

CRM : la désillusion ?

Les projets de CRM semblaient comporter toutes les bonnes vertus thérapeutiques d'amélioration de la position stratégique des entreprises : augmenter la fidélisation des clients et en recruter de nouveaux, diminuer les coûts de gestion et augmenter les revenus par client. Sur de nombreux points, toutes les promesses n'ont pas forcément été tenues. Quel est donc le «chaînon manquant» ?



RENÉ LEFEBVRE
Directeur marketing
et conseil banque
Soft Computing

ALORS QUE LES ENTREPRISES classifient de façon prioritaire et stratégique les projets de gestion de la relation client, que les perspectives de croissance des investissements prédisent un avenir radieux aux acteurs du CRM (plus de 45 %), les premiers signes de désillusion apparaissent. Les résultats des projets de gestion de la relation client ne sont souvent pas à la hauteur des attentes des dirigeants d'entreprises :

- malgré des budgets importants, les dépassements sont fréquents ;
- les retards dans la mise en œuvre et le déploiement sont importants ;
- le déploiement de certains projets est difficile ;
- les retours sur investissement sont difficiles à évaluer.

A l'inverse des promesses, certaines entreprises constatent une destruction de valeur et effectuent le parallèle avec les projets de type ERP tant décriés.

LE COMPORTEMENT DES CLIENTS A CHANGÉ

Le paradigme marketing des entreprises connaît une inversion complète. Pendant un temps, leur développement s'est effectué dans un contexte de croissance du volume de produits offerts dans un marché qui ne connaissait pas la saturation. Les indicateurs d'augmenta-

tion du nombre de clients et de mesure de la part de marché, ont donc été des indicateurs clefs. Et les entreprises ont mis en place des systèmes de gestion des produits construits autour de la gestion scientifique de la production (taylorisme), de la refonte des processus (BPR), de la qualité totale (TQM), du *just in time*, et des systèmes de contrôle de gestion et de maîtrise des coûts (ERP).

Désormais, la gestion des produits n'est plus suffisante pour créer la différenciation. Elle est en revanche indispensable pour créer de la valeur aux yeux des clients.

Dans le même temps, la domination de l'information transforme aussi le contexte de façon radicale : le client était autrefois moins formé et son accès à l'information réduit. Cette asymétrie dans l'accès à l'information donnait un pouvoir aux fournisseurs pour mettre en avant leurs produits, et aux distributeurs, pour jouer le rôle de sélection et mise à disposition des produits. Aujourd'hui, les clients cherchent à accéder à des informations, soit au moyen de moteurs de recherche, de systèmes de comparaison ou de jugements de clients possesseurs du produit. Cette nouvelle domination du client qui connaît pour l'instant que ses prémisses, se traduit par une augmentation des coûts d'acquisition du client, une difficulté à justifier un écart de prix important sur le long terme (effritement du capital marque) et une augmentation croissante de l'infidélité des clients (faut-il d'ailleurs vouloir fidéliser tout le monde ?).

LES BESOINS DE NOUVEAUX INDICATEURS

Lorsque l'on compare les systèmes d'évaluation de la gestion de la relation client et les systèmes développés pour la gestion de la production, on constate un très fort décalage :

- dans le coût de recrutement d'un client (ou segment de clients),
- dans les revenus par client (ou seg-

ment de clients) depuis le recrutement,

- dans les coûts annuels par client (ou segment de clients),
- dans le taux de fidélisation des clients (ou segment de clients),
- dans la durée de vie probable d'un client (ou segment de clients),
- sur l'impact d'un programme de fidélité sur les cinq éléments...

Ces éléments sont souvent difficiles à construire, voire totalement impossibles à connaître... et ne figurent pas dans les tableaux de pilotage de l'entreprise.

Comme le souligne Robert Hall, une entreprise ne peut avoir de nouvelles activités sans de nouveaux paramètres, et si elle ne gère pas un ensemble de nouveaux paramètres, elle ne peut avoir un nouveau mode d'exécution. Sans nouveau tableau de bord, une entreprise est incapable de suivre sa nouvelle stratégie.

