

Implementation d'une solution de gestion de la relation client (crm), est –elle une tache anodine ?

Ahlam DJEDDOU

Maître assistant Classe A

Résumé :

Depuis le milieu des années 90, les systèmes de gestion de la relation client (CRM) se sont propagés à travers le monde, une vaste variété de différentes solutions de gestion de la relation client CRM ont été créés. Privilégient le contact avec le client et une approche de plus en plus individualisée. Le défi aujourd'hui n'est plus de créer ou de choisir un système de gestion de la relation client, mais de l'adapter à l'organisation, pouvoir le mettre en œuvre et en tirer profit. Car la clef de succès est bien ici, dans la conduite des étapes du projet. Au travers cet article nous allons faire ressortir les phases d'implémentation d'une solution (CRM), Nous appuyons nos propos par une enquête sur terrain, réalisée auprès d'une multinationale.

Liste des mots clés : GRC, Gestion de la relation client, Processus, implémentation.

Abstract

Since the mid-1990s, customer relationship management (CRM) systems have spread around the world, creating a wide variety of CRM solutions. Focusing on customer orientation and an increasingly individualized approach. The challenge today is not to create or choose a CRM solution, but to adapt it to the organization needs, be able to implement it and get benefit from it. Because success factor is here. To conduct the implementation phases of the project. Through this article we will highlight phases of a customer relationship management (CRM) solution implementation. We supported our comments by a field study, carried out with a multinational company.

Keywords: CRM, Customer Relationship Management, Process, Implementation

1. Introduction

La prolifération de l'offre a créé une situation nouvelle pour les entreprises comme pour les clients, cette situation fait que la seule différenciation par le biais du produit ou du prix ne suffit plus. Lorsque ces deux facteurs se stabilisent, c'est le service et la valeur perçue par le client qui font la différence auprès du marché. Les entreprises s'engagent alors, à utiliser les techniques dites les plus fines afin d'espérer capter et fidéliser une plus grande clientèle. Dans un tel environnement, ces entreprises mettent en place des dispositifs à même de leur permettre d'acquérir un avantage concurrentiel. Il ne s'agit plus seulement de vendre le produit pour plusieurs clients, mais aussi de vendre à un même client plusieurs produits et bâtir une relation sur le long terme. Selon (Lasserre, L., Legrand, B., 2002, P34) « Il y a relation véritable dès lors qu'un échange d'information a lieu dans les deux sens, entre l'entreprise et son client, et qu'un traitement significatif est apporté au contenu de l'échange ». La construction d'une telle relation part d'une connaissance de plus en plus fine des comportements des clients et de leurs attentes. Selon (Moisand, D., 2002, P35) trois composantes sont à prendre en compte pour bâtir une relation client : Le cycle d'achat du client qui correspond à toutes les interactions générées entre deux achats, le cycle de vie du client qui est sa durée en tant que client et la valeur du client sur son cycle de vie, qui consiste à garder le client le plus longtemps tout en lui vendant les produits dont il aura besoin au fil du temps. Les systèmes de gestion de la relation client (CRM) jouent un rôle de plus en plus importante pour améliorer cette valeur du client dans son cycle de vie (Winer, R.S., 2001). Cette stratégie de rapprochement, permet à l'entreprise de l'emporter sur la concurrence non seulement en proposant un meilleur produit mais en se montrant meilleures dans le marketing, la vente et l'après vente de ses produits (Whiteley, R., Hessian, D., 1997). Selon (Winer, R.S., 2001) La mise en œuvre d'un système CRM exige des entreprises de changer leur point de vue du marketing. Le marketing transactionnel (classique) doit laisser place au marketing relationnel Défini comme « un marketing tourné vers la personne, sa raison d'être : fabriquer du lien

entre le néo-consommateur et l'entreprise, prendre en compte ses attentes, redonner du sens à l'acte d'achat, remettre l'homme au centre du processus de consommation » (Boisdevésy, J.C., 1996, PP103-106), C'est aussi l'utilisation d'un ensemble de médias pour interagir avec un client dont le profil est entré dans une banque de données (Lefébure, R., Venturi, G., 2005, P155).

Selon (Mendoza, L.E., Marius, A., Perez, M., Griman, A.C., 2007). Le CRM est considéré comme une stratégie qui vise à maintenir une relation durable entre l'entreprise et ses clients, La mise en œuvre d'une telle politique passe, dans les entreprises de taille moyenne et importante, par l'intégration d'une solution informatisée. (Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M., 2007) appellent le système de CRM : « une base de connaissance personnelle numérisée, pour obtenir et comprendre ce que le client veut et ensuite répondre à ses besoins ». (Sheth, J. N., & Parvatiyar, A., 1996) a déclaré, dès 1996, qu'il y a beaucoup de recherches à faire pour explorer le caractère multidimensionnel du CRM. Cependant (Zablah, A.R., Beuenger, D.N., Johnston, W.J., 2003, P167) ont exprimé la phrase suivante: «une exploration plus poussée de la GRC et de ses phénomènes connexes est non seulement justifiée mais aussi désespérément nécessaire ».

