stratégie de vente croisée, c'est-à-dire, qu'ils essayeront de packager une offre globale adaptée à l'activité des clients, allant de l'amont de sa fonction jusqu'à son avale, en touchant par conséquent tous les processus des entreprises clientes.

#### 4. Flux d'information et organisation de la nouvelle structure d'ISATIS

**Figure 8 : Schéma représentant les flux d'information dans la nouvelle structure d'ISATIS.**



Source : schéma établi par nos soins.

##### 4.1. Management général

Il est nommé comme le superviseur général de toutes les équipes organisationnelles.

- Pilotage de la stratégie ;
- Coordination entre les différentes fonctions ;
- Fixation des prix ;
- Former le personnel à exprimer des besoins ;
- Gestion des compétences ;
- Chef de projets ;

##### 4.2. Equipe marketing

Composée de deux marketeurs, chacun aura pour mission de s'occuper respectivement du côté commercial (SFA) en ayant pour mission principale la supervision de l'activité des commerciaux. Un second se charge du côté marketing (EMA), en développant, animant et gérant des campagnes marketing.

- Définition des stratégies (stratégie commerciale) ;
- Définition des objectifs ;

- Quantitatif : augmentation CA, augmentation des parts de marché, etc.
- Qualitatif : satisfaction client, fidélisation, image de l'entreprise, etc.
- Gestion des campagnes marketing ;
- Pilotage de la performance ;
- Gestion des réclamations ;
- Veille, collecte et analyse de l'information.

Etant donné que le manager général et l'équipe marketing partage des objectifs communs, il était judicieux de définir les mêmes indicateurs d'évaluation qui sont :

- CA comparé ;
- Taux de satisfaction client ;
- Taux de fidélisation ;
- Taux Perte clientèle ;
- Délai de gestion des projets ;
- Efficacité des campagnes de communication ;
- Taux de pertinence de l'information ;
- Coûts de gestion engendrés ;

#### **4.3. Equipe commerciale**

Composée de 3 commerciaux, dont les principaux objectifs se présentent comme suit :

- Prise en charge des réclamations et service après vente ;
- Collecte de l'information ;
- Vecteur de communication ;
- Fidélisation des clients ;
- Commercialisation de l'offre de service ;
- Renouvellement des contrats (abonnements) ;
- Prospection ;
- Gestion administrative des projets (devis, facturation, etc.) ;
- Négociation des projets et des prix ;
- Reporting.

L'activité de ces 3 commerciaux sera répartie comme suit :

**a. Commercial n°1 :** se chargera de la gestion des réclamations, fidélisation (mailing, entretien téléphonique, etc.), et la gestion administrative des projets en négociation (devis, facturation, etc.)

Les indicateurs d'évaluation du commerciale numéro 1 sont :

- Taux de transformation des réclamations ;
- Délai de gestion des réclamations ;
- Nombre de clients fidélisés (Mailing, entretien téléphonique) ;
- Nombre d'appels sortants qualifiés ;
- Nombre d'emails sortants qualifiés ;
- Nombre de clients perdus ;

**b. Commercial n°2 :** se chargera de la prospection et de la commercialisation de la gamme de produit web.

**c. Commercial n°3 :** se chargera de la prospection et de la commercialisation des solutions de gestion packagées.

Les indicateurs d'évaluations des commerciaux numéro 2 et 3 sont :

- Taux d'efficacité de prise de rendez-vous ;
- Taux de prospection ;
- Nombre de visite par vente ;
- Taux de transformation devis ;
- Efficacité des visites ;
- Coût moyen de la visite ;
- Taux de transformation ;
- Nombre de commandes cumulées ;
- Retard de payement et impayés.

#### 4.4. Equipe technique

Composée de 8 techniciens, ayant chacun leurs spécialités, mais témoignant idéalement de capacité versatile, pour répondre à une éventuelle situation de rush sur un projet.

- Exécution des projets ;

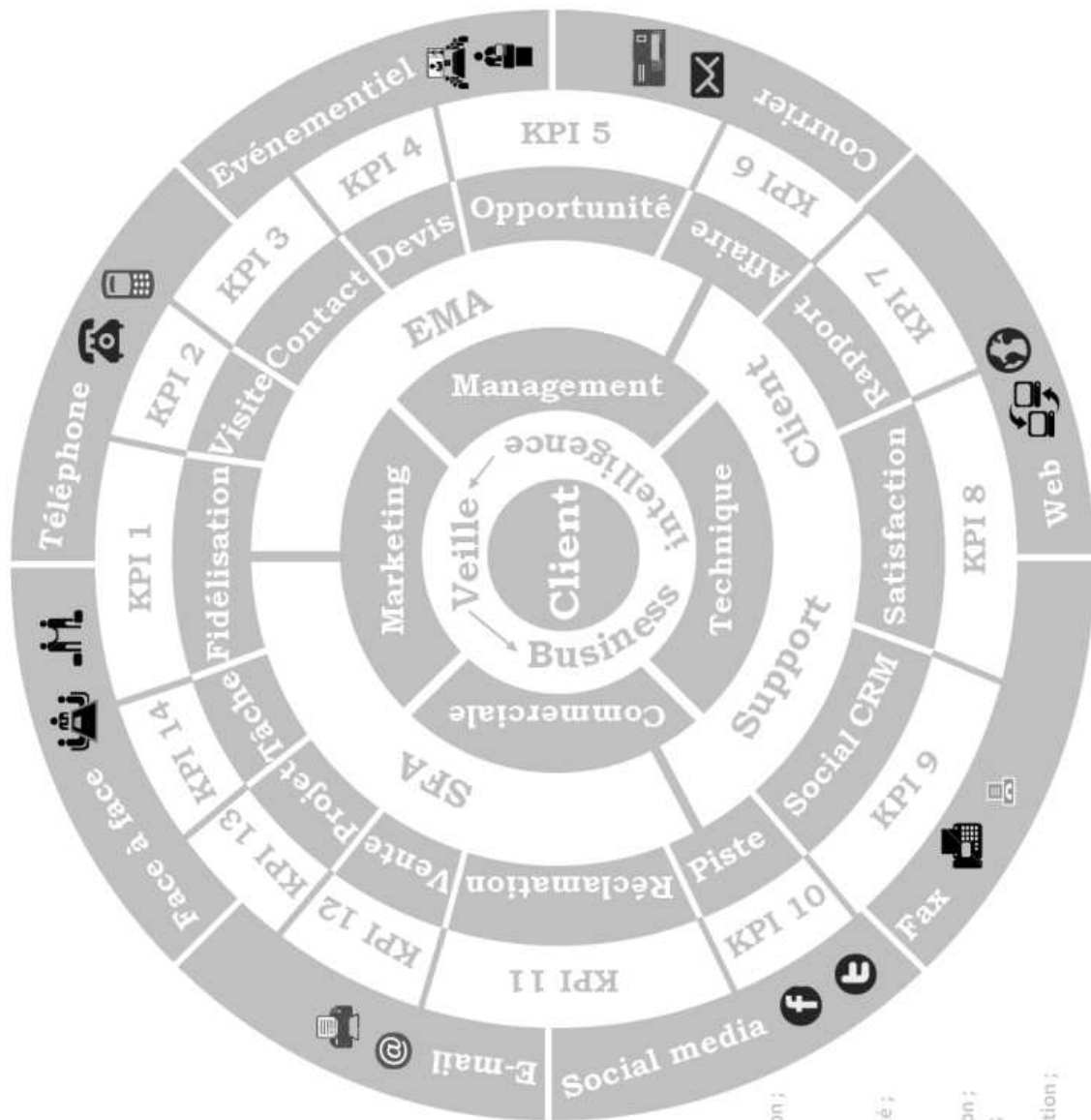
- Briefing technique de l'équipe commercial (explication des spécificités inhérentes aux produits) ;
- Maintenance ;
- Respect des délais.

Les indicateurs d'évaluation de l'équipe techniques sont :

- Délai de livraison des projets ;
- Délai de gestion des réclamations ;

5. ISATIS centrée client

Figure 9 : Schéma représentant la vue 360° du client de la nouvelle structure d'ISATIS



- KPI 1 : indicateurs d'évaluation de la fidélisation ;
- KPI 2 : indicateurs d'évaluation de la visite ;
- KPI 3 : indicateurs d'évaluation du compte ;
- KPI 4 : indicateurs d'évaluation du devis ;
- KPI 5 : indicateurs d'évaluation de l'opportunité ;
- KPI 6 : indicateurs d'évaluation de l'affaire ;
- KPI 7 : indicateurs d'évaluation du rapport ;
- KPI 8 : indicateurs d'évaluation de la satisfaction ;
- KPI 9 : indicateurs d'évaluation du social CRM ;
- KPI 10 : indicateurs d'évaluation de la piste ;
- KPI 11 : indicateurs d'évaluation de la réclamation ;
- KPI 12 : indicateurs d'évaluation de la vente ;
- KPI 13 : indicateurs d'évaluation du projet ;
- KPI 14 : indicateurs d'évaluation de la tâche.

Source : schéma établi par nos soins.

Pour que l'implémentation du programme de GRC « Capital Client » au sein d'une entreprise généralement et d'ISATIS plus particulièrement puisse réussir, il est primordial que cette dernière soit d'abord orientée « client ». Cela signifie, que le client soit intégré au cœur de l'entreprise, où toute action de chacun de ses vecteurs a pour origine le client et doit aboutir vers ce dernier, pour y parvenir l'entreprise ISATIS doit alors se doter d'un système de veille stratégique ; qui est un processus de collecte et de gestion d'information d'une manière continue et itérative et qui permettra non seulement, d'écouter en permanence le client et de connaître ses enjeux, mais aussi d'aider les quatre fonctions d'ISATIS à prendre les bonnes décisions concernant, le client et l'ensemble de l'entreprise plus généralement. ISATIS, doit aussi intégrer, un système de « Business Intelligence », qui fournira à la fonction marketing d'ISATIS, les différentes informations et déductions concernant l'efficacité de ses campagnes marketing, ainsi que les décisions prises envers la force de vente, après l'analyse faite par « Capital Client » à l'aide des indicateurs de performance prédéfinis.

Pour ce faire « Capital Client » dispose d'un ensemble d'outils analytiques mis à la disposition des fonctions de l'entreprise. En premier lieu, il propose une automatisation des campagnes marketing (EMA), c'est-à-dire, qu'il a pour objectif d'entretenir la relation avec le prospect suite à une première interaction avec ISATIS. Ce n'est pas parce qu'un prospect visite le site web, ou demande un devis qu'il va devenir client, il est ainsi primordial d'anticiper en définissant plusieurs scénarios de relance, comportant certaines actions automatisables, qui permettront notamment de :

- Définir de façon mesurable les clients ciblés ;
- Etablir des modèles de campagnes marketing à travers l'envoi de relance et message ciblés et d'en mesurer le rendement ;
- Créer des actions personnalisées en fonction des segments de clientèle prédéterminés grâce au datamining ;
- Elaborer les tableaux de bord qui permettront l'analyse de chaque campagne marketing en temps réel.

En second lieu, il propose une automatisation de la force de vente, c'est-à-dire, qu'il permet une exécution et optimisation des actions de la force de vente d'ISATIS. Il comprend bon nombre d'activités, parmi lesquelles :

- Organiser le travail des négociateurs afin d'optimiser leurs actions et augmenter leur productivité ;



- Il permet à l'équipe marketing et au management général de suivre de près l'activité de l'équipe commerciale, et d'évaluer les résultats obtenues, tant au niveau individuel que collectif ;
- Il permet de gérer les différents acteurs de l'activité commerciale de « Capital Client », tel que : la gestion des pistes, opportunités, affaires, etc.

En troisième lieu, il propose un module de service support client, qui a pour but principal de gérer et dispatcher les réclamations sur les compétences adéquates d'ISATIS.

Ainsi « Capital Client » dispose d'une panoplie de variables adaptées à la nouvelle structure organisationnelle d'ISATIS, le rôle de chacune est de suivre et de mesurer les actions menées par les éléments de chaque fonction.

**a. La piste :** la piste est un prospect au stade embryonnaire, c'est-à-dire qu'il a manifesté un intérêt pour un service d'ISATIS que le commercial doit avoir identifié, elle peut provenir de plusieurs canaux car elle répond à une campagne marketing, et cela à l'aide d'informations collectées et diffusée quotidiennement grâce à « Capital Client », au moment où le contact est établi avec ce prospect, et les besoins de ce dernier se confirme, on parlera alors de piste qualifiée.

Les indicateurs d'évaluation de la piste sont :

- Gestion des pistes ;
- Taux de conversion ;
- Nombre de pistes par commercial/an/mois.

**b. L'opportunité :** une opportunité est une vente potentielle ou un revenu possible provenant d'un compte. Après avoir qualifié la piste, commerciaux et marketeurs doivent unir leurs efforts en matière de communication, pour attirer la piste qualifiée sur la qualité et la diversité des services offerts.

Les indicateurs d'évaluation de l'opportunité sont :

- Gestion des opportunités ;
- Taux de conversion ;
- Nombre d'opportunités par segment ;

**c. L'affaire :** on parle d'affaire lorsqu'un commercial perçoit une possibilité de convertir un client potentiel en un client d'ISATIS, l'opportunité demande un devis pour passer sa commande chez ISATIS, et on ne peut conclure cette affaire, par exemple s'il y a des problèmes de paiement.

Les indicateurs d'évaluation de l'affaire sont :

- Gestion des affaires ;
- Nombre d'affaires en cours ;
- Nombre d'affaires conclues.

**d. Compte :** cette variable contient des informations détaillées sur l'ensemble des acteurs interagissant avec ISATIS, quelque soit leur statut.

Les indicateurs d'évaluation du compte sont :

- Nombre de comptes créés ;
- Nombre de comptes/commercial ;
- Nombre d'affaire par compte ;
- CA/client ;
- Répartition des gros compte par zone géographique/marché.

**e. La visite :** cette variable représente le nombre de visite réalisée par l'équipe commerciale, compte tenu du travail de prospection préalablement établi. Elle contient des informations sur la productivité des commerciaux, en matière de gestion du temps, des coûts, par rapport à la dispersion géographique des prospects et clients.

Les indicateurs d'évaluation de la visite sont :

- Nombre de visites/commercial ;
- Nombre de visites/vente ;
- Nombre de visites/segment clientèle ;

**f. Les devis :** cette variable représente l'ensemble des devis émis par les commerciaux résultants des étapes ultérieures (négociation), convertis en vente.

Les indicateurs d'évaluation des devis sont :

- Nombre de devis/commercial ;

- Taux de transformation des devis.

