

Table des matières

Préface	V
Remerciements	VII
Introduction	1
Pourquoi ce livre ?	1
La gestion de la relation client en bref	3
Les objectifs de ce livre	4
L'organisation de l'ouvrage	5
Parcours de lecture	5

Partie I

Définition et périmètre du CRM

Chapitre 1 – La relation client : développement et enjeux	9
Histoire tourmentée de la relation client	9
<i>D'une orientation produit à une orientation client</i>	10
<i>Banalisation à tous les étages</i>	11
<i>La course à la différenciation</i>	13
<i>Un client de plus en plus acteur</i>	14
<i>La baisse de la rentabilité</i>	17
De nouveaux défis à relever	19
<i>Un état des lieux préoccupant</i>	19
<i>Les avantages de la gestion de données</i>	21
<i>L'alliance de la précision et de la rapidité</i>	24

L'automatisation du cycle de vente	27
Chapitre 2 – La gestion de la relation client.	31
Le CRM : qu'est-ce que c'est ?	32
La guerre des acronymes	32
Un essai de définition	33
Les huit leviers du CRM	35
Le positionnement du CRM	39
Les objectifs	39
Les résultats constatés	41
Les avantages	43
Et dans votre cas ?	49
Les composants de l'offre CRM	51
Acheter et intégrer ou développer ?	51
Suite monofournisseur ou progiciels dédiés	52
Les pièges à éviter	53
Les composants	54
Le kit du CRM	59
Un peu de sentiment	61
Fil directeur des chapitres suivants	62
Chapitre 3 – Collecte et traitement des données : le data warehouse.	65
Explosion du data warehouse	66
Info-déluge et info-famine	67
Entrepôt de données	68
Les premiers infocentres : libérer l'utilisateur	68
Industrialiser l'infocentre : les entrepôts de données	69
Faciliter l'utilisation de l'entrepôt de données : les datamarts	70
Entrepôt de données et CRM	71
L'entrepôt de données couvre d'autres domaines métier que le CRM	72
Une solution de CRM sans entrepôt de données	73
Qu'attendre d'un entrepôt de données ?	73
L'architecture générale d'un entrepôt de données	75
Les fonctions	75
Les données manipulées	81
Quelques principes pour la collecte des informations	86

La <i>check-list</i> des données	89
La construction d'un data warehouse	93
La <i>procédure idéale</i>	93
Les <i>approches pragmatiques</i>	97
Les <i>facteurs de risque</i>	97
Le <i>développement en interne ou externalisation</i>	105
La convergence des systèmes opérationnels et décisionnels.	106
Les <i>systèmes opérationnels</i>	106
Les <i>systèmes décisionnels</i>	107
L' <i>alliance des deux environnements</i>	107
La <i>gestion des connaissances</i>	109
Chapitre 4 – La connaissance du client.	111
Les types d'études	112
Les <i>analyses clients ou produits</i>	112
Les <i>autres applications du data mining client</i>	114
La <i>présentation des concepts</i>	114
La <i>segmentation</i>	116
Les <i>modèles prédictifs</i>	123
Le <i>data mining</i>	128
Le <i>point mort du one to one</i>	132
La valeur du client	133
De l' <i>espérance de profit au capital client</i>	133
La <i>répartition des coûts</i>	136
La <i>définition de la valeur client</i>	138
La <i>satisfaction des clients</i>	140
La <i>pyramide clients</i>	143
La reconnaissance du client	147
La <i>fidélisation</i>	147
L' <i>écoute du client</i>	152
Chapitre 5 – Le marketing relationnel	155
Le marketing relationnel	155
Les objectifs du marketing relationnel	156
Les fonctions traditionnelles du marketing direct	159
La <i>sélection des cibles</i>	159

La gestion des adresses	161
La restructuration de l'adresse	162
La normalisation	163
Le dédoublonnage	164
L'enrichissement des adresses	165
La déduplication	166
Le géocodage	166
La gestion des campagnes	169
Le déroulement d'une campagne	169
La complexité des campagnes	171
Les nouveaux modes de campagnes	172
Le développement de la gestion événementielle	174
La définition des événements	175
La typologie des événements	175
Le traitement des événements	177
Les nouveaux modes d'automatisation du traitement des événements	179
Le workflow	179
L'EAI	182
Les agents de profils	183
Le push	184
Les impacts du CRM	187
L'alliance du tactique et du stratégique	187
La refonte de l'organisation	188
Avant la mise en œuvre d'un logiciel de CRM	188
Après la mise en place d'un outil de CRM	189
Chapitre 6 – Les canaux d'interaction	191
La réalité du multicanal	192
Le développement de la relation à distance	192
La spécialisation des canaux	192
La personnalisation à coûts réduits	193
Les coûts des canaux	194
Le besoin de cohésion	194