Les facteurs clés de succès ou d'échecs lors de l'implémentation de CRM a fait l'objet de recherches actives ces dernières années (Wu, J., 2008), Le taux de succès de l'implémentation d'un système CRM varie de 30% à 70% selon Industry Analyste, alors que 2/3 des projets échouent lors de la mise en œuvre (Davids, M., 1999). Par conséquent, L'une des fameuses études est celle réalisée par (Forsyth, R., 2001), il a pris un échantillon de 700 entreprises, il a tenté d'observer les causes de l'échec d'un système CRM. Les principales causes de défaillance étaient les suivantes: Changement organisationnel (29%), Politique d'entreprise / inertie (22%), Peu de compréhension du CRM (20%), Peu de seuils CRM (6%).

Les résultats montrent qu'il n'existe pas de projet CRM «unique» et que le succès d'implémentation est rarement lié au projet technique. Par conséquent, l'objectif de ce document est de suivre de près

l'implémentation d'un système CRM, et de mettre en lumière chacune de ses étapes, afin de pouvoir tirer des conclusions, mais aussi de voir l'impact que cette solution apporte à l'entreprise et plus précisément le personnel en contact avec le client.

Cet article a été organisé comme suit : la section 2 présente une revue de littérature pour mieux comprendre le CRM, la section 3 dévoile l'implémentation effective d'une solution CRM au sein d'une Multinationale, compléter par une étude qualitative au travers des interviews réalisées auprès du personnel en contact avec les clients, la section 4 présente les résultats de l'étude et la section 5 discussion sur les principaux résultats obtenus et les recherches faites lors des travaux antérieurs.

2. Revue de littérature

2.1 Comprendre le CRM

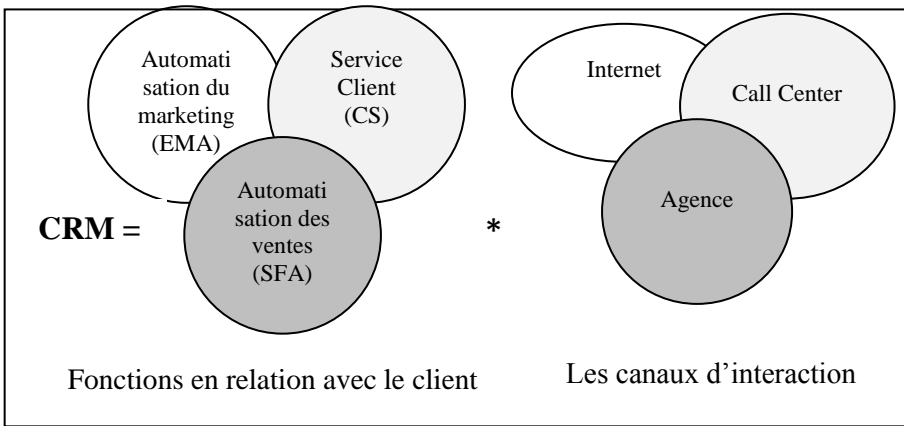
Qu'est ce que le CRM ? Les origines du terme CRM (Customer Relationship Management) en anglais ou en français GRC (Gestion de la relation client) peuvent remonter aux années 90 du XXe siècle lorsque le concept de marketing est passé de transactionnel à relationnel (Dohnal, J., 2002,P31) Selon les propos de (Lehtinen, J.R., 2007) le CRM est née avec le développement du marketing qui s'est progressivement rendu plus personnel jusqu'à ce qu'il se transforme en marketing direct privilégiant le contact avec le client, également connu sous le nom de marketing one to one.

Selon (Lefébure, R., Venturi, G., 2005, P5) « la gestion de la relation client combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent ou qu'ils sont prêt à payer. C'est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaire et les bénéfices ». (Peelen, E., 2005) déclare que : « le CRM doit être considérée comme une stratégie commerciale qui vise à développer des relations sur le long terme entre client-fournisseur, mutuellement profitables, et qui doit être développée dans une infrastructure informatique, Permettant de bien définir et contrôler les processus et placer les bonnes personnes au bon endroit de façon à ce

qu'ils soient le plus efficaces ». Selon (Fletcher, L. A., 2001) «Customer Relationship Management (CRM) est une stratégie commerciale visant à améliorer la rentabilité en se concentrant sur les besoins des clients et en créant une relation attentive avec le client. Il requiert une approche personnalisée et interactive durant tout le cycle de vie des clients ».

Le CRM est plus qu'un ensemble de progiciels, c'est un processus mettant en œuvre outils logiciels, méthodes, stratégies et comportements pour gérer plus efficacement la relation avec le client. (Voir la figure qui suit)

Figure n°1 : Les composants du CRM première génération



Source : Lefébure, R., Venturi, G., « *Gestion de la Relation Client* », 2005, P 228

Au niveau fonctionnel, les solutions de GRC s'intègrent à tous les niveaux de la fonction client, elles peuvent servir de support à la fonction marketing en permettant d'optimiser les opérations de gestion des campagnes et les actions de télémarketing/e-marketing, être mises en place dans le cadre d'une stratégie plus agressive de force de vente (télévente, vente et catalogues en ligne, etc.) ou bien offrir un large choix de solutions applicatives pour optimiser la fonction service après vente (SAV) et le support client (base de données interactives, call-center en ligne ou par téléphone, etc.). Si le CRM couvre essentiellement trois fonctions de l'entreprise : la vente, le marketing

et service/support clients. Pour chacune de ces fonctions, des outils d'automatisation ont été créés afin de simplifier les tâches quotidiennes des collaborateurs de l'entreprise tant au niveau de front office qu'au niveau du back office. Selon (Sebestyenova, J., 2007) L'automatisation fait référence à l'utilisation de technologies, y compris les processus informatiques pour élaborer des décisions et mettre en œuvre des processus décisionnels programmés.