**g. La vente :** cette variable représente la conversion des affaires réalisées par les commerciaux, elle contient des informations sur l'efficacité de l'équipe commerciale, en matière de prospection et de négociation par rapport aux objectifs qui leur sont assignés.

Les indicateurs d'évaluation de la vente sont :

- Taux d'efficacité de prise de rendez-vous ;
- Nombre de prospects/mois/an/commercial ;
- Gestion des cycles de vente ;
- Nombre de commandes cumulées/mois/an/commercial ;
- Taux d'augmentation des ventes ;
- Rentabilité segment/canal ;
- Taux de renouvellement des contrats.

**h. La tâche :** cette variable est une sorte d'agenda qui permet de rappeler à l'utilisateur quel qu'il soit les différentes tâches qui lui sont assignées au moment voulu (mail à envoyer, appel téléphonique à passer, prise de rendez-vous, visites à effectuer, etc.)

Les indicateurs d'évaluation de la tâche sont :

- Taux de réalisation des tâches ;
- Gestion des tâches/utilisateur ;

**i. Projet :** cette variable permet au manager général de suivre l'état d'avancement des projets en cours, et de gérer le temps de l'équipe technique, cela assurera le respect des délais de livraison des projets.

Les indicateurs d'évaluation du projet sont :

- Délai de gestion des projets ;
- Taux de risque projet ;
- Gestion des coûts/projet ;
- Coût management projet.

**j. Rapport :** Cet acteur de « Capital Client », permet à l'ensemble des éléments d'ISATIS de rédiger des rapports détaillés sur la situation des missions qui leur sont attribuées, ces derniers

peuvent être transformés en information (interne) qui aidera l'outil analytique de « Capital Client » à proposer des solutions plus pertinentes.

Les indicateurs d'évaluation du rapport sont :

- Gestion des données et informations ;
- Gestion de l'historique des interactions clients.

**k. Réclamation :** cette variable concerne l'ensemble des problèmes que peut rencontrer le client d'ISATIS, qui se doivent d'être gérées ponctuellement car, ce sont un levier de la satisfaction client. Par ailleurs, ce volet contient des informations pertinentes sur le nombre de réclamation reçue et traitées.

Les indicateurs d'évaluation des réclamations sont :

- Délai de gestion des réclamations ;
- Taux de transformation des réclamations ;
- Evolution du nombre des réclamations.

**l. La satisfaction :** cette variable dispose de plusieurs paramètres permettant de juger de la véracité des actions marketing menées envers le client en vue de le satisfaire. Elle contient des informations concernant la gestion de la qualité de l'offre de service d'ISATIS.

Les indicateurs d'évaluation de la satisfaction sont :

- Taux de satisfaction ;
- Taux de perte clientèle ;
- Taux comparé d'augmentation satisfaction client ;
- Taux d'attrition par segment/canal ;
- Résultat des enquêtes de satisfaction.

**m. La fidélisation :** la variable fidélisation comporte toutes les informations et rapports concernant : la fidélité des clients d'ISATIS et les programmes de fidélisation adoptés, à travers les campagnes marketing de fidélisation, ainsi que des chiffres et des scénarios détaillés originaires des indicateurs de performances appartenant à cette variable.

Les indicateurs d'évaluation de la fidélisation sont :

- Taux de fidélisation ;

- Nombre de client fidélisé/compagne marketing/commercial ;
- Nombre d'appel sortant qualifié ;
- Nombre d'email sortant qualifié ;
- Volume de transaction ;
- Probabilité de rachat ;
- CLV.

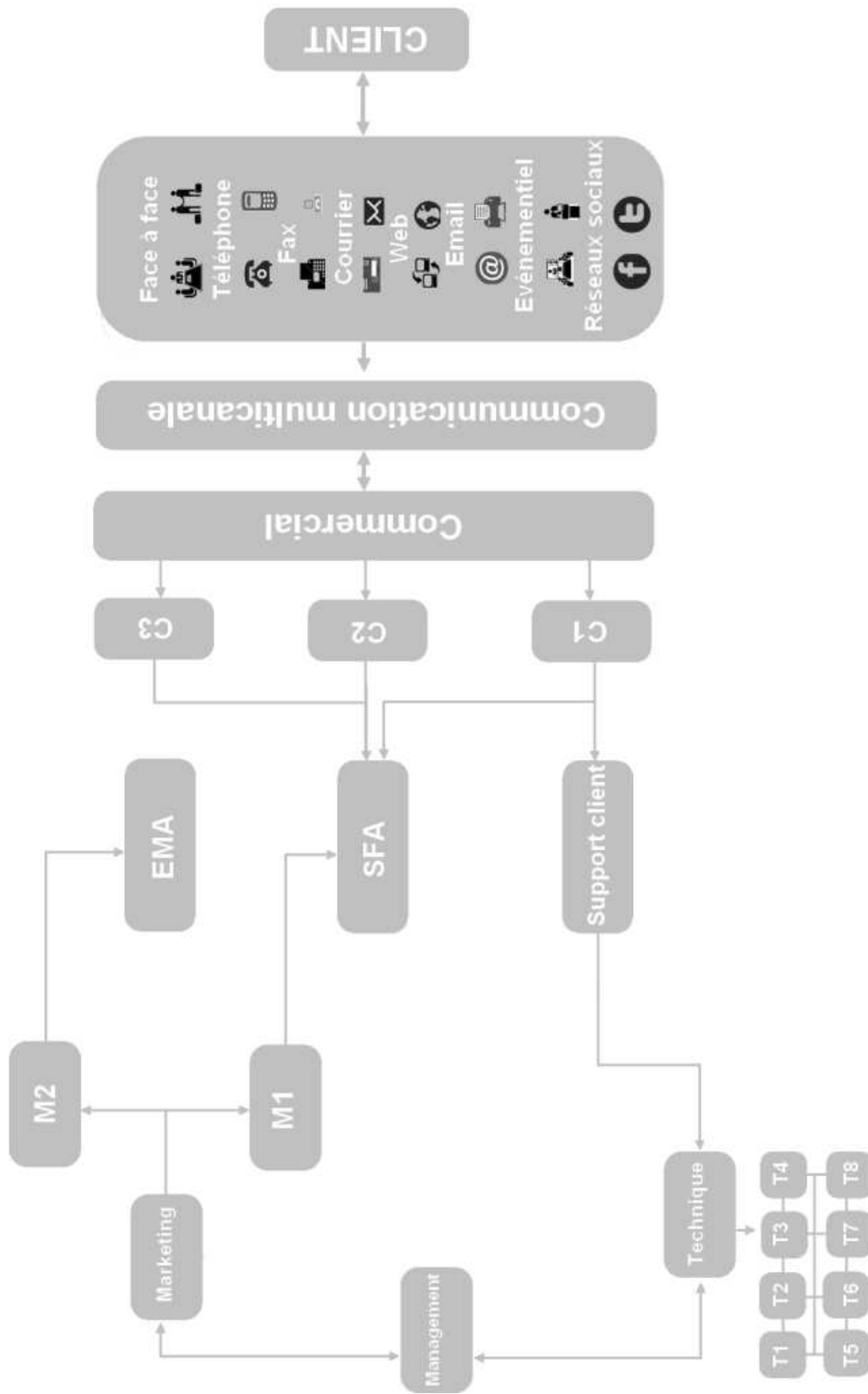
**n. Social CRM :** ce volet de « Capital Client » permet de gérer l'image et la relation d'ISATIS avec ses clients à travers les réseaux sociaux, d'ailleurs ces derniers sont de véritables sources de d'informations et un moyen efficace de communication, il permet aussi la conversion des « fans » en prospect. Cela dit le Social CRM n'est pas à l'heure actuelle un objectif principal d'ISATIS en raison du manque total de maturité du marché en la matière.

Les indicateurs d'évaluation du social CRM sont :

- Taux de conversion fan en prospect ;
- ROI/compagne.

**o. Communication multicanale :** « Capital Client » dans le cas d'ISATIS permettra une interaction multicanale avec ses prospects, clients et partenaire, à travers les différents moyens de communication qu'il met à la disposition de ses utilisateurs. Les canaux de communication les mieux appropriés à la situation d'ISATIS sont : face à face, téléphone, fax, courrier, web, email, réseaux sociaux, événementiel.

**Figure 10 : Schéma représentant l'apport de la stratégie de GRC au sein d'ISATIS**



Source : schéma établi par nos soins.

## **Conclusion**

Comme il peut être constaté d'après ce chapitre, la stratégie d'orientation client est l'un des éléments les plus importants dans une démarche d'implémentation d'un programme de GRC, dans la mesure où cette dernière contribue à définir une nouvelle structure pour l'organisation qui lui permet de se centrer sur le client, mais aussi de définir de nouveaux objectifs en matière de relation client qui seront corrélés aux objectifs de la stratégie globale de l'entreprise.

La stratégie permet aussi de donner une vue 360° du client, qui aide l'entreprise à se rapprocher de ce dernier, mais aussi en son sein d'évaluer la réalisation des objectifs et ce au niveau de chaque paramètre défini, car se rapprocher et s'axer sur le client est l'un des objectifs principaux d'une démarche de GRC, mais l'évaluation des différents points d'interaction avec le client, servant à définir l'essor de la relation qui conduit à une éventuelle rentabilité en est un objectif clé.

La démarche d'implémentation d'un programme de GRC, ne s'arrête pas là, mais après avoir défini la stratégie, il faut l'automatiser en paramétrant les différents niveaux à l'intérieur de l'outil « Capital Client ». Cela se fera notamment, à travers la création des utilisateurs, l'assignation de rôles pour chacun d'entre eux, et des activités qu'ils auront à exercer à l'intérieur de la solution, et ce bien sûr en parfaite adéquation avec la stratégie définie préalablement.

## **Chapitre IV**

### **Déploiement et paramétrage de la stratégie de GRC au sein d'ISATIS**



## **Chapitre IV : Déploiement et paramétrage de la stratégie de GRC au sein d'ISATIS**

### **Introduction**

Après avoir traité et analysé les informations recueillies à travers l'étude menée sur l'état actuel de l'entreprise ISATIS, une stratégie de restructuration organisationnelle a été proposée à l'entreprise ISATIS, lui permettant notamment de se centrer sur le client. Une étape jugée importante qui faciliterait d'ailleurs l'implémentation d'une solution de GRC en son sein. Tandis que, dans ce quatrième chapitre, une explication approfondie sera d'abord portée sur les différentes facettes de l'outil « Capital Client », déjà choisi pour son adaptabilité, et sa généralité. Ensuite, vient le déploiement (automatisation) de la stratégie définie au préalable, dans l'outil « Capital Client ». Cette étape consiste à introduire en premier lieu tous les acteurs mentionnés dans la stratégie (Manager, marketing, commerciaux, et techniciens) à l'intérieur de l'outil, pour qu'ensuite des rôles soient assignés à chaque acteur dans l'application.

Ce chapitre est donc dédié à la création d'unités d'organisation auxquelles appartient chaque catégorie d'utilisateurs susmentionnés dans la stratégie d'implémentation. Ultérieurement, des rôles leur seront assignés et attribués en fonction des objectifs et missions définies au préalable pour chaque acteur de chaque équipe organisationnelle. Après, vient l'étape de configuration de ces rôles, afin qu'ils soient en parfait accord avec ce qui a été avancé à travers les objectifs et méthodes d'évaluation proposés. Cette configuration de l'outil « Capital Client » jugée importante, puisqu'elle représente la concrétisation de tous les points soulignés et développés à travers la stratégie citée. Au final, des explications plus détaillées seront apportées à chaque étape décrites ci-dessus, appuyées en même temps par des captures d'écran commentées, pour illustrer la partie paramétrage.

Pour conclure, comme cela était le cas dans la partie collecte d'information, définition de la stratégie et des indicateurs d'évaluation, l'ensemble du travail fourni dans cette partie a été réalisé par nos soins appuyé par toute l'expérience cumulée dans la partie stratégique de l'implémentation qui a été utilisé afin d'automatiser cette dernière à l'intérieur de l'outil.

## 1. Présentation du CRM Capital Client

Le CRM « Capital Client » a été mis au point, il y a huit ans, par la société algérienne IT SOLUTIONS, un des piliers dans le domaine du développement de solutions informatiques pour professionnels, en collaboration avec ISATIS qui a participé à ce projet à la fois comme « programmeur » et « bêta testeur ».

Parmi les entreprises qui ont manifesté leur intérêt pour le programme de GRC « Capital Client », vient en premier lieu la société « NEDJMA », l'un des opérateurs de téléphonie mobile, mais ce dernier a dû l'abandonner pour des raisons structurelles, auxquelles l'outil « Capital Client » ne pouvait pas faire face. Ensuite, viennent « RENAULT ALGERIE » et « PHARMA STRAT », qui a installé « capital client » pour mieux gérer sa flotte de délégués médicaux.

Par ailleurs, cet outil est plutôt modulable et il s'adapte à tous types d'entreprises, il reste quand même généraliste, dans le sens où, il gère la relation client de la même manière, dans toutes les entreprises où il a été intégré. En parlant de l'intégration, « Capital Client » n'est pas facile à mettre en place comme le sont d'ailleurs tous les CRM (SUGAR CRM et MICROSOFT CRM aussi, ne sont pas faciles à installer). Cependant, il est utilisé en open source comme SUGAR CRM, et c'est un outil qui épouse parfaitement le système d'information de l'entreprise (force). L'application du CRM « Capital Client » permet aussi d'avoir une vue de 360° des interactions avec le client (agendas, tâches, fax, téléphone, RDV, relance, etc.), ainsi qu'une segmentation du portefeuille client (CRM Analytique), comme il est susceptible de donner des estimations et des projections pertinentes dans le volet opportunité, ce qui permettra à l'utilisateur de clôturer l'affaire convenablement. Par contre il ne dispose pas de version de démonstration (faiblesse) qui permettrait aux clients intéressés de le tester, et d'avoir une idée sur l'outil qu'ils envisagent de mettre en place chez eux.