Les forces de vente	196
<i>La recherche de la productivité</i>	196
<i>La complexité du cycle de vente</i>	197
<i>La rotation des forces de vente</i>	198
<i>Le développement de l'informatisation</i>	199
<i>Les fonctions de gestion du cycle de vente</i>	200
<i>La gestion du cycle de vente</i>	201
<i>La gestion des offres</i>	201
<i>La gestion back office</i>	204
Le support client	206
<i>Une reconnaissance récente</i>	206
<i>Une mine de renseignements</i>	207
<i>La difficulté du diagnostic</i>	207
<i>Le positionnement des raisonnements à base de cas</i>	208
Le centre d'appels	208
<i>Une croissance soutenue</i>	208
<i>Objectifs</i>	209
<i>L'intégration téléphonie et informatique</i>	210
<i>Les fonctions</i>	211
<i>Les avantages</i>	212
<i>La convergence téléphonie et Web</i>	214
Internet	216
<i>La modification des coûts</i>	216
<i>Les avantages</i>	217
<i>Les outils du Web</i>	217
<i>Les principes de conception</i>	220
L'explosion des canaux	222

Partie II

Panorama de l'offre et des outils

Chapitre 7 – Panorama général de l'offre	225
En guise de préambule...	225
<i>Le logiciel n'est rien sans les hommes et l'organisation</i>	225
<i>Une offre en perpétuelle évolution</i>	225

Un contour encore incertain	226
L'intégration de progiciels est incontournable	226
Genèse de l'offre	226
Un marché dynamique et arrivé à maturité	230
Une croissance deux fois supérieure à celle du marché de l'informatique	230
Une pénétration de plus de 40 % qui caractérise un marché mûr	231
Les logiciels représentent environ 20 % des investissements	231
Les secteurs cibles	232
Une maturité différente selon les secteurs	233
Les projets de CRM sous la coupe des directions fonctionnelles ou dédiées	236
Des budgets importants dans lesquels la part du logiciel est faible	236
Un marché toujours atomisé, mais en consolidation	238
La segmentation du marché en matière de CRM	238
L'offre CRM : un couplage fonction-canaux	238
Distinction entre technologies de base et solutions applicatives	239
La couverture fonctionnelle des solutions applicatives	239
La segmentation des outils de vente	240
Le découpage fonctionnel des outils de marketing	240
Le découpage fonctionnel des outils d'après-vente	241
La verticalisation sectorielle	241
Les principaux acteurs	241
Un mot sur les intégrateurs	241
Le monde des éditeurs	242
Un point sur le CRM en ASP	243
Concept de l'ASP	245
Les avantages du modèle ASP	245
Les acteurs principaux	246
Chapitre 8 – Exemples d'application des technologies de base	249
L'intégration téléphonie-informatique	250
Utilisation dans le CRM	250
Exemple : la restauration à domicile	252
Le travail de groupe	252
Utilisation dans le CRM	252

<i>Exemple : l'automatisation du marketing relationnel chez un constructeur automobile</i>	253
Les assistants personnels	254
<i>Utilisation dans le CRM</i>	254
<i>Exemple : un fabricant d'ascenseurs équipe son service de maintenance de PDA</i>	254
Le GPS	255
<i>Utilisation dans le CRM</i>	255
<i>Exemple : Odysline de Renault</i>	255
<i>Exemple : des offres marketing par minimessage (SMS)</i>	255
Le sans-fil	255
<i>Les technologies de transport de données</i>	255
<i>Les technologies de connexion aux applications</i>	256
<i>Utilisation dans le CRM</i>	257
<i>Exemples d'applications</i>	257
La gestion des connaissances	258
<i>Utilisation dans le CRM</i>	259
<i>Exemple : un partage des opinions sur Amazon.com</i>	259
<i>Exemple : l'intelligence économique par le text mining</i>	260
Le data mining	260
<i>Utilisation dans le CRM</i>	260
<i>Exemple : la prévention du churn dans les télécoms mobiles</i>	260
<i>Exemple : la segmentation des clients dans les organismes financiers</i>	261
Les systèmes d'information géographiques	261
<i>Utilisation dans le CRM</i>	261
<i>Exemple : Onstar</i>	261
Les outils d'extraction et de transformation	262
<i>Utilisation dans le CRM</i>	263
<i>Exemple : Siebel et les liaisons entre SFA et EMA</i>	263
L'intégration des applications	263
<i>Utilisation dans le CRM</i>	264
Conclusion	266
Chapitre 9 – Les outils de gestion de campagnes	267
Avez-vous réellement besoin d'un logiciel d'automatisation du marketing ?	267