2.2 Les trois parties du CRM

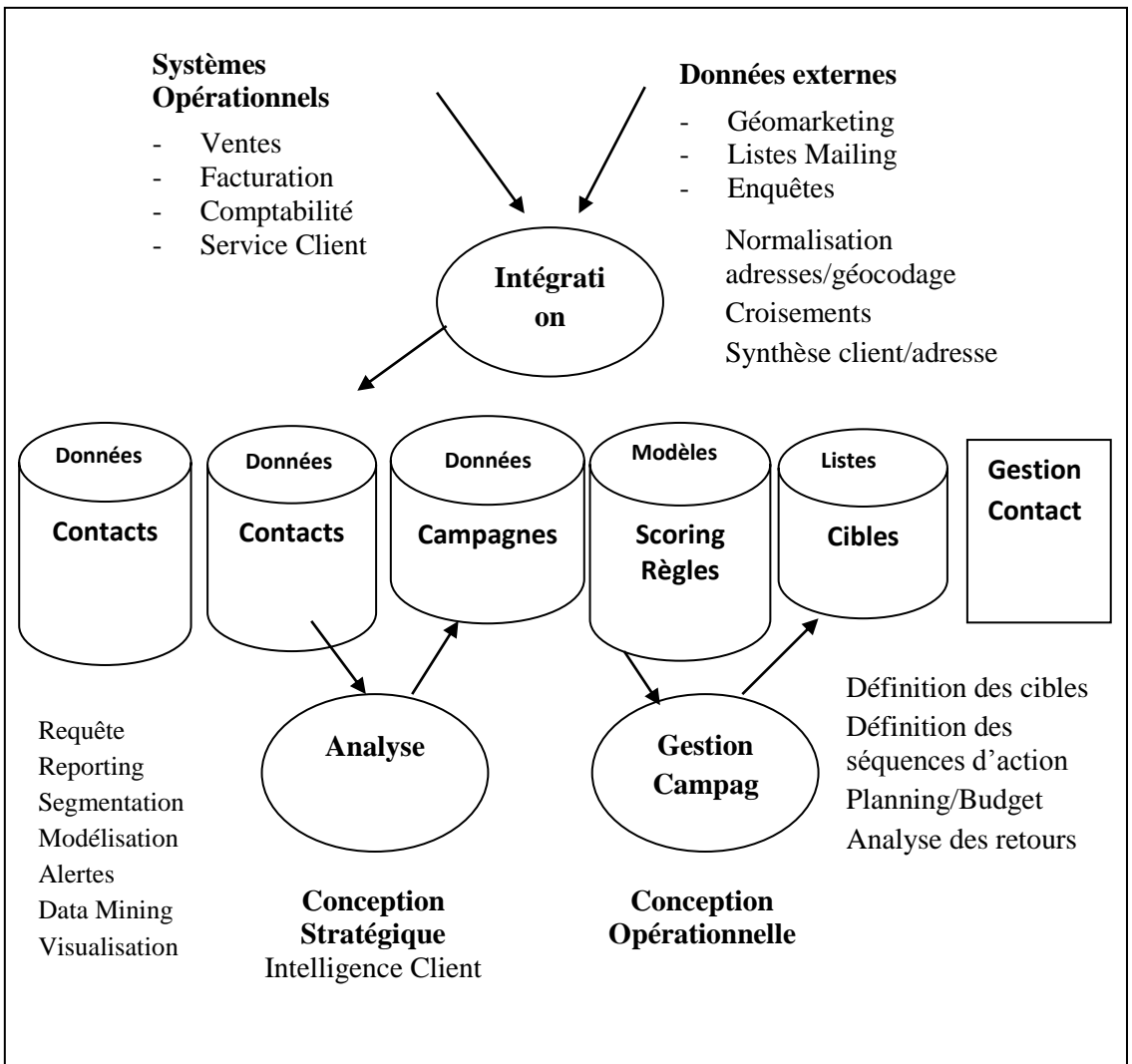
La description complète du fonctionnement du CRM dans une entreprise serait trop complexe. Certains auteurs s'intéressent à une vue de (Dohnal, J., 2002) qui décrit cela comme les trois parties de l'architecture CRM, Alors que (Buttle, F., 2009) appelle cette architecture par «types de CRM », selon (Dohnal, J., 2002) Le CRM peut être organisé en trois grands domaines : opérationnel, analytique et collaboratif.

Le CRM opérationnel : (Bose, R., 2002) a souligné que le CRM est l'intégration des technologies et des processus d'affaires, qui sont adoptés pour satisfaire les besoins d'un client au cours d'une interaction donnée. Le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact ; centres de contacts à distance, téléphone, internet et outils de force de vente. Ce domaine implique l'automatisation des processus qui touchent les départements en contact avec les clients : commercial, marketing et service client, via les différents canaux d'interaction.

Le CRM Analytique : mariage de la relation client et de l'analyse des données. Ce domaine s'appuie sur les entrepôts de données qui regroupent les données provenant des systèmes de CRM opérationnel et des points de contact avec les clients et les soumettent à des analyses, il est intimement lié au data warehouse (entrepôt de données) et aux applications décisionnelles. Le CRM analytique est le levier du retour sur investissement des projets du CRM. Sans outil décisionnel associé, un progiciel de CRM ne sert qu'à stocker des données sans offrir de réelles capacités à les analyser.