### 1.1. Autres fonctionnalités du CRM « Capital Client »

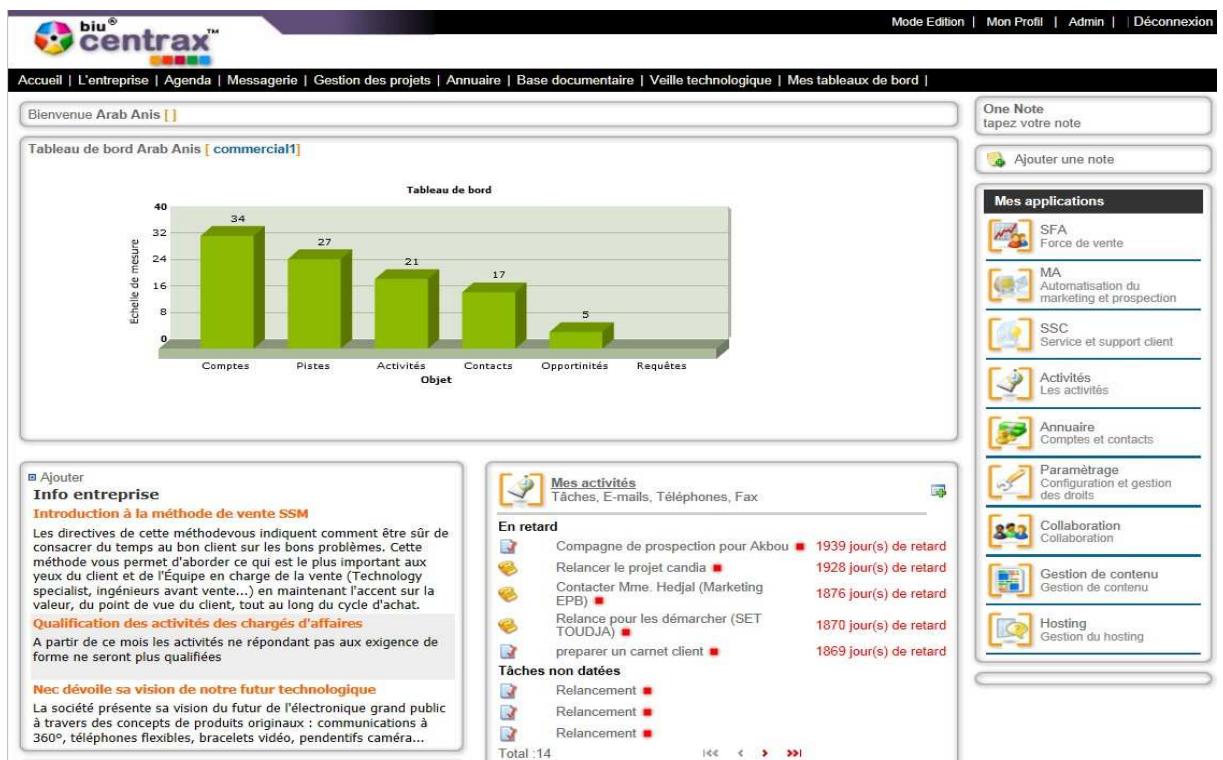
- Tous les modules de l'application (piste, campagne, opportunité, etc.) sont susceptibles de gérer des documents et de prise de notes propre à l'objet.
- L'application est dotée d'un mécanisme permettant de faciliter la collaboration entre les différents utilisateurs dans le CRM.

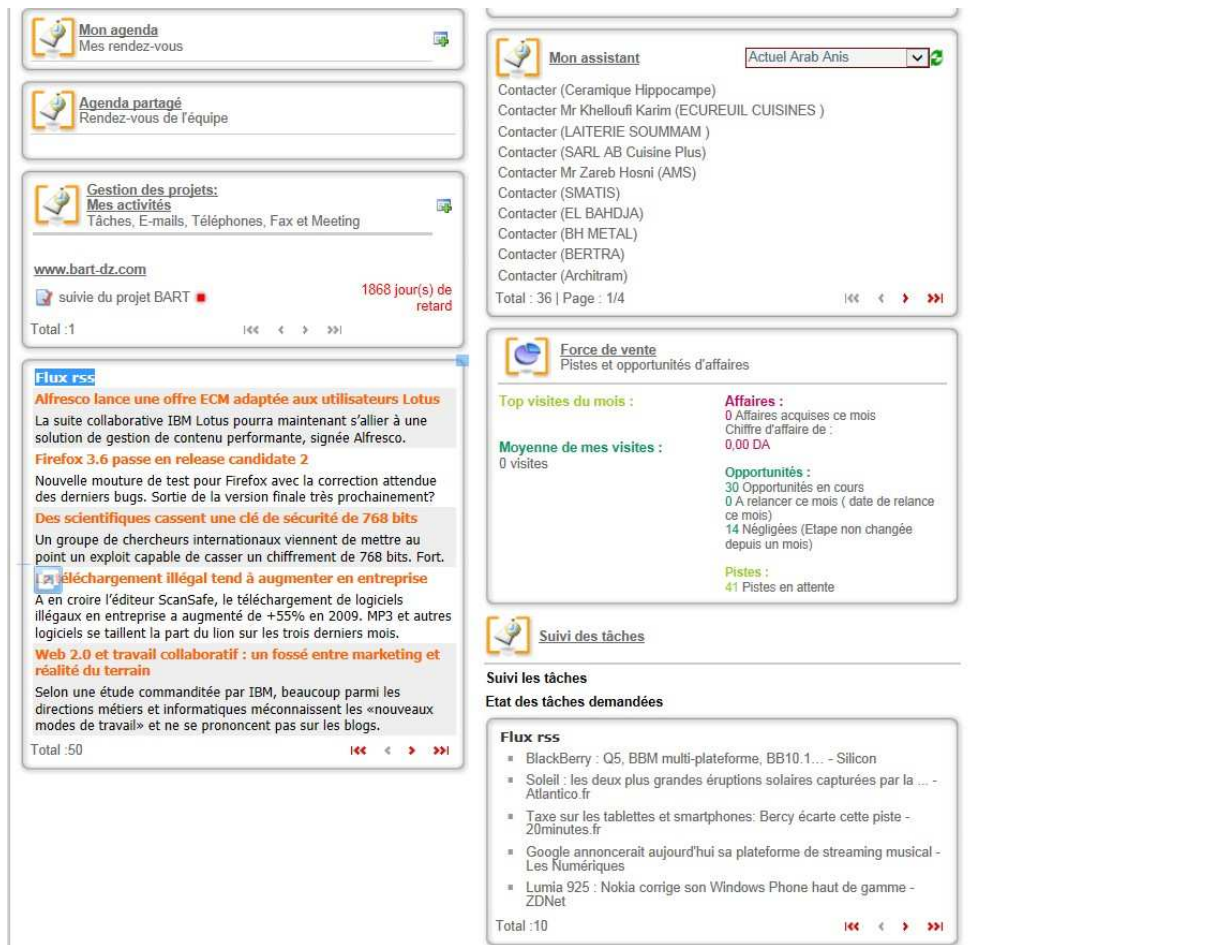
- L'application est développée par une technologie avancée, qui permet d'avoir une interface ergonomique, et facilitant l'utilisation de l'outil, et qui ne consomme pas trop de ressources du système.
- Toutes les activités (téléphone, fax, mail, meeting, tâche, etc.) sont organisées autour d'un agenda collaboratif qui permet aux utilisateurs d'avoir une vision globale sur l'ensemble (CRM collaboratif).
- Chaque brique du CRM « Capital Client » (SFA, MA et SSC) est munie d'un tableau de bord graphique qui contient les rapports graphiques les plus importants de chaque partie, ce qui donne aux décideurs un véritable outil d'évaluation des activités commerciales afin de prendre les bonnes décisions.
- La page d'accueil de l'application est un espace constitué de plusieurs zones (De petits cadres appelés portlets), qui contiennent un ensemble d'informations essentielles sur les travaux actuels de l'utilisateur ainsi qu'une vue sur les activités de ses collaborateurs (dans le cas d'un responsable).
- L'interface d'administration du CRM « Capital Client » offre une multitude de choix qui permettent à l'utilisateur de procéder à une administration simple et adaptable de ses tâches sans avoir recours à une formation approfondie (autoformation).
- L'application « Capital Client » donne la possibilité de faire des modifications sur les formulaires (paramétrage des champs obligatoires, spécification des éléments d'une liste, etc.)
- Le CRM « Capital Client » offre un espace de recherche simple et avancé selon le besoin, grâce à une interface conviviale.
- L'application dispose d'un gestionnaire de langues implémenté dans son espace d'administration, pour avoir un accès multilingue à la solution.

- La solution informatique « Capital Client » donne la possibilité de gérer les produits de l'entreprise, de les classer, d'avoir des grilles de prix, et même un catalogue de produits qui permet de mieux les présenter.
- L'application est dotée d'une carte géographique virtuelle permettant la gestion de la répartition géographique des clients et partenaires de l'entreprise, pour une meilleure organisation d'activités et de ressources (dessiner des trajectoires) de l'entreprise tout au long du processus CRM (SFA, MA, SSC).
- « Capital Client » dispose d'un assistant qui est un outil très puissant, qui aide un acteur du système, en lui donnant des tâches à réaliser selon les règles appliquées par l'entreprise (Une sorte de secrétaire virtuelle).

Le CRM « Capital Client » permet une gestion des droits d'accès à l'application, qui se résume d'ailleurs dans le trinôme : utilisateur, rôle et unité de business. Ainsi, le décideur a la possibilité de donner un rôle (Un ensemble de privilèges) bien spécifique pour chaque utilisateur de l'application (Acteur du system dans le CRM) selon l'organigramme de l'entreprise.

Figure 11 : Page d'accueil du portail de l'application « Capital Client »





Source : [http://secure.biucentrax.com/biucentrax/home.php], (page consulté le 03/05/2013)

## 2. Paramétrage de la cellule management général

### 2.1 Déploiement de la stratégie (automatisation)

Le déploiement de la stratégie pour chaque fonction du flux d'information suivra un modèle comportant quatre étapes.

La première étape, consistera à la création des cellules (équipes) qui représentent les unités d'organisation à l'intérieur du programme de GRC « Capital Client », et qui englobe les différents utilisateurs à l'intérieur de leur unité. La seconde étape sera, la création de l'ensemble des utilisateurs définis dans la stratégie d'implémentation de l'outil, à savoir : le management général, l'équipe marketing, l'équipe commercial et l'équipe technique.

La troisième étape, consiste à attribuer à chacun de ces derniers un rôle dans l'application, qui lui ouvre le droit à des privilèges selon les objectifs qui lui ont été assignés dans la stratégie de GRC, ce qui représente la quatrième étape.

## 2.2. Création de l'unité d'organisation « Management général »



Comme décidé dans la stratégie d'implémentation, la fonction principal de pilotage de cette dernière, se trouve être le management général. C'est pourquoi, la création d'une unité d'organisation à l'intérieur de l'outil nommé « management général » a été nécessaire, ce afin d'y inclure l'utilisateur « manager général » et d'établir des liens avec les autres unités ultérieurement créés.

## 2.3. Création de l'utilisateur « Manager général »



L'unité d'organisation « management général » comporte un seul utilisateur et qui est le « manager général », il détient les droits absolus à l'intérieur de l'application.

## 2.4. Assignment du rôle « Administrateur »



Après avoir créé l'utilisateur « manager général » qui détient les privilèges absolus à l'intérieur de l'outil, il est par conséquent logique de lui attribuer le rôle le plus supérieur que propose « Capital Client », c'est-à-dire le rôle « Administrateur ».

## 2.5. Paramétrage du rôle « Administrateur »

Durant l'étape du paramétrage des rôles des utilisateurs, il faudra automatiser la stratégie et ses objectifs à l'intérieur des onglets : organisation, force de vente, marketing et supports.

L'attribution des privilèges suit le modèle suivant :

○ Aucun.      ● Utilisateur.      ● Unité d'organisation .      ● Descendance.      ● Total.

- Aucun : l'utilisateur n'a aucun droit concernant un paramètre.
- Utilisateur : l'utilisateur a les droits absolus concernant ses paramètres personnels.
- Unité d'organisation : l'utilisateur a les droits absolus concernant les paramètres de l'unité d'organisation à laquelle il appartient.
- Descendance : l'utilisateur a les droits absolus concernant les paramètres des utilisateurs qui sont au niveau hiérarchique inférieur.
- Total : l'utilisateur a les droits absolus concernant l'ensemble des paramètres de l'outil.

### 2.5.1. Organisation

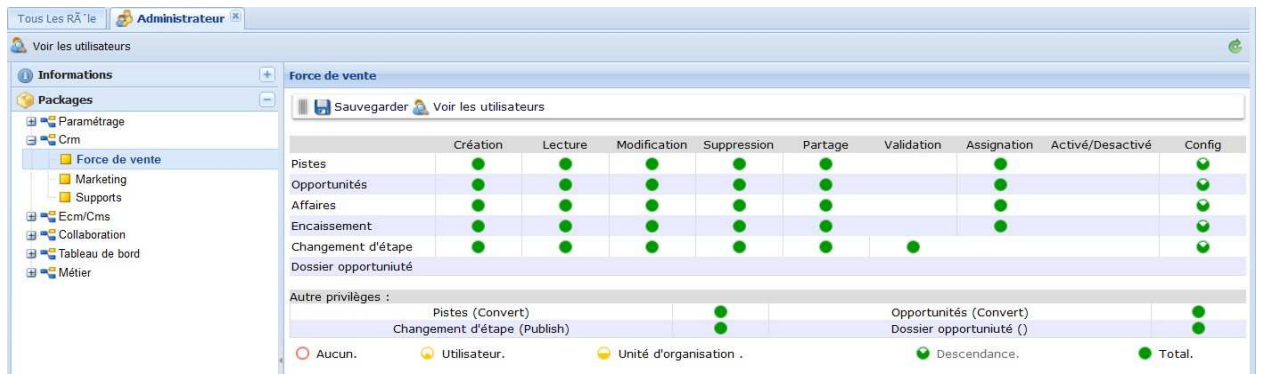
	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Utilisateurs	●	●	●	●					
Rôles	●	●	●	●					
Unités d'organisation	●	●	●	●					●

Autre privilèges :  
Utilisateurs (Changer le Mot de Passe :)

○ Aucun.      ● Utilisateur.      ● Unité d'organisation .      ● Descendance.      ● Total.

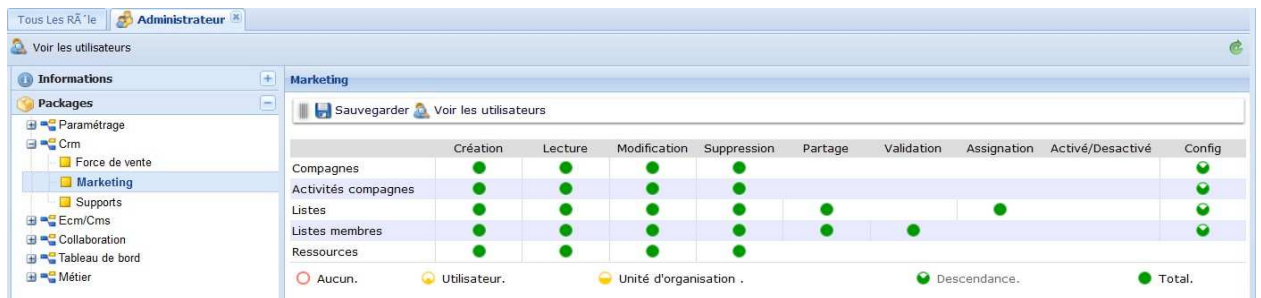
Tout comme la stratégie procure au « manager général » la supervision de l'ensemble des équipes organisationnelles, il détiendra par conséquent les privilèges absolus concernant les paramètres de tous les utilisateurs de l'organisation.