Cette absence d'indicateurs explique d'ailleurs la difficulté du marketing à justifier la validité des investissements dans les projets de CRM (et selon Kotler, sa faible capacité de convaincre les directions générales).

En effet, peut-on imaginer l'avenir professionnel offert à un chef de produit qui ne pourrait pas :

- calculer les investissements nécessaires pour fabriquer le produit,
- déterminer le coût de revient de son produit,
- calculer la marge dégagée avec son produit,
- suivre le taux de défectuosité de ses produits,
- évaluer la qualité de son produit par rapport à ses concurrents,
- suivre l'impact des politiques d'investissement et des promotions sur la part de marché...

Et pourtant lorsqu'il s'agit du responsable de marché ou d'un gestionnaire de clients, il semble bien que l'on puisse vivre sans ces indicateurs !

Or, les systèmes de CRM manquent d'indicateurs «clients», et plus spécifiquement d'une méthodologie de calcul de la valeur du client pour évaluer les progrès sous une vision financière des projets de CRM. A ce titre, il apparaît nécessaire de se doter de solides instru-

ments de mesure et d'évaluation des clients et des impacts des stratégies relationnelles.

UN PROJET DE TOUTES LES
DIRECTIONS ORCHESTRÉ
PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE

Un système de CRM impacte aussi bien la stratégie car il nécessite des choix, l'organisation car il est transversal, et l'opérationnel car il modifie les processus. Ces projets visent à remettre le client au centre de l'organisation, et opèrent une modification profonde de l'organisation avec le passage d'une organisation orientée «produit» vers une organisation orientée «client».

Il s'agit d'un projet transversal qui ne peut être délégué par la direction générale car elle sera amenée à arbitrer entre les priorités ou les conflits de pouvoir qui se manifesteront tout au long du projet. Les écueils sont nombreux, mais non insurmontables, pour qui sait écouter ou élargir son périmètre de réflexion :

- la direction générale doit être le moteur essentiel dans ce projet, elle doit utiliser le projet CRM pour créer la vision d'un futur ;
- la direction informatique ne doit pas se focaliser sur la technologie et oublier les enjeux, la réussite de l'intégration du logiciel n'est que le premier pas d'un

long chemin, il faut s'attacher à apporter formation et qualité de service aux utilisateurs ;

- la direction commerciale ne doit pas sous-estimer les résistances à la collecte des données, le partage des agendas pour éviter l'effet GIGO

(*Garbage In Garbage Out*) ;

- la direction marketing ne doit pas se réfugier dans sa tour de science (détenteur de la connaissance), mais s'attacher à la diffuser à tous les niveaux de l'entreprise sous une forme compréhensible ;
- la direction du contrôle de gestion doit s'attacher à mettre en œuvre des outils de pilotage client qui permettent d'évaluer la performance en termes financier du projet, et développer des indicateurs clients ;

- la direction des ressources humaines doit s'attacher à préparer les hommes au changement (informer - former) et travailler pour faire évoluer la culture de l'entreprise.

LES PERSPECTIVES DU CRM
DE SECONDE GÉNÉRATION

Les évolutions seront à la fois techniques et organisationnelles. Elles intégreront progressivement les retours d'expériences des «entrepreneurs» qui s'attachent à mettre en place ces projets. Nous avons identifié huit facteurs d'évolution :

- Une couverture plus large des systèmes. Jusqu'à présent, la mise en œuvre de système de CRM s'est majoritairement développée dans un mode opportuniste. Il a fallu mettre en place rapidement un sous-système (*call center*, logiciel de force de vente, site internet, système de fidélisation, etc.) pour répondre à un concurrent, mais les possibilités de communication avec les autres éléments d'un système de CRM étaient souvent peu nombreuses. Les nouveaux systèmes CRM seront à la fois plus larges au niveau de la couverture fonctionnelle et beaucoup plus ouverts au niveau technique avec soit des architectures ouvertes, soit avec des accords de partenariat entre les éditeurs.

- Une intégration plus forte entre données, processus et pilotage. L'accroissement des possibilités de stockage et de transformation des données doit être mené dans une logique de «chaîne informationnelle». Il faut développer une approche systémique autour des trois éléments : Données – Processus – Pilotage (DPP) pour éviter de transformer la donnée en charge financière. A l'identique de ce qui se pratique dans l'optimisation des marchandises, la donnée doit être diffusée et pilotée.