Le CRM Collaboratif (multicanal) : il se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter la communication entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finances, production et distribution. Il est éventuellement, nécessaire dans un projet CRM de relier les applications opérationnelles, de front office à celles du back office, avec les applications décisionnelles, pour rendre possible le partage des informations entre les différents points de contact client comme l'indique la figure n°2.

Figure n °2 : la convergence de l'opérationnel et du décisionnel



Source : Lefébure, R., Venturi, G., « Gestion de la Relation Client », 2005, P 107

2.3 CRM, état du marché

L'implémentation d'un système CRM doit se synchroniser avec le système d'information de l'entreprise. Un système d'information est « un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures, permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations sous forme de données, textes, images, son, etc. dans les organisations » (Peaucelle, J.L., 1999, P6). L'étendu d'un système d'information varie d'une société à une autre, il peut couvrir l'ensemble des fonctions de l'entreprise, dans ce cas on parle de Progiciels de gestion Intégré (PGI) ou ERP, comme il peut couvrir certaines fonctions de l'entreprise telles que la vente, le marketing et le service client, alors ici, il s'agit du système d'information CRM. (King, S.F., Burgess, T.F, 2008) déclarent qu'un système CRM efficace devrait permettre à une organisation d'avoir un meilleur aperçu sur le comportement et les préférences des clients alors que les solutions d'ERP sont plus susceptibles de se concentrer sur l'offre et la demande de ressources et de matériaux clés. Selon le cabinet d'étude Gartner, Le marché des logiciels de CRM se porte bien. En 2015, il a enregistré une croissance de 12,3%, il est passé de 23.4 millions de dollars en 2014 à 26,3 milliards de dollars en 2015. Et comme les années précédentes, le mouvement de concentration s'est poursuivi avec pas moins de 30 acquisitions notables en 2015 (Gartner, 2016). D'après la société IDC (International Data Corporation) 41% des entreprises de plus de 200 salariés ont déjà initié un programme de gestion de la relation client, qu'il soit en phase d'étude d'opportunités et de faisabilité, d'intégration, ou qu'il soit déjà opérationnel, pour les entreprises de grande taille (plus de 2000 salariés) elles sont les plus sensibilisées aux enjeux du CRM, puisque 44.3% d'entre elles ont déjà initié un programme de GRC, contre seulement un tiers des PME employant entre 200 et 500 salariés avec un taux de 42.9%. Les entreprises du « Mid Market » (500 à 2000 salariés) représentent également un vivier de croissance fort sur le

marché des applications CRM. Au niveau des outils CRM, les résultats de cette enquête indiquent que près de 45% des entreprises prévoyants d'initier un projet CRM se tournent vers des outils d'automatisation des services et de support client, contre 37% pour les outils de Marketing, 31% pour les outils de SFA et 31% pour les applications CRM liées à l'internet (Lasserre, L., Legrand, B., 2002, PP 26-27)

Cependant, alors que le CRM pourrait promettre tous ces avantages, de nombreuses organisations ont échoué ou ont échoué lors de la mise en œuvre des systèmes CRM. Pour éviter de gaspiller de l'argent et du temps, les organisations avant de mettre en œuvre le système CRM doivent être conscientes des difficultés, des pièges et des erreurs qui peuvent conduire à l'échec (Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M, 2007). Cela signifie que les promesses élevées et la réputation élevée fait l'attrait parfait et rend certaines organisations agissent sans aucune considération ou une analyse approfondie avant d'investir dans ce nouveau système.

Ce qui nous pousse dans la section 3 à comprendre de prêt les mécanismes d'implémentation d'un Système CRM au sein d'une multinationale en suivant l'acheminement du projet. Cela va être compléter par une enquête qualitatif sur terrain au travers des interviews réalisés auprès des principaux utilisateurs de l'outil CRM.

3. Etude de cas:

En règle générale, la méthode de l'étude de cas est l'une des stratégies privilégiées lorsque les questions du "comment" et "pourquoi" sont abordées par le chercheur, car ce dernier a peu de contrôle sur les événements (Yin, R. K, 2003). La méthode d'étude de cas, est une méthode de recherche qualitative et descriptive, faite auprès d'un individu ou de petits participants, permettant d'en tirer des conclusions, intensément auprès d'un groupe de participants et dans un contexte spécifique (Yin, R. K, 2003). La méthode de L'étude de cas est une méthode idéale quand une enquête approfondie s'impose (Feagin, J., Orum, A., Sjoberg, G., 1991).

3.1 Présentation de l'organisation

Toyota Algérie est une entreprise économique Algéro-Japonaise du secteur privé, présente dans le domaine automobile et qui a pour mission la vente des véhicules, pièces de rechanges et accessoires de la marque Toyota, à travers ses unités sur le territoire national, elle compte aujourd'hui une cinquantaine d'Agents Agrées (revendeurs) répartis sur le territoire Algérien et comprend un réseau composé de six succursales (Alger, Blida, Annaba, Ouargla, Oran, Hassi messaoud) qui répondent parfaitement aux normes imposées par la maison Nippon. Riche de ses quatre marques (Toyota, Daihatsu, Hino et Lexus), Toyota Algérie confirme ses ambitions sur le marché Algérien, et réussi en 2007 à franchir la barre de 100 000 véhicules vendus en dix ans. Cette percée est la juste récompense des efforts déployés par l'entreprise pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante.