### 2.5.2. Force de vente



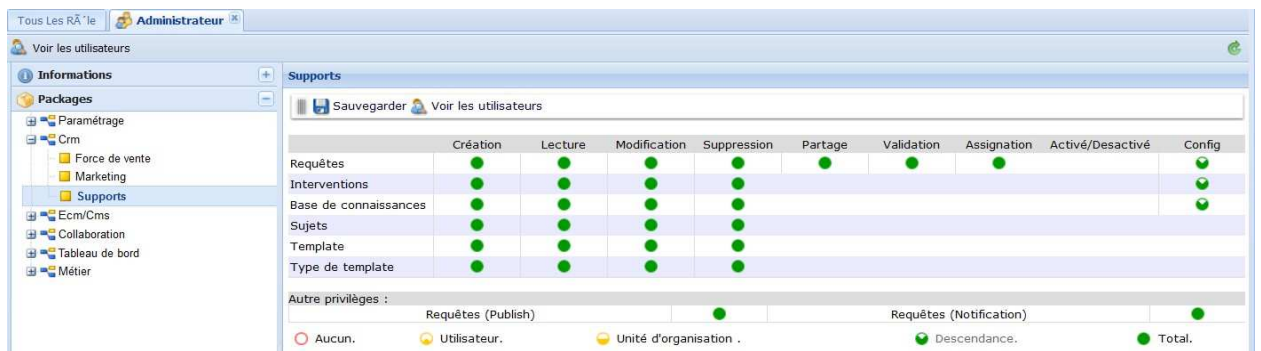
Le « manager général » du fait de son statut, détient aussi les pleins pouvoirs concernant la partie « force de vente », comme l'illustre la figure ci-dessus.

### 2.5.3. Marketing



Le « manager général » du fait de son statut, détient aussi les pleins pouvoirs concernant la partie « marketing », comme l'illustre la figure ci-dessus.

### 2.5.4. Supports



Le « manager général » du fait de son statut, détient aussi les pleins pouvoirs concernant la partie « supports », comme l'illustre la figure ci-dessus.



### 3. Paramétrage de la cellule marketing

#### 3.1. Création de l'unité d'organisation « Marketing »

The screenshot shows a web application window titled 'Toutes les unités d'organisation' with a sub-tab 'Cellule Marketing'. Below the title bar are buttons for 'Sauvegarder', 'Sauvegarder et quitter', and 'Annuler'. The main content area has two tabs: 'Informations' (selected) and 'Adresses'. Under 'Informations', there are three fields: 'Nom' with the value 'Cellule Marketing', 'Parent' with a dropdown menu showing 'Management Général', and 'Type' with a dropdown menu showing 'Administration'.

La stratégie de GRC orientée client, a exigé la création d'une unité d'organisation « marketing » lié à l'unité d'organisation « management général », comportant deux utilisateurs, le premier sera en charge de la supervision de l'équipe commerciale et le second aura pour mission de définir, suivre et évaluer les campagnes marketing.

L'outil « Capital Client » à travers ses deux briques « SFA » et « EMA », permettra ainsi à ces deux utilisateurs, de réaliser les objectifs qui leur sont assignés.

#### 3.2. Marketing numéro 1

##### 3.2.1. Création de l'utilisateur « Marketing numéro 1 »

The screenshot shows a web application window titled 'Les utilisateurs d'un rôle' with a sub-tab 'Marketing'. Below the title bar are buttons for 'Sauvegarder', 'Sauvegarder et quitter', 'Annuler', 'Mot de passe', and 'Désactiver'. The main content area has two tabs: 'Information' (selected) and 'Authentification'. Under 'Information', there are several fields: 'Responsable' with a dropdown menu showing 'Manager Général', 'Unité de business' with a dropdown menu showing 'Cellule Marketing', 'Nom' with the value 'Marketing', 'Prénom' with the value 'Numéro 1', 'Contact', and 'Email'. Under 'Authentification', there is a field 'Utilisateur' with the value 'Marketing1' and a status 'Non disponible...'.

L'utilisateur « Marketing numéro 1 » appartient à l'unité d'organisation marketing, sa mission consiste à superviser et évaluer l'activité des trois commerciaux cités dans la stratégie d'implémentation.

##### 3.2.1.1. Assignment du rôle « Superviseur commercial »

The screenshot shows a web application window titled 'Les utilisateurs d'un rôle' with a sub-tab 'Marketing'. Below the title bar are buttons for 'Sauvegarder', 'Sauvegarder et quitter', 'Annuler', 'Mot de passe', and 'Désactiver'. The main content area has two tabs: 'Informations' (selected) and 'Rôle'. Under 'Rôle', there is a list of roles with checkboxes. The role 'Superviseur commercial' is checked, indicating it is assigned to the user.

Après avoir créé cet utilisateur, et étant donné que sa mission est de superviser l'activité des trois commerciaux, il a été cohérent de lui attribuer le rôle prédéfini dans l'outil de « Superviseur commercial ».

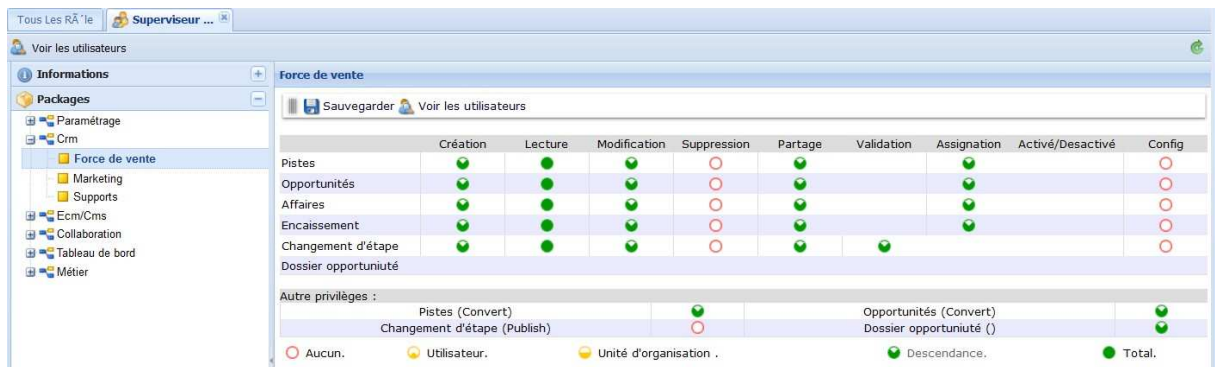
### 3.2.1.2. Paramétrage du rôle de « superviseur commercial »

#### a. Organisation



Selon la place qu'occupe les utilisateurs « marketing numéro 1 » et « Marketing numéro 2 » dans la nouvelle structure de l'organisation d'ISATIS, il a été décidé de leur confier les mêmes privilèges, à savoir ; la lecture de leurs paramètres personnelles, et la lecture absolue des paramètres de l'unité d'organisation à laquelle ils appartiennent. Quant aux paramètres régissant leur unité d'organisation, ils ont une défense absolue d'y accéder.

#### b. Force de vente



Compte tenu du rôle de « superviseur commercial » qu'occupe l'utilisateur « marketing numéro 1 » défini par la stratégie, il était judicieux de lui attribuer les pleins pouvoirs concernant la lecture des : pistes, opportunités, affaires, encaissement et changement d'étape.

Quant à la création, la modification, le partage et des paramètres dernièrement cités, l'utilisateur n'a de droit qu'à la descendance. C'est-à-dire les commerciaux qu'il gère, de

même pour l'assignation, sauf pour l'assignation d'un changement d'étape n'est pas paramétrable.

Pour la suppression et la configuration des éléments précédemment cités, l'utilisateur a une défense totale de même que pour la publication d'un changement d'étape. Cet utilisateur a aussi le droit de valider un changement d'étape, convertir les pistes, les opportunités, au même titre que le « Manager général ».

### c. Marketing

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Compagnes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Activités compagnes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Listes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Listes membres	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
Ressources	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

Aucun.   
 Utilisateur.   
 Unité d'organisation.   
 Descendance.   
 Total.

En ce qui concerne le marketing, l'utilisateur « marketing numéro 1 » compte tenu du fait qu'il supervise l'équipe commercial, il a semblé être juste de lui octroyer la lecture des : compagnes, activités compagnes, listes, listes membres, ressources afin de se tenir au courant pour briefer les trois commerciaux. Quant aux autres paramètres, du moment qu'il n'est pas concerné, il en a une défense absolue.

### d. Supports

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Requêtes	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Interventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Base de connaissances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Sujets	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Template	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Type de template	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

Autre privilèges :

Requêtes (Publish)	<input checked="" type="radio"/>	
Requêtes (Notification)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Aucun.   
 Utilisateur.   
 Unité d'organisation.   
 Descendance.   
 Total.

La stratégie de GRC a défini la gestion des réclamations comme un objectif de la cellule marketing, c'est pour cela que les deux utilisateurs de cette unité d'organisation ont les mêmes privilèges en ce qui concerne le volet support.

### 3.3. Marketing numéro 2

#### 3.3.1. Création de l'utilisateur « Marketing numéro 2 »



La création de cet utilisateur suit logiquement ce qui était avancé dans la stratégie d'implémentation. En effet, l'utilisateur « Marketing numéro 2 » s'occupe de la gestion du module EMA, c'est-à-dire, de la gestion des campagnes marketing, à l'intérieur de « Capital Client ».

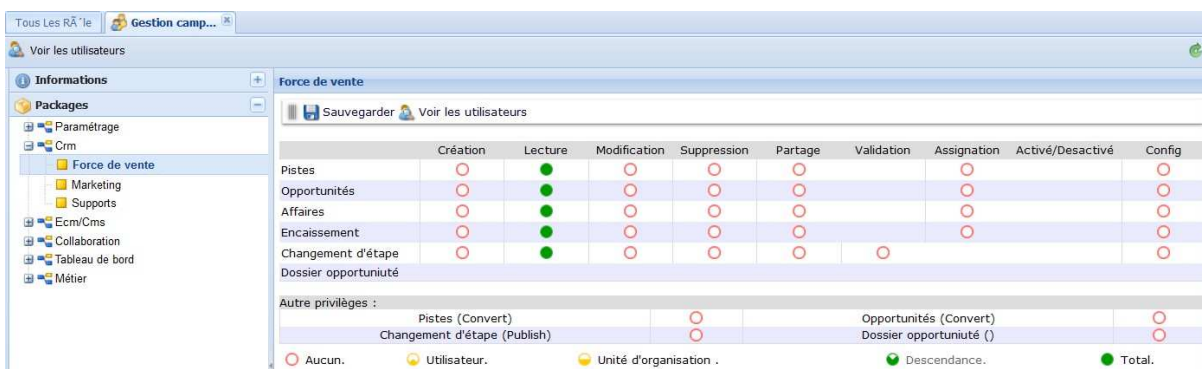
#### 3.3.2. Assignation du rôle « Gestion campagnes marketing »



Comme l'utilisateur « Marketing numéro 2 » se charge de la gestion des campagnes marketing de l'entreprise ISATIS, ce rôle a été spécifiquement créé et configuré par nos soins, pour qu'il soit en parfaite consonance avec les objectifs stratégiques dont il a la charge.

#### 3.3.3. Paramétrage du rôle « Gestion campagne marketing »

##### a. Force de vente



Tandis que cet utilisateur n'est pas concerné par le volet Force de vente, car c'est l'utilisateur « marketing numéro 1 » qui s'en occupe, le seul privilège auquel il ouvre le droit d'accéder est la lecture de l'ensemble des paramètres constituant ainsi le module SFA de l'outil « Capital Client ».

## b. Marketing

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Compagnes	●	●	●	○					●
Activités compagnes	●	●	●	○					●
Listes	●	●	●	○	○		○		●
Listes membres	●	●	●	○		○			●
Ressources	●	●	●	○					●

○ Aucun.    ● Utilisateur.    ● Unité d'organisation.    ● Descendance.    ● Total.

Compte tenu du rôle affecté à l'utilisateur « Marketing numéro 2 », ce dernier détient les pleines facultés uniquement sur la création, la lecture et la modification de tous les paramètres composant le volet marketing de l'application, car il a été nommé responsable de l'animation des actions marketing dans l'outil. Toutefois, aucune action de suppression ne lui a été accordée.

## 4. Paramétrage de la cellule commerciale

### 4.1. Création de l'unité d'organisation « commerciale »

Toutes les unités d'organisation    Cellule commerciale  
 Sauvegarder    Sauvegarder et quitter    Annuler  
 Informations    Adresses  
 Nom : Cellule commerciale    Parent : Cellule Marketing

L'équipe commerciale qui est en liaison direct avec la cellule marketing, joue un rôle important dans la stratégie définie, car elle concrétise les opérations et les actions de l'équipe marketing. Cette dernière se compose d'un commercial dont la principale tâche est la gestion des réclamations, et de deux autres commerciaux qui ont pour tâche la commercialisation de services proposés par l'entreprise ISATIS.

## 4.2. Commercial numéro 1

### 4.2.1. Création de l'utilisateur « Commercial numéro 1 »

The screenshot shows the 'Les utilisateurs d'un rôle' window for the 'Commercial' role. It contains two main sections: 'Information' and 'Authentification'. In the 'Information' section, the 'Responsable' is set to 'Marketing Numéro 1', the 'Unité de business' is 'Cellule commerciale', and the 'Nom' is 'Commercial'. In the 'Authentification' section, the 'Utilisateur' is 'Commercialno1' and the status is 'Non disponible...'. Navigation buttons like 'Sauvegarder', 'Sauvegarder et quitter', 'Annuler', 'Mot de passe', and 'Désactiver' are visible at the top.

Dans le système le « Commercial numéro 1 » appartient à la cellule commerciale et il a comme responsable direct l'utilisateur « Marketing numéro 1 », comme convenu dans la stratégie de GRC définie.

### 4.2.2. Assignment du rôle « support »

The screenshot shows the 'Rôle' assignment interface. It features a table with columns for 'Rôle' and 'Support'. The 'Support' role is selected. Action buttons 'Supprimer', 'Assigner', and 'Actualiser' are present above the table. The interface also includes navigation buttons like 'Sauvegarder', 'Sauvegarder et quitter', 'Annuler', 'Mot de passe', and 'Désactiver'.