Les données manipulées	268
Marketing et gestion de campagnes	269
<i>Le positionnement de la gestion de campagnes dans les processus marketing</i>	269
<i>Les processus du marketing opérationnel concernés par la gestion de campagnes</i>	270
<i>Les fonctions couvertes par les gestionnaires de campagnes</i>	271
<i>Principales fonctionnalités d'un gestionnaire de campagnes</i>	273
Panorama général de l'offre	277
<i>Les facteurs distinctifs</i>	278
Fiches signalétiques de quelques outils	279
<i>Affinium</i>	279
<i>AIMS</i>	282
<i>Chordiant Marketing Director (ex-Prime@Vantage)</i>	284
<i>Neolane</i>	287
<i>SAS Marketing Automation</i>	290
<i>Teradata CRM</i>	292
Conclusion	296
Chapitre 10 – Les logiciels d'automatisation des ventes et du service client	297
<i>Un outil de CRM ou une extension d'un ERP ?</i>	298
<i>Avez-vous réellement besoin d'un logiciel d'automatisation des ventes et du service ?</i>	298
La continuité entre prospect et client	300
Les fonctions d'automatisation des ventes	300
<i>Gestion des comptes et des contacts</i>	301
<i>Gestion du pipeline et des opportunités</i>	303
<i>Gestion des activités</i>	304
<i>Agendas partagés</i>	304
<i>Génération de devis et de propositions</i>	305
<i>Configuration de produits</i>	306
<i>Documentation produits</i>	306
<i>Gestion des envois de documents</i>	307
<i>Gestion des scripts commerciaux</i>	307
<i>Support des ventes en équipe et workflow</i>	307

<i>Reporting des ventes</i>	308
Les fonctions pour le service client	309
<i>Le help desk</i>	310
<i>La gestion des contrats de service</i>	311
<i>Le support client</i>	311
<i>La logistique des interventions sur site</i>	312
Panorama général de l'offre	314
<i>Les facteurs distinctifs</i>	316
Fiche signalétique de quelques outils	317
<i>Amdocs ClarifyCRM</i>	317
<i>Cameleon d'Access Commerce</i>	319
<i>Chordiant</i>	322
<i>Conso+ de Coheris</i>	324
<i>E.piphany</i>	327
<i>Microsoft CRM</i>	329
<i>Remedy</i>	334
<i>SAP CRM</i>	336
<i>Selligent</i>	338
<i>Siebel</i>	341
<i>Peoplesoft Enterprise CRM</i>	344
Conclusion	348
Annexe : check-list pour un progiciel d'automatisation des ventes	349
Chapitre 11 – La personnalisation sur Internet	353
Gestion de campagnes et personnalisation sur Internet	355
La personnalisation côté jardin	357
La personnalisation côté cour	358
<i>Les alertes personnalisées</i>	359
<i>Le filtrage collaboratif (collaborative filtering)</i>	360
<i>La notation par la communauté (community rating)</i>	362
<i>Le ciblage e-mail</i>	362
<i>La personnalisation par règles</i>	363
Présentation d'applications	363
<i>L'animation</i>	363

La qualification	365
Le cross selling	366
Le suivi du cycle de vente	367
Le service après-vente	369
Le partage des connaissances	371
La recommandation	372
Conclusion	374

Partie III

Réussir son projet CRM

Chapitre 12 – Le projet CRM.	379
La méthodologie de gestion de projet	382
La construction de l'équipe projet	383
La définition des objectifs	385
L'évaluation des processus métier	387
L'expression des besoins	389
La rédaction du cahier des charges	390
La sélection du partenaire	391
La construction du plan de déploiement	392
La formation des utilisateurs	393
L'évaluation des résultats	393
Les difficultés organisationnelles	397
La tentation de rationalisation	397
Le client au cœur des processus	399
La refonte des modes d'évaluation des performances	400
Le changement de l'organigramme	401
La création d'une structure dédiée à la gestion de l'information	402
Le changement du mode de management	403
Chapitre 13 – Retours d'expérience	407
La relation satisfaction - rentabilité	407
Les effets supposés de la satisfaction client	408
Le schéma des équivalences	408
La fin d'un mythe ?	410

<i>Une concordance avec la réalité</i>	411
Une surmédiation des échecs qui masque des succès plus discrets.	412
L'intégration et les interfaces : pierres d'achoppement	413
<i>L'intégration entre le CRM analytique et le CRM opérationnel</i>	413
<i>Toujours plus d'intégration entre le CRM et les systèmes d'information</i>	415
Plus de succès dans les projets de CRM analytique	416
Une dimension humaine sous-estimée.	417
Cartographie des projets CRM en fonction de leur taux de réussite	418
Après la démesure, le pragmatisme.	421
 Chapitre 14 – Pour une meilleure évaluation du capital client et sa prise en compte dans les systèmes comptables	423
La crise interne du marketing.	424
<i>La perte de contrôle</i>	424
<i>L'évolution des mesures de performance</i>	426
<i>L'évaluation du marketing</i>	427
<i>Une reformulation du marketing</i>	429
La crise externe au marketing.	430
<i>Les limites actuelles</i>	430
<i>Le développement de l'immatériel</i>	431
<i>La faible reconnaissance de l'immatériel</i>	432
<i>Un facteur de blocage</i>	432
<i>Conséquences sur les autres fonctions</i>	433
Conclusion et perspectives.	434

Partie IV

Annexes

Glossaire	437
Bibliographie et adresses utiles	445
Ouvrages de références.	445
Articles	449

Sites Web.	451
<i>Les sites de fournisseurs de solutions</i>	451
<i>Les sites de documentation</i>	452
Quelques adresses utiles.	453
Index	455