3.1.1 Présentation du service commercial

Le service commercial représente le centre de cette étude vu l'importance du rôle qu'il occupe en tant qu'intermédiaire entre l'entreprise et ses clients. Ce service dépend de la direction commerciale qui a sous sa coupe trois autres services : Le service Fleet (Grands Comptes), le Service Réseau (dealers) et le service Import et Distribution. Composé de commerciaux, le service commercial a pour tache principale la commercialisation des véhicules selon les objectifs fixés par la direction commerciale et la prise en charge des clients, il est composé de commerciaux, qui s'occupent de l'écoulement des véhicules. Le système informatique utilisé par les commerciaux pour l'ensemble du cycle de vente est le système « Sage gestion commerciale 100 » avant l'implémentation du projet CRM.

3.2 Etude préliminaire à l'implémentation de la solution CRM

La solution CRM, n'a concernée que le service commercial dans un premier temps et ce, afin de tester le logiciel et juger de ses potentialités. L'étude préliminaire a nécessité le passage par différentes étapes que nous présentons comme suit :

3.2.1 Diagnostic du système informatique actuel : Pourquoi faire un diagnostic ? Avant que l'entreprise face son choix stratégique, il est primordial de passer par un diagnostic. Le diagnostic est une méthode particulière d'accès à la connaissance qui identifie la situation présente et prépare la détermination d'objectifs d'action (Bottic, C., 1991, P201) il correspond à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance (Lorino Ph, 1991, P44) Le but de cette intervention est de susciter un changement dans l'entreprise en vue de réaliser un projet (Marion, A., 1993, P10).

Durant l'élaboration du diagnostic, nous avons pris connaissance du système informatique, utilisé par le service commercial, quelles sont ses forces et ses faiblesses ? Une interview réalisée auprès du responsable informatique (IT) a révélé que le système « sage gestion commerciale 100 » était dédié à la gestion des interactions avec les clients durant le processus de la vente. Ce système prend en charge toute la structure commerciale de l'entreprise. Ces forces et ses faiblesses sont décrites dans le tableau qui suit :

Tableau n° 1 : Forces et faiblesses du système Sage « Gestion commerciale 100 »

Points Forts	Points Faibles
Assure une gestion complète de la chaîne de facturation : devis, bon de commande, bon de livraison et facture	Système par secteur : il couvre certaines fonctions de l'entreprise (commercial, service après vente) et non pas d'autres (centre d'appel,etc).
Permet d'effectuer des recherches multicritères (par type de véhicule, par type de client, par numéro de châssis, etc.)	Système non customisé : on peut ni rajouter, ni modifier des fonctions. Et absence d'outils pour la saisie des opportunités clients
Gestion des tarifs d'exception	Base de données non centralisée : ce qui implique

par client	absence d'interaction et de coordination entre les différents départements, l'information client n'atterrit pas sur une même base de données.
Possibilité d'importation et d'exportation des données sous d'autres formats (Excel, Word, PDF)	Système non propriétaire : la base de données est difficile à manipuler
	Absence de traçabilité : pas de sauvegarde de l'historique des transactions passées avec les clients

Source : Etabli par nos soins, selon l'interview avec le responsable

3.2.2 Evaluation des capacités de l'entreprise à implémenter un système CRM

Cette évaluation permet à l'entreprise de mesurer ses capacités à mettre en place un nouveau système, certains éléments sont pris en considération:

- La taille de l'entreprise (son commerce) : pour Toyota Algérie, si les prévisions du chiffre d'affaire sont bonnes, l'entreprise pourra déclencher son projet.
- L'évaluation budgétaire : cette évaluation a inclut l'acquisition du logiciel CRM, les infrastructures nécessaires, les coûts de l'intégrateur, l'investissement dans des équipes techniques et fonctionnelles durant l'implémentation mais aussi les coûts relatifs à la mise en œuvre et le pilotage du projet.
- L'état d'esprit du management : il est important lors de cette phase, cela consiste à considérer l'informatique comme une partie de l'information et non pas un simple outil de travail.

- L'évaluation de la disposition au changement : afin de s'assurer que la direction comme le personnel ont clairement manifesté leur adhésion au projet, au même titre que l'évaluation de la disponibilité des employés, car un tel système prend du temps lors de son implémentation et peut mobiliser des employés clés.

3.2.3 Le choix de l'équipe projet : Comme pour tout projet, le rôle des hommes est essentiel pour le succès de la stratégie CRM, Toyota Algérie a défini trois types d'acteurs ; les « décideurs » qui sont à la tête de l'entreprise et décident de son orientation stratégique ainsi que de la mise en œuvre du projet, en l'occurrence, la direction générale. « L'intégrateur » dont la gestion du projet et son intégration avec le système actuel lui reviennent pour cela Toyota Algérie a désigné le groupe « Raya Corporation », et le troisième acteur c'est « les concepteurs » il s'agit des deux services commercial et informatique, l'équipe choisie par l'entreprises se compose d'un chef de projet, d'un propriétaire fonctionnel pour le module commercial (un commercial), un administrateur fonctionnel ou utilisateur clé (un commercial expérimenté) et d'un ingénieur développeur technique (un informaticien).