La stratégie a défini à cet utilisateur notamment un rôle de responsable de la gestion des réclamations client, dans le sens où il devra récolter et dispatcher les réclamations sur les techniciens pour qu'ils puissent intervenir. C'est pourquoi il détiendra à l'intérieur un rôle de support.

### 4.2.3. Paramétrage du rôle « Support »

#### a. Organisation

The screenshot shows the 'Organisation' configuration interface for the 'Support' role. It includes a table with columns for 'Création', 'Lecture', 'Modification', 'Suppression', 'Partage', 'Validation', 'Assignation', 'Activé/Desactivé', and 'Config'. The rows are 'Utilisateurs', 'Rôles', and 'Unités d'organisation'. A legend at the bottom indicates the status of each cell: 'Aucun.' (white), 'Utilisateur.' (yellow), 'Unité d'organisation.' (orange), 'Descendance.' (green), and 'Total.' (dark green).

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignation	Activé/Desactivé	Config
Utilisateurs	○	○	○	○					
Rôles	○	○	○	○					
Unités d'organisation	○	○	○	○	○				○

Autre privilèges :  
 Utilisateurs (Changer le Mot de Passe :) ○  
 ○ Aucun.    ○ Utilisateur.    ○ Unité d'organisation.    ○ Descendance.    ○ Total.

En ce qui concerne le volet Organisation, l'utilisateur « Commercial numéro 1 », n'a le droit que de s'informer sur l'ensemble des utilisateurs qui constituent son unité d'organisation. Quant aux autres paramètres, il a une défense absolue d'y accéder. Cette

configuration est aussi appliquée pour les deux autres commerciaux, du moment qu'ils appartiennent à la même unité d'organisation.

**b. Force de vente**

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Pistes	○	●	○	○	○		○		○
Opportunités	○	●	○	○	○		○		○
Affaires	○	●	○	○	○		○		○
Encaissement	●	●	●	○	○		○		○
Changement d'étape	○	●	○	○	○	○			○
Dossier opportunité									
Autre privilèges :									
Pistes (Convert)				○			Opportunités (Convert)		○
Changement d'étape (Publish)				○			Dossier opportunité ( )		○

○ Aucun.   ● Utilisateur.   ● Unité d'organisation.   ● Descendance.   ● Total.

Comme la mission de cet utilisateur se limite à la gestion des réclamations et à la gestion administrative des projets, ce dernier n'a aucun privilège concernant la force de vente, mis à part la lecture et le suivi de toutes les étapes de négociation d'un projet, ainsi que la création des encaissements et leur modification, ce car la stratégie a défini aussi à cet utilisateur la gestion administrative des projets en négociation (facturation, devis, etc.)

**c. Marketing**

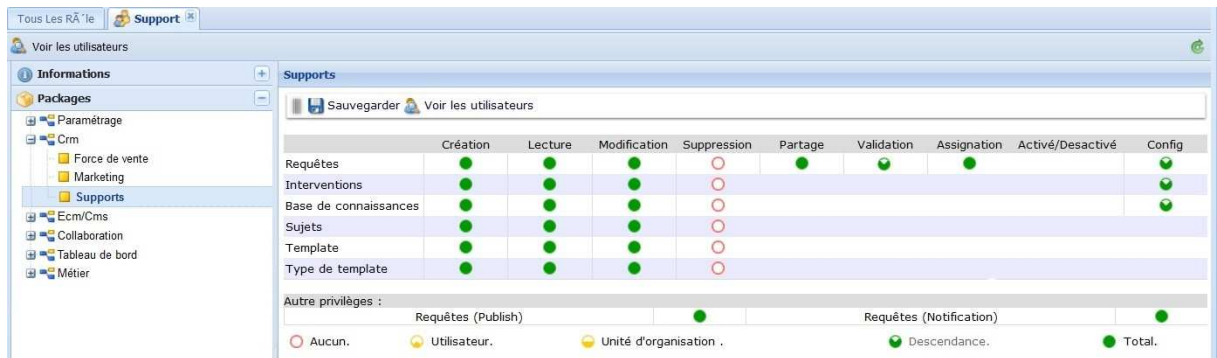
	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Compagnes	○	●	○	○					○
Activités compagnes	○	●	○	○					○
Listes	○	●	○	○	○		○		○
Listes membres	○	●	○	○	○	○			○
Ressources	○	●	○	○					○

○ Aucun.   ● Utilisateur.   ● Unité d'organisation.   ● Descendance.   ● Total.

Tous les utilisateurs appartenant à la cellule commerciale n'ont aucun droit dans le volet marketing, sauf de consulter (lire) l'état des activités ou compagnes marketing, car ils sont les exécuteurs des stratégies marketing et commerciales établies.



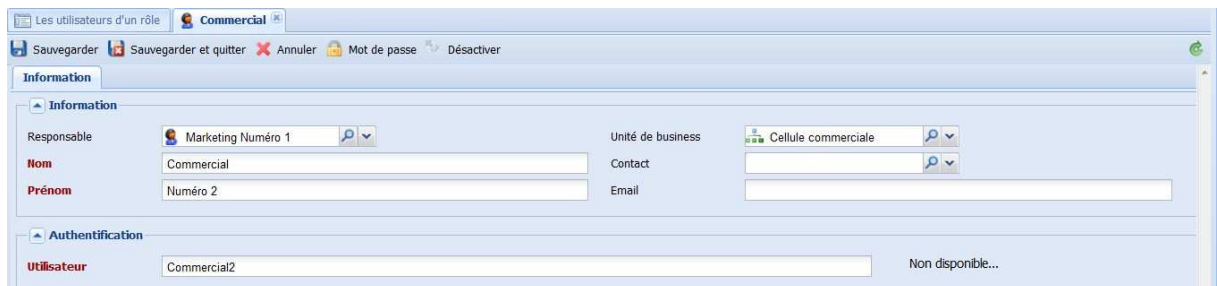
## d. Supports



Vu le rôle de responsable du support client attribué au « Commercial numéro 1 », ce dernier a le droit absolu de créer, lire et modifier les éléments constituant le volet support. Cet utilisateur a aussi le droit de valider une requête et de configurer une requête, une intervention et une base de connaissances qu'avec les utilisateurs de sa descendance (les techniciens qu'il gère). Toute fois, il n'a aucun droit concernant la partie suppression.

### 4.3. Commercial numéro 2 et 3

#### 4.3.1. Création des utilisateurs « Commercial numéro 2 » et « Commercial numéro 3 »



Comme défini dans la stratégie, il est nécessaire de créer les deux utilisateurs : « commercial numéro 2 » et « commercial numéro 3 » appartenant à la cellule commerciale, et ayant pour supérieur l'utilisateur « marketing numéro 1 ». Leur fonction principale se trouve être la prospection, et la commercialisation des offres packagées d'ISATIS.



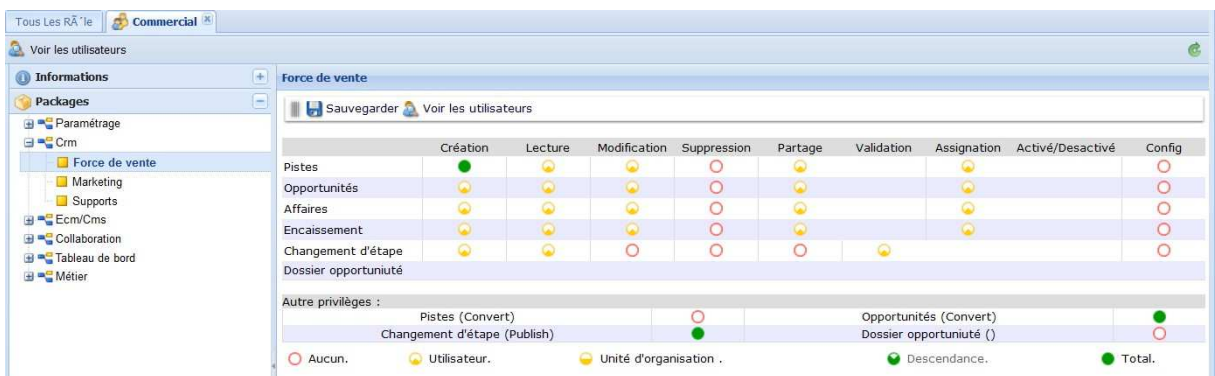
### 4.3.2. Assignment du rôle « Commercial »



Il est logique selon la stratégie préalablement élaborée d'attribuer aux commerciaux numéro 2 et 3 le rôle de commercial à l'intérieur de l'outil, car ce dernier s'adapte parfaitement aux objectifs définis.

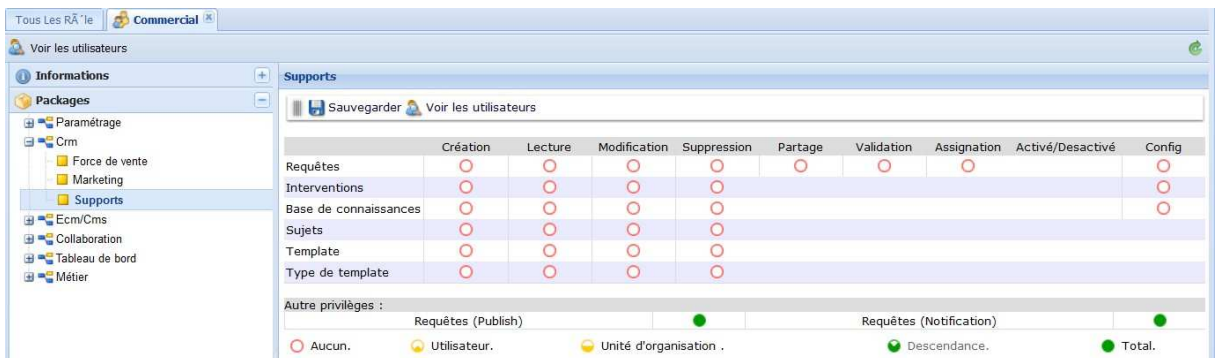
### 4.3.3. Paramétrage du rôle « Commercial »

#### a. Force de vente



Ces deux commerciaux faisant partie de la force de vente d'ISATIS, il est juste de leur accorder les pleins pouvoir concernant la création des pistes, et des privilèges personnalisés pour chacun des commerciaux concernant les paramètres de ce volet, sauf la suppression, la validation d'un changement d'étape et la configuration auxquels ils n'ont aucun privilèges et ce afin d'éviter la falsification.

#### b. Support



Ces deux commerciaux n'ayant pour objectifs que la prospection et la commercialisation, ils n'ont aucun lien avec le support, par conséquent aucun privilège ne leur a été attribué.

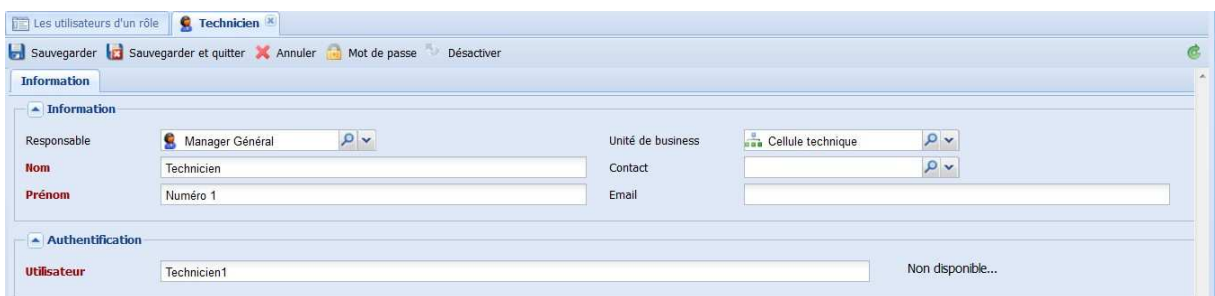
## 5. Paramétrage de la cellule technique

### 5.1. Création de l'unité d'organisation « technique »



La création d'une unité d'organisation « technique » faisait partie des objectifs de la nouvelle structure organisationnelle d'ISATIS, cette dernière comporte huit utilisateurs ayant tous les mêmes droits. Cette cellule est liée au « management général ».

### 5.2. Création de l'utilisateur « Technicien numéro 1 »



Comme susmentionné, il existe 8 huit utilisateurs ayant tous les mêmes rôles et privilèges, c'est pourquoi il a été jugé juste de n'en, créer et illustrer qu'un seul. Les utilisateurs de cette unité d'organisation ont pour responsable l'utilisateur « manager général ».

### 5.3. Assignment des rôles « Support » et « Exécuteur de projet »



Les utilisateurs de l'unité d'organisation « technique » se charge de la réalisation des projets acquis par les commerciaux et assignés par le manager général, c'est pourquoi le rôle « Exécuteur de projet » leur a été assigné. Ces utilisateurs ont aussi pour mission d'intervenir dans la résolution des réclamations clients, de l'assistance et de la maintenance, c'est pour cela qu'ils sont aussi liés au rôle de « support ».

## 5.4. Paramétrage des rôles « Exécuteur de projet » et « Support »

### a. Organisation

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Utilisateurs	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Rôles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Unités d'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

Autre privilèges :  
Utilisateurs (Changer le Mot de Passe : )

Aucun.  Utilisateur.  Unité d'organisation.  Descendance.  Total.

Ces utilisateurs ne sont que des exécutants, par conséquent ils n'ont de privilège que de lire les paramètres des utilisateurs de leur unité d'organisation. Ils ont une défense absolue concernant les autres paramètres.

### b. Force de vente

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Pistes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Opportunités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Affaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Encasement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Changement d'étape	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
Dossier opportunité									<input type="radio"/>

Autre privilèges :  
Pistes (Convert)  Opportunités (Convert)   
Changement d'étape (Publish)  Dossier opportunité ( )

Aucun.  Utilisateur.  Unité d'organisation.  Descendance.  Total.

Les utilisateurs de l'unité d'organisation « Technique » ne sont d'aucune manière concernés par le volet « Force de vente », c'est pourquoi aucun privilège ne leur a été accordé.