- Une baisse des coûts de mise en œuvre. Le prix de mise en œuvre d'un système de CRM est encore relativement élevé avec une part importante pour les logiciels et le service. Le développement du marché vers les PME-PMI et de la concurrence entre les éditeurs entraînera une baisse des

“ Les systèmes de CRM manquent d'indicateurs sur la valeur du client pour évaluer les progrès sous une vision financière des projets. ”

coûts des logiciels, le développement de logiciels plus simples à mettre en œuvre et des offres verticales par métiers (distribution, médical, *B to B*, finance, etc.).

■ Une meilleure connaissance des coûts clients. La pression sur la mesure des retours sur investissement des systèmes de CRM imposera une refonte du mode de calcul des coûts dans les entreprises. Il semble important de développer une approche des coûts par les techniques basées sur les activités (méthodes ABC ou ABM), mais aussi de revoir certaines techniques d'amortissement pour faciliter le passage des frais de recrutement client en amortissement.

■ Une croissance des techniques de modélisation. Les besoins de segmentation des clients, de détermination des appétences produits pour faire de la vente croisée, de détection des événements «critiques» pour le risque ou la fidélisation, de calcul de la durée de vie pour le calcul de la valeur client se traduiront par un développement des techniques de modélisation dans les systèmes de CRM. L'intégration des systèmes de datamining dans les outils de force de vente ou de marketing direct sera de plus en plus forte.

■ Une compréhension plus forte des facteurs marketing. La possibilité de stocker sur des périodes de plus en plus longues des données élémentaires ouvrira aux chercheurs en marketing un champ d'investigation important. Il sera possible de mesurer les effets court terme (sur le chiffre d'affaires) et long terme (sur le profil des clients) de la mise en œuvre d'une technique de promotion. Allié à des systèmes de détermination des coûts et de valorisation des clients, il sera possible de mesurer la contribution financière des investissements marketing. Il est prévisible que les activités de recherche en marketing se dirigent de plus en plus fortement vers la valorisation du capital client en complément du capital marque.

■ Une refonte de la législation sur le stockage et l'utilisation des données. Le développement des systèmes de CRM se tra-

duit par une croissance des informations collectées, parfois sans que le client soit véritablement conscient de la collecte (par exemple, les transactions internet), et par une croissance des modes d'analyse et de traitement avec l'intégration des moteurs d'analyse automatique (filtrage collaboratif ou réseaux bayésiens) et des moteurs de *push* d'information (sur le web ou le téléphone portable avec les messages SMS), qui peuvent se montrer intrusifs pour le client. L'envahissement des messageries ou des répondeurs entraînera une réaction des consommateurs et une réforme de la législation sur l'utilisation des données personnelles.

■ Une externalisation plus forte. La nécessité de capitaliser sur des compétences informatiques, statistiques, marketing opérationnel, financières et juridiques pour gérer le client, alliée à des besoins importants de recherches, conduira certaines entreprises à se regrouper ou externaliser le traitement des informations clients. Par ailleurs le développement des coûts par activités permettra de déterminer les coûts du stockage, de la qualification des fichiers, etc., et donc de développer une véritable approche de gestionnaire d'un projet de CRM : le coût et les revenus étant connus, il sera possible de «benchmarker» les coûts d'une solution externalisée par rapport à une solution interne.

L'alchimie d'un projet CRM est complexe, elle dépend de la culture de l'entreprise, du contexte concurrentiel, de la capacité à capter des informations, des attentes clients, de la qualité des données, etc. Ces projets restent cependant des projets stratégiques qui conditionneront la compétitivité de beaucoup d'entreprises dans les cinq à dix prochaines années. Mais ils ne sont pas des garants obligatoires de retour sur investissement. Ils nécessitent méthodes, organisation et gestion du changement, et sans approche méthodique, ils deviennent rapidement des cauchemars. ■

“Il est prévisible que les activités de recherche en marketing se dirigent de plus en plus vers la valorisation du capital client en complément du capital marque.”