3.2.4 La fixation des objectifs : il convient que l'entreprise se fixe des objectifs concrets et réalisables, qui auront pour rôle de remédier aux points faibles de l'entreprise, le directeur Commercial a répondu à cette question que parmi les objectifs fixés par l'entreprise sont : disposer d'un historique client, proposer des offres personnalisées aux clients, réduire le cycle de vente à travers l'automatisation de la force de vente, avoir un aperçu en temps réel sur le cycle de vie du client dans l'entreprise et disposer d'une base de données centralisée et unique pour l'ensemble des services en relation avec les clients.

3.2.5 Les indicateurs de performances : ils permettent de suivre l'avancement du projet, de contrôler la réalisation des objectifs et de juger de l'efficacité de la solution. Les indicateurs choisis pour le module commercial sont principalement la durée moyenne pour l'approbation d'une remise (offre personnalisée) vue que l'ancien système était caractérisé par la longueur de la chaîne des approbateurs, et la durée moyenne de livraison.

3.2.6 La détermination des besoins : une fois les indicateurs de performance définis, l'entreprise a mis en place les moyens nécessaires pour les atteindre, pour cela Toyota Algérie a identifié l'ensemble de ses besoins qui sont : l'implication de la direction générale, la fourniture des infrastructures nécessaires, l'acquisition d'un logiciel CRM et l'adhésion de toutes les personnes concernées.

Cette étude avant projet a pour but de définir le contexte dans lequel se situe la réalisation du projet CRM, au sein d'une organisation menée par l'orientation client, cela implique que la mise en œuvre d'un tel projet nécessite des réflexions bien en avant.

3.3 Plan d'action : Implémentation de la solution CRM

Le plan d'action est le moyen de transformer la stratégie de l'entreprise en actions concrètes, il est important qu'il soit à la fois optimiste et réaliste.

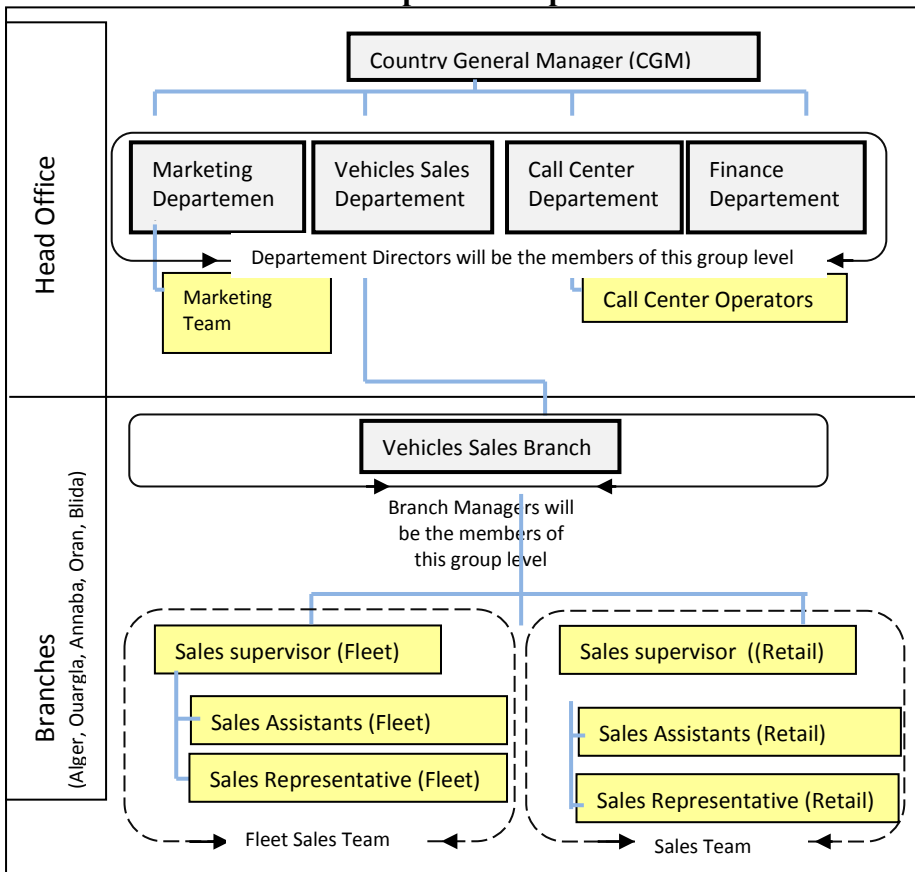
3.3.1 Choix de la solution CRM et du prestataire (intégrateur) : Toyota Algérie a sélectionné trois grands éditeurs du marché des logiciels CRM ; la solution « SAP », « les nouvelles versions de Sage » et la solution « Oracle e-business suite (CRM) ». Le logiciel retenu est Oracle e-business suite (CRM) car c'est la suite qui pouvait le plus être customisé pour répondre aux besoins de l'automobile, de plus il était déjà leader en Algérie et jouit d'une avancée technologique reconnue à l'échelle mondiale.

➤ **Le système CRM :** « Oracle e-business suite (CRM) » est une suite complète et totalement intégrée d'applications de gestion, conçue pour l'entreprise afin de mettre en œuvre un seul module, plusieurs modules ou l'intégralité de la suite. L'architecture de cette solution est construite sur un dialogue ouvert, basé sur des normes qui simplifient les processus de l'entreprise (voir figure n°3), et permet à toutes les divisions de l'entreprise de tirer de la même source de données, elle offre une vue unique et intégrée des clients et fournit des solutions pour toutes les fonctionnalités en relation avec le client.