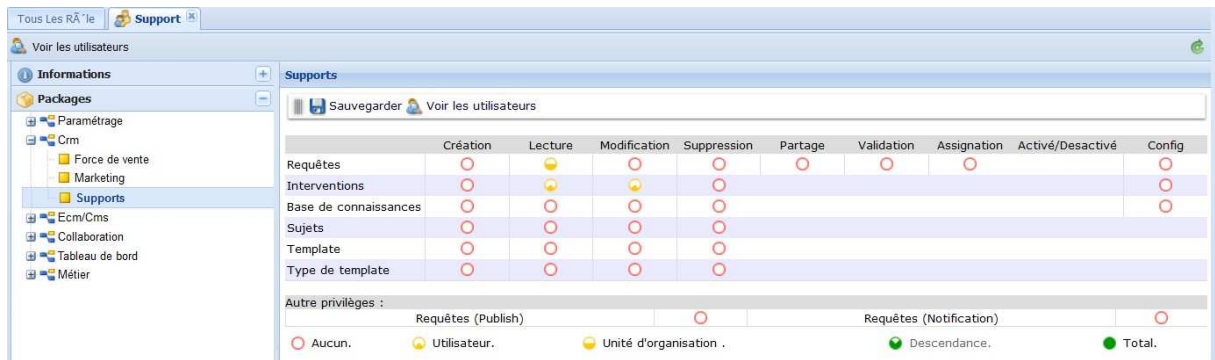
### c. Marketing

	Création	Lecture	Modification	Suppression	Partage	Validation	Assignment	Activé/Desactivé	Config
Compagnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Activités compagnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Listes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Listes membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
Ressources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>

Aucun.  Utilisateur.  Unité d'organisation.  Descendance.  Total.

De même que pour le volet « Force de vente » les utilisateurs de l'unité d'organisation « Technique », n'ont aucune relation avec le volet « Marketing », c'est pour cela qu'ils n'ont aucun droit concernant ce dernier.

### d. Support



Les utilisateurs de l'unité d'organisation « Technique » prennent en charge l'intervention sur les réclamations clients assignées par l'utilisateur « commercial numéro 1 », c'est pourquoi il leur est possible de lire les requêtes de l'ensemble de leur unité d'organisations. Il leur est aussi possible lire et modifier leurs propres interventions.

**Tableau 7 : tableau résumant l'automatisation de la stratégie de GRC à l'intérieur de « Capital Client »**

	Nom	Prénom	Unité d'organisation	Email
<input type="checkbox"/>	Commercial	Numéro 1	Cellule commerciale	
<input type="checkbox"/>	Commercial	Numéro 2	Cellule commerciale	
<input type="checkbox"/>	Commercial	Numéro 3	Cellule commerciale	
<input type="checkbox"/>	Manager	Général	Management Général	
<input type="checkbox"/>	Marketing	Numéro 1	Cellule Marketing	
<input type="checkbox"/>	Marketing	Numéro 2	Cellule Marketing	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 1	Cellule technique	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 2	Cellule technique	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 3	Cellule technique	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 4	Cellule technique	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 5	Cellule technique	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 6	Cellule technique	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 7	Cellule technique	
<input type="checkbox"/>	Technicien	Numéro 8	Cellule technique	

Source : [http://secure.biucentrax.com/biucentrax/home.php], (page consulté le 02/05/2013)

Ce tableau illustre parfaitement le déploiement de la stratégie de GRC préalablement définie, par la classification des utilisateurs créés, ainsi que de leurs unités d'organisations. L'utilisateur « manager général » est le seul utilisateur de l'outil auquel il est permis d'accéder à cette vue, qui lui permet, d'apporter des modifications ou de mettre à jour les différentes informations à tout moment, car il détient le rôle d' « administrateur ».

## Conclusion

Le déploiement d'une stratégie d'implémentation dans l'outil « Capital Client » est une mission qui requiert du temps et une certaine expertise, car c'est durant cette étape que les besoins des utilisateurs sont pris en considérations et convertis en privilèges à l'intérieur de l'outil, c'est-à-dire, à travers des fonctions intégrées à l'intérieur de la solution de GRC elle-même. Ainsi, le bon fonctionnement de la stratégie établie dépend du paramétrage de l'outil.

Quant aux indicateurs de performance cités dans la stratégie et qui sont destinés à mesurer l'efficacité et le bon suivie des tâche assignées aux utilisateurs conduisant à la réalisation des objectifs préalablement définies. Il est dans ce cas présent impossible de les intégrer, car d'une part l'outil ne permet pas de fournir des analyses à la demande ; d'ailleurs peu d'applications dans le monde le permettent, de plus elles sont destinées à des créneaux spécifiques, à des prix exorbitants. D'autre part, l'intégration de ces indicateurs doit se faire à travers une requête au concepteur de la solution afin qu'il additionne ces derniers à l'intérieur de la solution, ce qui dans notre cas était impossible compte tenu du peu de temps qui nous était impartis.

Enfin, l'objectif d'implémentation du programme de GRC « Capital Client » a été atteint, L'outil actuellement installé, est prêt à être utilisé dans l'activité courante de l'entreprise, dans le sens où la stratégie de GRC définie préalablement a été, d'une part, automatisée à l'intérieur de l'outil, à travers notamment la création des unités d'organisations, des utilisateurs, de leurs rôles et de leurs privilèges. D'autre part, ISATIS est aussi entrain d'étudier la possibilité d'adopter la nouvelle structure dictée par la stratégie qui pourrait en constituer sa nouvelle organisation.

## **Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

Un programme de GRC n'est pas juste un outil informatique d'entreprise parmi tant d'autres. Ce dernier peut apporter s'il est appliqué correctement, une valeur économique exceptionnelle à l'entreprise, ainsi, qu'un avantage concurrentiel. La mise en œuvre des systèmes de GRC peut contribuer à la capacité d'une organisation, d'améliorer ses services à la clientèle, ce qui peut générer des revenus. Cependant, toutes les tentatives de GRC des organisations ne sont pas forcément couronnées de succès.

En vue de réussir la mise en œuvre du programme de GRC, les organisations doivent évaluer comment peut s'inscrire cette solution dans la stratégie globale de l'entreprise, d'évaluer ses capacités actuelles de GRC, et avoir une raison effective pour l'implémentation d'un programme de GRC.

Les informations collectées doublement, à travers le guide d'entretien administré au manager général d'ISATIS, ainsi que l'étude de l'environnement de cette dernière, nous ont aidés à réaliser une analyse diagnostique globale qui a permis de déduire l'ensemble des forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et menaces que dégage l'environnement dans lequel elle évolue. A travers ces quatre facteurs, nous avons décidé de nous concentrer sur les principaux axes, qui nous ont amenés à fixer les nouveaux objectifs jugés pertinents par rapport à la situation d'ISATIS sur le marché.

Une fois les objectifs fixés, une stratégie a été logiquement avancée. Cette dernière qui permettra notamment à ISATIS de grandir et de mieux communiquer d'une part, et d'avoir une orientation client d'autre part. Ce qui en somme, est l'un des objectifs cruciaux de cette démarche d'implémentation d'un programme de GRC. Cette stratégie comporte l'ensemble des éléments nécessaires à la mise en place d'une solution de GRC, c'est-à-dire, que nous avons proposé une nouvelle structure organisationnelle fluide, dont les différents échelons peuvent être mesurés. Cette nouvelle structure comporte quatre cellules (management général, marketing, commerciale et technique), qui ont été jugées nécessaires à la bonne conduite d'une démarche de GRC au sein d'ISATIS, ainsi que de veiller particulièrement au suivi et au contrôle de l'activité des utilisateurs, en vue de réaliser les objectifs préalablement fixés pour chaque unité d'organisation.

Une fois cette stratégie définie et mise en place au sein d'ISATIS, il était nécessaire de l'automatiser à l'intérieur de l'outil « Capital Client », et ce en créant les différentes unités organisationnelles, les utilisateurs qu'elles englobent, leurs rôles et leur obligations. Cette automatisation a été réalisée conformément à la nouvelle politique d'organisation d'ISATIS, c'est-à-dire, que l'ensemble des cellules créées sont inter-liées, chacune dispose d'objectifs qui définissent les rôles de chaque utilisateur lui appartenant, ainsi que des indicateurs qui permettent d'évaluer la réussite des consignes assignées.

Après avoir posé le problème central appréhendant l'intégralité de notre travail de recherche, et d'après l'étude de cas qui a été menée tout au long de la partie pratique. Il a été constaté à posteriori que, l'implémentation d'un programme de GRC ne s'arrête donc pas, à l'intégration d'une application informatique comme le pense d'ailleurs la majorité des entreprises qui envisagent de valoriser et de gérer leur capital client.

A cet effet, durant ce travail de recherche que nous avons effectué, nous avons essayé notamment d'étayer l'importance de la stratégie, en amont de toute démarche d'implémentation au sein d'une entreprise. En effet, nous avons essayé de démontrer l'importance capitale qu'elle revêt dans ce type de projet, où l'outil de GRC n'est là que pour automatiser une stratégie finement élaborée qui permettra à une organisation d'être centrée client et qui répondra à des objectifs bien déterminés.

D'après l'expérience de l'implémentation de la solution de GRC « Capital Client » au sein d'ISATIS, il s'est avéré qu'effectivement, la majeure partie de la mise en place de ce programme tient en effet dans la définition de la stratégie, qui a permis à l'organisation d'être centrée sur le client en lui offrant une nouvelle structure ayant des objectifs mesurables. L'autre partie du travail n'étant autre que l'automatisation de cette stratégie à l'intérieur de l'outil.

L'implémentation d'un programme de GRC ne s'arrête bien évidemment pas au déploiement de la stratégie de GRC choisie, mais devrait d'une part être idéalement suivie d'une phase dite de « conduite de changement » permettant notamment de faire adopter le projet à la nouvelle structure de l'entreprise, mais aussi de former les utilisateurs ainsi que de les sensibiliser à l'importance d'une telle démarche.

D'autre part, il serait judicieux pour ISATIS d'aborder un volet analytique sur le moyen et le long terme, qui permettra de vérifier de manière plus détaillée, la réalisation des objectifs



préétablis en matière de GRC, et d'apporter des modifications si nécessaire. Cette phase aurait aussi pu constituer un volet de ce présent travail de recherche, mais en raison des circonstances mais surtout du peu de temps dont nous disposions, nous n'avons pu aborder cette partie tant importante dans un projet de mise en place d'un programme de GRC.

Concernant la mesure de la valeur de la base clientèle d'une entreprise, les besoins en Algérie ne sont pas encore exprimés actuellement, car les tentatives des entreprises algériennes en matière de GRC sont encore incertaines et à un stade embryonnaire. De surcroît l'application « Capital Client », sous la version présentement étudiée par nos soins, ne permet pas aux utilisateurs une telle analyse. Toute fois, l'entreprise ISATIS peut utiliser une solution de « Business Intelligence », qui est un outil analytique indépendant, fournissant des synthèses utiles à partir de base de données. Généralement cette outil ne fait pas forcément partie des solutions de GRC actuelles, mais s'intègre facilement et idéalement à ces dernières.

Cette étude a ouvert la voie pour aller plus loin dans la recherche en GRC, essentiellement d'un point de vue internet et réseaux sociaux. En effet, la GRC n'est pas constituée de procédés statiques, mais est une discipline en constante évolution. De nombreuses techniques et améliorations sont apportées régulièrement que cela soit d'un point de vue théorique ou technique, ce qui présage des opportunités de recherche assez larges couvrant notamment les perspectives d'évolution actuelles de la GRC, et ce en matière de Social CRM ou de Cloud CRM.

Cependant, jugeant cet aspect du point de vue de l'économie algérienne, le marché n'ayant pas encore atteint la maturité nécessaire afin d'adopter de telle démarche, il serait évidemment avisé d'aborder des thématiques sensibilisant les acteurs économiques locaux, à l'importance d'une structure d'entreprise dotée d'une stratégie globale, qui permettra d'envisager l'adoption de telles solutions.

## **Bibliographie**

## - Bibliographie -

### 1. Les ouvrages :

1. ADERLY Julien, « Marketing direct et relation client », éd. Demos, Paris, 2004
2. DRUCKER Peter F, « The Practice of Management », éd. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1955.
3. BERSON Alex, SMITH Stephen J et THEARLING Kurt, « Building Data Mining Applications for CRM », éd. McGraw-Hill, New York, 2000.
4. DEMEURE Claude, « Aide mémoire marketing », éd. Dunod, Paris, 2008.
5. DYCHE Jill, « The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management », éd. Addison-Wesley, London, 2002.
6. GOLDENBERG Barton, « CRM Automation », éd. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, 2003.
7. GREENBERG Paul, « Customer Relationship Management at the Speed of Light », éd. McGraw-Hill, New York, 2000.
8. HAMON Carole, LEZIN Pascal et TOULLEC Alain, « Gestion de clientèle », éd. Dunod, Paris, 2004.
9. KUMAR V. et REINARTZ Werner, « Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools », éd. Springer, London, 2012.
10. LEHU Jean marc, « Stratégie de fidélisation », éd. D'organisation, Paris, 2003.
11. LENDREVIE Jacques, LEVY Julien et LINDON Denis, « Mercator », éd. Dunod, Paris, 2009.
12. MICHON Christian et al, « Le marketeur : fondement et nouveautés du marketing », éd. Pearson éducation, Paris, 2010.
13. PAYNE Adrian et FROW Pennie, « Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM », éd. Cambridge-University Press, New York, 2013.
14. PEELEN Ed et al, « Gestion de la relation client », 2<sup>ème</sup> édition, éd. Pearson éducation, Paris, 2007.
15. TODMAN Chris, « Designing a Data Warehouses: Supporting Customer Relationship Management », éd. Prentice Hall PTR, New York, 2002.

16. VENTURI Gilles et LEFEBURE René, « Gestion de la relation client », éd. Les Eyrolles, Paris, 2005.

## 2. Articles de revues et périodiques :

17. ANDRIEUX Marie-Ange, « Le capital client, un actif stratégique de valeur durable », dans *Echanges*, octobre. 2011, [http://www.lacademie.info/content/download/7336/115546/version/1/file/Bio+Marie-Ange+Andrieux.pdf].
18. CLAEYSSSEN Yves, « Carte de fidélité, un outil du marketing relationnel » dans *Fashion Daily News*, février. 2008, p.1.
19. Clark P.B., « The ROI of CRM » dans *B to B*, n° 86, 11. Juin. 2001.
20. DESMET Pierre, « Promotion des ventes et capital-marque », dans *Revue française de gestion*, n° 145, avril. 2004, pp. 175-185.
21. GREENBERG Paul « CRM for the people » dans *Computerworld*, 29. oct. 2001., pp. 23.
22. HOLBROOK M., « Customer Value - A Framework for Analysis and Research » dans *Advances in Consumer Research*, 1996, pp 138-142.
23. HEIDE JB., « Interorganizational Governance in Marketing Channels » dans *Journal of Marketing*, 1995, pp. 71-85.
24. MIMOUNI-CHAABANE A. et VOLLE P., « Perceived Benefits of Loyalty Programs: Scale Development and Implications for Relational Strategies » dans *Journal of Business Research*, 2009, pp. 32-37.
25. PARVATIYAR A., SHETH J., « Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline » dans *Journal of Economic and Social Research*, 2001, pp. 1-34.
26. VAN CAILLIE Didier, « La valorisation du capital humain et la relation-client préoccupent les dirigeants d'entreprises. Il y a un an, ceux-ci misaient d'abord sur la croissance et l'e-commerce pour améliorer leur rentabilité », dans *La libre Belgique*, avril.2002, [http://www.lalibre.be/economie/entreprise-emploi/.../client-mon-cher-client.html]
27. WINER R., « A Framework for Customer Relationship Management » dans *California Management Review*, 2001, pp. 89-105.