➤ **Le prestataire :** La fourniture et l'implémentation du système CRM a été dédiée au prestataire « groupe Raya Corporation » qui est l'un des prestataires d'Oracle, ce choix a été fait pour la renommée du

groupe à l'échelle mondiale dans le domaine des technologies de l'information et aussi pour son expérience dans le secteur automobile à travers le Moyen-Orient et l'oracle e-business suite. Il a pour rôle principal d'analyser les besoins de l'entreprise et la configuration du système CRM selon les spécificités de l'entreprise, la fourniture des licences d'Oracle et le développement d'applications personnalisées, la fourniture des services d'installation et de conseil ainsi que la formation et le soutien après la mise en œuvre.

Figure n° 3 : Architecture globale des différentes sources CRM utilisées par l'entreprise



Source : Document interne à l'entreprise, depuis le prestataire, Groupe Raya Corporation

3.3.2 Définition du prototype : L'implémentation effective au sein du service commercial a débuté par un prototype pour l'ensemble du cycle de vente. Ce prototype doit correspondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et dégager les enjeux du CRM. Toyota Algérie a acquit une version test du logiciel avant l'acquisition de la solution définitive, des ateliers ont été organisés avec l'intégrateur « groupe raya », dans le but d'extraire les besoins prioritaires des utilisateurs, de définir et formaliser le processus de vente, pour construire un prototype qui servira de guide pour le test. Le prototype une fois formalisé il a été testé par un groupe de testeurs composé de commerciaux, de superviseurs de ventes et responsables du département commercial. Ce teste pilote a permis à Toyota Algérie, d'apporter des modifications au niveau des fonctionnalités de l'outil et de faire ressortir les difficultés qui en découlent, grâce aux constatations des commerciaux et leurs contributions durant le test.

3.3.3 Mise à jour de la base de données client : La base de données CRM est le support d'exploitation de la relation client, Ouverte à tous les collaborateurs de l'entreprise. Elle centralise l'information client-prospects collectées par les différents services. Le prototype une fois testé et validé par l'équipe projet, l'entreprise a procédé à l'actualisation de la base de données clients, tout en vérifiant l'exactitude des données clients et en supprimant les duplications. Une fois cette base de données validée elle a été introduite dans le nouveau système. Lors de cette phase Toyota Algérie a recruté 18 agents de saisie dédiés spécialement à l'introduction et l'actualisation des données clients.

3.3.4 La Formation des utilisateurs : l'implémentation d'un Projet CRM nécessite beaucoup d'implication et de suivi par l'entreprise et ce à chaque phase du processus d'implémentation, A ce stade, l'entreprise doit faire preuve d'une assistance technique, lors des premiers mois de sa mise en application, car le rôle des hommes est d'une importance particulière. Pour cela Toyota Algérie a organisé Sept sessions de formation pour l'ensemble du personnel du département commercial comme l'indique le tableau n°2.

Tableau n° 2: La formation des utilisateurs

Personnels concernés	Programme de formation	Contenu
L'ensemble des commerciaux, superviseurs des ventes se trouvant à la direction générale et aux succursales	1 journée théorique	- Compréhension des spécificités du logiciel CRM -Présentation de supports visuels -Fourniture de Guides pratiques
	3 jours pratiques	-Simulation de vente -Découvertes des fonctionnalités de l'outil

Source : établie par nos soins, Toyota Algérie

L'une des dernières phases de l'implémentation du système CRM consiste à faire le suivi client à partir du logiciel (CRM), Pour Toyota Algérie a cette étape l'ancien système « Sage gestion commerciale 100 » a été clôturé pour laisser place à Oracle e-business suite CRM pour l'ensemble du processus de la vente.

L'implémentation effective du logiciel CRM ne peut s'achever sans l'apport de ses principaux utilisateurs. Pour aller plus loin dans notre réflexion. Notre interrogation porte sur la manière dont le personnel en contact avec les clients perçoivent ce nouveau système. Pour cela nous sommes passés par une étude qualitative sur terrain. L'étude qualitative permet de comprendre les attitudes, sentiments et comportements face à un produit, un service ou une marque. Cette étude a été réalisée au travers un guide d'entretien, administré auprès des principaux utilisateurs de l'outil CRM au sein de Toyota Algérie (Voit tableau n° 3), et ce afin de comprendre leurs réactions quant à l'utilisation de ce nouvel outil de geste de la relation client et sa contribution dans l'amélioration de la relation Entreprise/Client.

Il existe deux types d'étude qualitatives : les réunions de groupe et les entretiens face à face. Nous avons préféré la méthode dite face à face de type individuel puisque elle permet de comprendre de façon rationnelle et intime les comportements réels des éléments internes à l'entreprise tout en évitant les interactions. Nous avons réalisés des entretiens dis « semi directifs, car c'est l'une des techniques qualitatives les plus fréquemment utilisés. Il est conçu dans le seul but de se concentrer sur des questions préconçues et laisse moins de place au flottement du sujet (DALEN, 2008). Les entretiens semi-directifs permettent de recueillir les réactions et perceptions de l'individu interrogé à partir de thèmes et questions décidés à l'avance.