### 3. Articles scientifiques :

28. ABBAD Hicham, « Le marketing relationnel dans le canal de distribution : variables de succès et champs d'application d'une nouvelle logique dominante »,
29. [<http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/799.pdf>].
30. AGREBI Meriem, « Les apports, obstacles et facteurs clés de succès d'une e-relation : Le point de vue des fournisseurs de solutions eCRM », [<http://app.iemn-iae.univ-nantes.fr/emarket/emarket2006/01.rtf>].
31. BAYER J.A., « Show me the ROI. A Teradata CRM white paper » Dayton, OH: NCR Corporation, 2002.
32. BELLAOUAIED Myriam, « Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation :Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services », [[http://www.escp-ap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaouaied.pdf](http://www.escp-ap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaouaied.pdf)].
33. BRUN Isabelle et DURIF Fabien, «Facteurs clés de succès d'une approche relationnelle bancaire en ligne : une interception à l'aide de la cartographie cognitive », [<http://www.relationnel.uqam.ca/Pdf2009/cmsf03-2009.pdf>].
34. CHANGEUR Sophie, « Le capital marque : concepts et modèles », [<http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/648.pdf>].
35. COOVI Byblice, « Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle d'utilisation des logiciels CRM », [<http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/71/95/35/PDF/2010CLF10335.pdf>]
36. DAMPERAT Maud, « les approches de la relation client : évolution et nature », [<http://iris.univ-lyon3.fr/damperat.pdf>].
37. DARPY Denis et PRIM-ALLAZ Isabelle, « Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre relationnel », [[http://hal.inria.fr/docs/00/47/05/89/PDF/darpy\\_prim-allaz\\_revision.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/47/05/89/PDF/darpy_prim-allaz_revision.pdf)].
38. GMACH Olfa, « L'impact de l'approche relationnelle sur la communication du bouche à oreille dans le domaine des services électroniques », [<http://www.archipel.uqam.ca/1960/1/M10835.pdf>]
39. GUIZANI Haythem, « proposition d'une échelle de mesure du capital marque du point de vue du consommateur », [<http://institut-gestion.univ-larochelle.fr/IMG/pdf/06guizanih.pdf>].

40. LEGER Pierre-Majorique, « Les investissements relationnels électroniques et non électroniques et la génération du capital relationnel : un modèle de recherche », [<http://expertise.hec.ca/gresi/wp-content/uploads/2013/02/cahier0307.pdf>].
41. MUCCI Benjamin, « La gestion des relations client: Impact sur l'entreprise et le marketing », [[benjamin.mucci.ca/publications/documents/crm-011207.doc](http://benjamin.mucci.ca/publications/documents/crm-011207.doc)].
42. N'GOALA Gilles, « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », [[http://www.irege.univ-savoie.fr/admin/.../83150821\\_CV-septembre-2011.pdf](http://www.irege.univ-savoie.fr/admin/.../83150821_CV-septembre-2011.pdf)].

#### 4. Articles et sites internet :

43. « 9 Steps for Successful CRM Implementation », dans studymode, [<http://www.studymode.com/essays/9-Steps-For-Successful-Crm-Implementation-737202.html>].
44. ALEXANDROU Marios, « CRM definition » dans Computer Dictionary, 27/04/2013, [<http://infolific.com/technology/definitions/computer-dictionary/crm/>].
45. BHARGAVA Anju, et al « Deploying resilient customer relationship management applications » [<http://www-935.ibm.com/services/us/its/pdf/g510-3470-00.pdf>].
47. BRITO Michael, « CRM Trends To Move Your Business Forward » dans Social business news, 4 mar 2013, [<http://www.socialbusinessnews.com/crm-trends-to-move-your-business-forward/>].
48. « Comment mesurer la fidélité des clients ? », dans e-marketing [<http://www.e-marketing.fr/Tribunes-Experts/Comment-mesurer-la-fidelite-des-clients--Tribune379.htm>].
49. « Convert to Automated Systems to Accelerate Business Process Management » dans Healio, [<http://www.healio.com/orthotics-prosthetics/internal-control/news/>].
50. Credera Consulting, « A Leader's Guide: How Not to Fail at One of Your Company's Most Significant Software Investments – CRM Part I », [<http://blog.credera.com/topic/management-consulting/a-leaders-guide-how-not-to-fail-at-one-of-your-companys-most-significant-software-investments-crm-part-i/>].
51. CRM Forum Ressources, « Critical Steps to Successful Customer Relationship Management », [[www.crmodysey.com/...PDF/Critical\\_Steps-to\\_Successful\\_CRM.pdf](http://www.crmodysey.com/...PDF/Critical_Steps-to_Successful_CRM.pdf)].
52. « CRM Strategy: The Roadmap for Creating CRM Capabilities », dans mthink, [<http://mthink.com/article/crm-strategy-roadmap-for-creating-crm-capabilities/>].
53. «Customer lifetime value, Powerful Insights into a Company's business and activities», [[http://cmason.myweb.uga.edu/Course\\_Roadmap/Lifetime\\_Value\\_Analysis/Customer\\_lifetime\\_value\\_\\_bah\\_.pdf](http://cmason.myweb.uga.edu/Course_Roadmap/Lifetime_Value_Analysis/Customer_lifetime_value__bah_.pdf)].
54. DestinationCRM, « Gartner Outlines 3 Steps to a Successful CRM Strategy » [<http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/Gartner-Outlines-3-Steps-to-a-Successful-CRM-Strategy-66669.aspx>].

55. « Devenez le gardien de votre réseau » dans Dynamique-mag, [http://www.dynamique-mag.com/article/devenez-le-gardien-de-votre-reseau.3307].
56. « E-CRM trends 2012 » dans Smart Insights, [http://www.smartinsights.com/customer-relationship-management/e-crm-strategy/crm-trends-2012/].
57. « Ecoute client » dans knowllence, [http://www.knowllence.com/fr/publications/ecoute\_clients.php], (page consultée le 22/09/2012).
58. Exforsys Inc, « How To Build Customer Loyalty With CRM », [http://www.exforsys.com/tutorials/crm/].
59. Forbes, « 2013 CRM Market Share Update: 40% Of CRM Systems Sold Are SaaS-Based », [http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2013/04/26/2013-crm-market-share-update-40-of-crm-systems-sold-are-saas-based/].
60. « Gartner's three steps to create a succesful CRM strategy », dans conversionmarketingforum, [http://conversionmarketingforum.com/en/blog/gartner%E2%80%99s-three-steps-create-succesful-crm-strategy].
61. Gartner Group, « CRM definition », [http://barnraisersllc.com/2012/06/21-experts-define-crm-words-pictures/].
62. Gartner Group, « Gartner Outlines Three Steps to Create a Successful CRM Strategy », [http://www.gartner.com/newsroom/id/1352913].
63. HEMERY Gilles, « Ecoute client : une attitude active », [http://www.sales-mkg.org/pdf/ecoute\_client.pdf].
64. IBERE Jérôme, « Articulation et dynamique des politiques relationnelles entre firmes concurrentes Une étude exploratoire », [http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18/communications/1134/download]
65. Integrated Sales Management, Inc., « CRM Success Guidelines » [http://www.ismsystems.com/crm-success/downloads/CRM-Success-Guide-1-Success-Guidelines.original.pdf].
66. KIRKBY Jennifer, « Developing a CRM Vision and Strategy », [www.mycustomer.com/files/siftmedia-mycustomer/gartner-005.pdf].
67. KRIGSMAN Michael, « CRM and IT failure: An enlightened view », [http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-and-it-failure-an-enlightened-view/8859].



68. « Le marketing relationnel » dans Cultureco,  
[<http://www.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel/>].
69. « Les hypothèses principales » dans Lyon3, [[http://theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=lyon3.2011.akl\\_k&part=302695](http://theses.univ-lyon3.fr/documents/getpart.php?id=lyon3.2011.akl_k&part=302695)].
70. Marcomnet, « Définition CRM »,  
[<http://www.reussirmonprojetcrm.com/definitions.php#marcomnet>].
71. MINODIER Sébastien, « La fidélisation du client en B to B »,  
[<http://librappart.org/getpdf.php?iddocument=212>]
72. Peppers and Rogers Group. « A CRM blueprint: maximising ROI from your customer based strategy. » Microsoft Great Plains Business Solutions, 2001.
73. ROCHE Elizabeth, « Assessing the CRM State of the Company »,  
[<http://www.zdnet.com/news/assessing-the-crm-state-of-the-company/299244>].
74. SCHLOO Jonathan, « CRM Planning Guide »,  
[[www.qiem.com/resources/CRM\\_Planning\\_Guide.pdf](http://www.qiem.com/resources/CRM_Planning_Guide.pdf)].
75. Smart Advantage, « How To Know What Your Customers Value Most »,  
[<http://blog.smartadvantage.com/competitive-advantage-blog/bid/46737/How-To-Know-What-Your-Customers-Value-Most>].
76. « Un nouveau concept ; le capital relationnel » dans Henrikaufman.typepad, [[http://henrikaufman.typepad.com/et\\_si\\_lon\\_parlait\\_marketing/2009/08/un-nouveau-concept-le-capital-relationnel.html](http://henrikaufman.typepad.com/et_si_lon_parlait_marketing/2009/08/un-nouveau-concept-le-capital-relationnel.html)], (page consultée le 4/05/2013).
77. « Understanding the Customer Life Cycle and Calculating its Value », dans fusionmarketingexperience,  
[<http://www.fusionmarketingexperience.com/2009/09/understanding-the-customer-life-cycle-and-calculating-its-value/>].
78. « What is Customer Relationship Management (CRM) definition and meaning » dans BusinessDictionary, [<http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html>].
79. YFS Small Business Contributors, « Five Customer Relationship Management (CRM) Trends That Will Impact Your Small Business »,  
[<http://yfsentrepreneur.com/2013/03/28/five-customer-relationship-management-crm-trends-that-will-impact-your-small-business/>].

## **Liste des figures et tableaux**

## **-Liste des figures et tableaux-**

### **Chapitre I**

Figure 1 : Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel

Tableau 1 : Comparaison entre marketing transactionnel et marketing relationnel

Tableau 2 : L'organisation d'une démarche d'écoute du client dans l'entreprise

Figure 2 : Pyramide de la fidélité

Figure 3 : Approche de mesure de la valeur à vie du client (CLV)

Figure 4 : Matrice de segmentation de la valeur client

Figure 5 : Les éléments constitutifs du capital marque

Tableau 3 : Les principaux outils de mesure financière du capital marque

Tableau 4 : La marque génératrice de valeur

Figure 6 : La pyramide relationnelle

Tableau 5 : Les 5 niveaux du marketing relationnel

Figure 7 : Les missions du marketing relationnel

### **Chapitre III**

Tableau 6 : Tableau récapitulatif de l'ensemble des informations recueillies

Figure 8 : Schéma représentant les flux d'information dans la nouvelle structure d'ISATIS

Figure 9 : Schéma représentant la vue 360° du client de la nouvelle structure d'ISATIS

Figure 10 : Schéma représentant l'apport de la stratégie de GRC au sein d'ISATIS

### **Chapitre IV**

Figure 11 : Page d'accueil du portail de l'application « Capital Client »

Tableau 7 : tableau résumant l'automatisation de la stratégie de GRC à l'intérieur de « Capital Client »

## **Annexes**

## - Annexes -

### **Guide d'entretien**

Dans le cadre de l'analyse SWOT que nous sommes entrain d'effectuer, nous avons préparé ce guide d'entretien structuré en 5 thème principaux, qui sont : L'organisation interne d'ISATIS, l'offre d'ISATIS, les clients d'ISATIS, la concurrence d'ISATIS, la communication d'ISATIS. En vue, de tirer des conclusions que nous pourrions associer aux informations que nous avons déjà récoltées. Pour conclure en proposant des recommandations qui serviront sur l'approche stratégique que nous allons aborder lors de la prochaine étape.

### **ISATIS (interne)**

- 1) Disposez-vous d'un plan de marketing ?
- 2) Quelle est la mission d'ISATIS, et quels sont ses objectifs actuels et prévisionnels ?
- 3) ISATIS a-t-elle une stratégie qui oriente son activité ?
- 4) ISATIS utilise-t-elle les différents types de veille pour orienter sa stratégie ?
- 5) Que pouvez-vous dire des forces et des faiblesses de votre entreprise ?
- 6) Quelles sont les ressources uniques dont dispose ISATIS ?
- 7) Est-ce que votre effectif est utilisé de façon optimale, ou avez-vous une carence d'effectif ?
- 8) Est-ce que ISATIS, plus particulièrement son personnel est flexible à la demande et aux variations de l'environnement ?
- 9) Disposez-vous des compétences requises pour répondre à une demande supérieure à votre offre actuelle ?
- 10) Est-ce que vous fournissez vous-mêmes l'hébergement, ou êtes un revendeur ?
- 11) Quels-sont vos clients, et comment avez-vous défini ce segment ?

12) ISATIS collecte-t-elle l'information provenant de sa clientèle, la traite-t-elle en vue d'adapter son offre aux besoins de ses clients ?

13) Êtes-vous réellement conscient des opportunités que dégage le marché ?

### **Offre (Isatis)**

1) Quel est la définition complète de votre offre de service ?

2) Comment décrivez votre offre (en termes de caractéristiques) ?

3) L'offre d'ISATIS, couvre-t-elle le territoire de la wilaya, de la région ou de l'ensemble du territoire national ?

4) Comment situer l'offre d'ISATIS en termes de produit, de prix, de communication et de distribution par rapport à ses concurrents ?

5) La fixation du prix de la gamme de service d'ISATIS est-elle optimal ?

6) Parmi les services que vous offrez, lesquels connaissent plus de succès (quels en sont les raisons) ?

### **Concurrence**

1) Avez-vous étudié la concurrence de vos différents segments de marché ?

2) La concurrence connaît-elle ISATIS, que pense-t-elle d'ISATIS ?

3) Où est-ce que vous situez-vous sur les différents segments de marché ?

4) Les sources directes de la concurrence et les principaux concurrents de la société ISATIS ? Quelle est leur taille et quels sont leurs stratégies ?

5) Qu'est-ce que ISATIS offre de mieux par rapport à la concurrence ?

6) Votre environnement qu'il soit interne ou externe perçoit-il une faiblesse que vous ne percevez pas ?

### **Client**

- 1) Quel est votre marché de référence ?
- 2) Quel est l'attente réelle de la clientèle en termes des différents services que vous offre ?
- 3) Votre offre de service satisfait-elle entièrement les besoins des clients ?
- 4) Comment évalue ISATIS sa réputation, et que pense son environnement de sa réputation ?

### **Communication**

- 1) Quel canal de communication utilise ISATIS, est-il performant par rapport à ceux utilisés par la concurrence d'ISATIS ?
- 2) Est-ce que vous pensez que vous faites assez de communication pour promouvoir vos services ?

### **Conclusion**

Souhaitez-vous ajouter un point qui n'a pas été abordé, et qui vous semblerait important ?

# **Table des matières**



## - Table des matières -

**Dédicaces**

**Remerciement**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : l'approche relationnelle dans le contexte.....</b>	<b>5</b>
Introduction du chapitre.....	5
<b>Section 1 : L'approche client.....</b>	<b>6</b>
1.1. De l'orientation produit à l'orientation client.....	6
1.2. De la transaction à la relation.....	8
1.3. L'écoute enrichie du client, une approche positive.....	11
1.3.1. Les clients à interroger.....	13
1.3.2. Le personnel de l'enquête.....	13
1.4. Le concept de fidélité, et l'action de fidélisation de la clientèle.....	15
1.4.1. D'abord, la fidélité.....	15
1.4.2. L'action de fidélisation.....	16
1.4.3. L'apport avantageux de la fidélisation pour l'entreprise.....	17
1.5. La valorisation du capital client.....	18
1.5.1. Le capital marque.....	22
1.5.1.1. Conceptualisation du capital marque.....	22
1.5.1.2. Le capital marque du point de vue de l'entreprise.....	23
1.5.1.3. Le capital marque du point de vue du consommateur.....	24
1.5.2. Le capital relationnel.....	25
<b>Section 2 : marketing relationnel, la nouvelle orientation de l'entreprise.....</b>	<b>26</b>
2.1. Introduction, objectifs et missions du marketing relationnel.....	26
2.1.1. D'un marketing mix "produit" à marketing mix "client".....	26
2.1.2. La notion du marketing relationnel.....	27
2.1.3. Description des relations client – fournisseur.....	28
2.1.4. Les composantes du marketing relationnel.....	30
2.1.5. Les objectifs du marketing relationnel.....	31
2.1.6. Les missions du marketing relationnel.....	32
2.2. Les limites du marketing relationnel.....	34

2.3. Le marketing relationnel au service de la fidélisation.....	36
2.4. Les facteurs de réussite du marketing relationnel.....	37
2.5. Les caractéristiques essentielles d'une entreprise relationnelle.....	38
Conclusion du chapitre.....	40
<b>Chapitre II : implémentation d'un programme de GRC au sein d'une organisation.....</b>	<b>41</b>
Introduction du chapitre.....	41
<b>Section 1 : Dimension stratégique d'une démarche d'implémentation d'un programme de GRC au sein d'une organisation.....</b>	<b>42</b>
1.1. Définition du concept de GRC.....	42
1.2. Ampleur Stratégique d'une démarche de gestion de la relation client.....	44
1.3. La démarche stratégique de l'entreprise.....	47
1.3.1. Définir l'objectif final de la stratégie de GRC.....	47
1.3.1.1. Se mettre d'accord sur la définition de la GRC.....	48
1.3.1.2. Créer et développer sa vision de la GRC.....	48
1.3.1.3. Définir les objectifs et les buts de la GRC.....	49
1.3.1.4. Direction exécutive et gouvernance du programme de GRC.....	50
1.3.2. Analyser et évaluer la situation actuelle en matière de GRC.....	51
1.3.2.1. Réévaluer les échecs de GRC passés, et en éviter les causes Majeures.....	51
1.3.2.2. Evaluer la force de la relation client pour construire la fidélité.....	53
1.3.2.3. Découvrir ce que les clients valorisent le plus.....	55
1.3.2.4. Evaluation des capacités d'implémentation d'un programme de GRC.....	56
1.3.3. Etablir les lignes directrices de la stratégie de GRC.....	58
1.3.3.1. Aligner la stratégie de GRC à la stratégie de l'organisation.....	58
1.3.3.2. La segmentation et la valeur client.....	59
1.3.3.3. Le Branding Model.....	59
1.3.3.4. L'étendue du cycle de vie du client.....	60
1.3.3.5. Les indicateurs de la GRC.....	60
1.4. Les objectifs d'une démarche de GRC.....	61
1.4.1. Modélisation de la valeur et de la rentabilité des clients.....	61
1.4.2. Fidélisation de la clientèle.....	62
1.4.3. Le cross-selling et l'up-selling.....	62
1.4.4. Réaliser des prévisions du comportement futur du client.....	62
1.4.5. Personnalisation (one to one).....	63

1.5. Les avantages et inconvénients d'une démarche de GRC.....	63
1.5.1. Les avantages d'implémentation d'un programme de GRC.....	63
1.5.2. Les désavantages d'implémentation d'un programme de GRC.....	64
<b>Section II : Implémentation et Diagnostic d'une démarche de GRC.....</b>	<b>66</b>
2.1. Méthodologie d'une démarche efficiente d'implémentation d'un programme de GRC.....	66
2.1.1. Obtenir un engagement intégral des acteurs de l'organisation.....	67
2.1.2. Créer une équipe de gestion du projet d'implémentation.....	67
2.1.3. L'analyse des besoins de l'organisation.....	68
2.1.4. Le plan d'action de la démarche de GRC.....	68
2.1.5. La sélection finale de la solution.....	70
2.1.6. Le choix de la technologie.....	70
2.1.7. Sélection d'un prestataire.....	71
2.1.8. Implémentation et déploiement de l'outil de GRC.....	71
2.1.9. Gestion continu du système de GRC.....	73
2.2. Paramétrage du déploiement d'un programme de GRC.....	74
2.3. Les dimensions d'un programme de GRC.....	74
2.3.1. Le CRM analytique.....	74
2.3.1.1. L'entrepôt de données (data warehouse).....	75
2.3.1.2. L'exploration des données (Datamining).....	75
2.3.2. Le CRM collaboratif.....	76
2.3.2.1. La gestion des interactions.....	76
2.3.2.2. La gestion des canaux d'interaction.....	77
2.3.3. Le CRM opérationnel.....	77
2.3.3.1. L'EMA (Enterprise Marketing Automation, ou automatisation des compagnes marketing).....	78
2.3.3.2. SFA (Sales-Force Automation, ou automatisation de la force de vente).....	78
2.3.3.3. SA (Service Automation, ou automatisation du support de service client).....	79
2.4. Diagnostic d'un programme de GRC (Retour sur investissement d'un projet de GRC).....	79
2.4.1. Ce qui compte comme investissement dans les projets de GRC.....	80
2.4.1.1. Les coûts informatiques.....	80
2.4.1.2. Les coûts humains.....	81
2.4.1.3. Les coûts de processus.....	81

2.4.2. Ce qui compte comme retour sur investissement.....	81
2.4.3. Sur quelle période de temps le retour sur investissement doit être mesuré.....	83
2.5. Tendances actuelles en matière de GRC.....	83
2.5.1. Le « Social CRM » va s'imposer.....	84
2.5.2. Amélioration de l'expérience client.....	85
2.5.3. Les outils de GRC mobiles.....	85
2.5.4. La croissance des solutions SaaS.....	86
2.5.5. Intégration d'outils marketing.....	86
Conclusion du chapitre.....	87
<b>Chapitre III : Préparation d'une stratégie de démarche de GRC adaptée à ISATIS.....</b>	<b>88</b>
Introduction du chapitre.....	88
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	89
1.1. À propos d'ISATIS.....	89
1.2. La démarche d'ISATIS (Une démarche de qualité).....	90
1.3. Les solutions d'ISATIS.....	90
1.4. Les clients d'ISATIS.....	92
2. Démarche stratégique de l'entreprise.....	93
2.1. Analyse SWOT.....	93
2.2. Synthèse interne.....	95
2.3. Synthèse externe.....	96
2.4. Fixation des nouveaux objectifs.....	96
3. Synthèse des informations recueillies et définition de la stratégie.....	96
3.1. La nouvelle stratégie de GRC permettra à ISATIS de grandir et de mieux communiquer.....	97
4. Flux d'information et organisation de la nouvelle structure d'ISATIS.....	98
4.1. Management général.....	98
4.2. Equipe marketing.....	98
4.3. Equipe commerciale.....	99
4.4. Equipe technique.....	100
5. ISATIS centrée client.....	102
Conclusion du chapitre.....	110
<b>Chapitre IV : Déploiement et paramétrage de la stratégie de GRC au sein d'ISATIS.....</b>	<b>111</b>
Introduction du chapitre.....	111

1. Présentation du CRM Capital Client.....	112
1.1. Autres fonctionnalités du CRM « Capital Client ».....	112
2. Paramétrage de la cellule management général.....	115
2.1 Déploiement de la stratégie (automatisation).....	115
2.2. Création de l'unité d'organisation « Management général ».....	116
2.3. Création de l'utilisateur « Manager général ».....	116
2.4. Assignation du rôle « Administrateur ».....	116
2.5. Paramétrage du rôle « Administrateur ».....	117
2.5.1. Organisation.....	117
2.5.2. Force de vente.....	118
2.5.3. Marketing.....	118
2.5.4. Supports.....	118
3. Paramétrage de la cellule marketing.....	119
3.1. Création de l'unité d'organisation « Marketing ».....	119
3.2. Marketing numéro 1.....	119
3.2.1. Création de l'utilisateur « Marketing numéro 1 ».....	119
3.2.1.1. Assignation du rôle « Superviseur commercial ».....	119
3.2.1.2. Paramétrage du rôle de « superviseur commercial ».....	120
3.3. Marketing numéro 2.....	122
3.3.1. Création de l'utilisateur « Marketing numéro 2 ».....	122
3.3.2. Assignation du rôle « Gestion compagnes marketing ».....	122
3.3.3. Paramétrage du rôle « Gestion compagne marketing ».....	122
4. Paramétrage de la cellule commerciale.....	123
4.1. Création de l'unité d'organisation « commerciale ».....	123
4.2. Commercial numéro 1.....	124
4.2.1. Création de l'utilisateur « Commercial numéro 1 ».....	124
4.2.2. Assignation du rôle « support ».....	124
4.2.3. Paramétrage du rôle « Support ».....	124
4.3. Commercial numéro 2 et 3.....	126
4.3.1. Création des utilisateurs « Commercial numéro 2 » et « Commercial numéro 3 ».....	126
4.3.2. Assignation du rôle « Commercial ».....	127

4.3.3. Paramétrage du rôle « Commercial ».....	127
5. Paramétrage de la cellule technique.....	128
5.1. Création de l'unité d'organisation « technique ».....	128
5.2. Création de l'utilisateur « Technicien numéro 1 ».....	128
5.3. Assignation des rôles « Support » et « Exécuteur de projet ».....	128
5.4. Paramétrage des rôles « Exécuteur de projet » et « Support ».....	129
Conclusion.....	131
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>132</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>135</b>
<b>Liste des figures et tableaux.....</b>	<b>142</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>143</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>146</b>

## - Résumé -

Alors que l'environnement économique actuel est caractérisé par une hyper-concurrence et une crise qui se maintient et ne veut se résoudre, de nombreuses organisations se demandent quelles sont les stratégies qu'elles peuvent mettre en œuvre et qui puissent leur apporter des avantages tangibles tout en tenant compte de la situation économique.

La réaction logique que pourrait entreprendre de nombreuses entreprises dans ces conditions difficiles, est de se recentrer sur elle-même et se concentrer sur la préservation de leur capital client. Toutefois l'histoire a montré que c'est dans ce genre de situations critiques que les organisations ont une occasion importante pour dépasser leur concurrence et ce, en développant un avantage concurrentiel certain par la mise en place d'un système de relations clients.

L'implémentation d'un programme de GRC pourrait par conséquent constituer l'une des solutions qui permettent d'arriver à un avantage concurrentiel tant recherché par l'organisation, et cela en la rapprochant de sa base clientèle. En effet, La gestion de la relation client est l'approche la plus forte et la plus efficace pour maintenir et cultiver des relations avec ses clients. Ce n'est pas seulement bon pour les affaires, mais permet aussi à l'organisation de communiquer de nouvelles idées et de créer de solides liens personnalisés avec ses clients.

L'entreprise ISATIS a réalisé l'importance capitale d'une telle stratégie (orientation client) compte tenu la complexité de son secteur d'activité. A cet effet, l'organisation s'est intéressée à un projet d'implémentation d'un programme de GRC, qui puisse résoudre les problématiques auxquelles elle fait face à travers des volets tels que la réclamation client ou la force de vente. Ce projet permettra à ISATIS, d'adopter une stratégie d'orientation client, qui redéfinira sa structure, pour accueillir idéalement la solution de GRC « Capital Client ».

### **Mots clés :**

Client, Marketing relationnel, fidélisation, gestion de la relation client, stratégie de GRC, implémentation.

---

## - Abstract -

While the current economic environment characterized by hyper-competition and an insoluble never ending crisis, many organizations in this economic situation are wondering what strategies they can choose to get tangible benefits.

The logical reaction that could take many companies, in these harsh conditions is to focus on itself and the preservation of their customer capital. However, history has shown that it is in such critical situations, that organizations have an important opportunity to overcome their competition and that making a competitive advantage by developing relationships with customers.

A CRM program implementation would therefore be one of the solutions, that could provide this famous competitive advantage for the organization, by getting it closer to its customer base. Indeed, customer relationship management is the strongest and most effective approach to maintain and cultivate relationships with its customers. This is not only good for business, but also allows the organization to communicate new ideas and build strong personal relationships with its customers

The company ISATIS realized the importance of such a strategy (customer-centric) given to the complexity of its business sector. To this end, the organization was interested in an implementation of a CRM program, which can solve the problems it faces through components such as customer complaints or sales force. This project will permit to ISATIS, to adopt a customer-centric strategy that will redefine its structure, to help it accommodate ideally the CRM solution.

### **Keywords:**

Customer, relationship marketing, loyalty program, customer relationship management, CRM strategy, implementation.