Tableau n° 3: Principales personnes interviewés

Département d'étude	Service commercial
Personnes interrogées	Le directeur commercial
	Responsable des grands comptes
	Superviseur des ventes
	12 Commerciaux
Durée de l'enquête	5 jours (3 entretiens /Jour)

Source : Etabli par nos soins, Interviews service commercial Toyota Algérie

Pour ne pas reprendre intégralement les propos de chaque personne interrogée, nous avons effectué une analyse thématique du contenu, l'analyse du contenu thématique repère les thèmes communs et transversaux à l'ensemble des entretiens recueillis. il s'agit d'effectuer une synthèse pour résumer l'ensemble des réponses et en faire ressortir l'essentiel et le commun.

4. Résultats :

L'évolution du marketing d'une orientation produit vers une orientation client place le client au cœur de l'entreprise. Or la

construction d'une telle relation passe par la connaissance des clients (comportements d'achats, d'utilisateurs, attentes, etc.) et le contact personnalisé (système de gestion de la relation client, base de données, mailing, etc.) (Debourg, M.R, Clavelin, J., Perrier, O., 2010, P16)

Selon l'étude réalisée, L'entreprise n'avait pas de base de données centralisée qui permet de recevoir toutes les informations en provenance du client cela signifie que toute interaction avec le client est difficilement exploitable et par conséquent pas de suivi client et sur le long terme pas de stratégie de fidélisation. A cette interrogation, le directeur commercial et marketing, nous a répondu que parmi les raisons qui ont poussé l'entreprise à aller vers un projet CRM sont : le besoin du client d'être entendu et informé, le besoin d'un système de centralisation des « Inputs » (informations en provenance du client) qui va permettre d'avoir un meilleur suivi des clients, la recherche d'un bon profil client grâce à un meilleur traitement des données, le renforcement de la stratégie de fidélisation client.

Mettre en place un système CRM, nécessite inévitablement une phase de réflexion en amont, l'étude a démontré que le groupe projet a défini les phases qui permettent de passer du système existant au système cible. Quel diagnostic pour le système informatique actuel ? Quels besoins pour la réalisation du projet ? Quelles sont les ressources nécessaires, quels sont les coûts associés ? Quels sont les indicateurs de performances pour évaluer la pertinence du projet ? L'état des lieux s'avère indispensable avant le déploiement d'un système CRM, C'est un projet transversal qui oblige l'interaction entre les différentes directions et implique de nombreux utilisateurs. Il doit impérativement intégrer les besoins de chaque profil d'utilisateur et c'est le rôle du projet pilote (prototype) d'affiner ces premiers éléments. La reconnaissance du projet par toute l'organisation est l'une des conditions nécessaires pour la réussite de celui-ci, un représentant de chaque département appelé à utiliser le système doit être intégré dans l'équipe projet.

Le nombre et les différents profils d'utilisateurs, la modification inévitable de certains processus et bien sur de l'outil de travail

impliquent, plus que pour n'importe quel autre projet, un encadrement très important. La communication et la formation sont des aspects à ne pas sous-estimer lors de la mise en œuvre d'une solution CRM. L'entreprise a mis en place des campagnes d'information, de sensibilisation, de formation de l'ensemble des acteurs, car le projet CRM doit être le projet des salariés,

Les interviews réalisées auprès des vendeurs et des principaux responsables du service commercial ont dégagé que la mise en œuvre de la solution CRM a permis à l'entreprise de renforcer les liens existants avec ses clients grâce à sa base de données centralisée, une meilleure organisation des tâches quotidiennes des vendeurs, l'outil est marqué par sa souplesse d'utilisation, son partage d'information inter-département, sa clarté et la bonne structuration de ses fonctionnalités qui le rendent facilement maniable. Les commerciaux ont déclaré aussi que depuis l'implémentation de la solution CRM ils constatent : un gain de temps et moins de déplacements, ce qui signifie que l'outil contribue à la performance de l'entreprise, car il répond aux indicateurs retenus en amont, notamment la durée moyenne de livraison, une plus grande transparence quant aux informations client fournies grâce à l'automatisation de l'ensemble des transactions avec le client et un meilleur suivi du parcours client depuis son passage au magasin de vente (showroom) jusqu'à la livraison. Grâce à la centralisation de sa base de données, il apporte une plus grande transparence vis-à-vis de l'historique client, mais il reste une procédure un peu longue, complexe et nécessite un temps d'adaptation. Outre ces résultats, le système a permis une amélioration de la communication interne ce qui se répercute positivement au niveau externe, au travers l'amélioration du service rendu à la clientèle.

5. Discussion:

La gestion de la relation client vise à construire une relation durable et profitable avec ses clients alors que les projets liés à l'optimisation de la relation client constituent toujours pour l'entreprise, un challenge dans la mesure où ils mobilisent de nombreux acteurs, remettent en cause les pratiques courantes,

nécessitent la mise en œuvre de technologies de l'information novatrices. Les spécialistes présentent la réussite d'un projet CRM lorsqu'il dépend pour 20% de l'outil et pour 80% de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise (Berger, N., 2004).

Au travers l'étude, nous remarquons qu'un projet CRM concerne avant tout la gestion du flux de l'information client. Chaque entreprise a son mode de fonctionnement et sa solution sera le reflet de son organisation. Les modules ou les outils qui composent la future solution seront mis en œuvre en fonction du diagnostic et des besoins. Cette spécificité en augmente la complexité car en plus des aspects fonctionnels il ne faut pas sous-estimer, dans certains cas, les aspects techniques, l'adaptabilité et la souplesse de la solution. Dans cet état d'esprit (Xu, Y., Yen D.C., Lin, B., Chou D.C, 2002) affirment que le CRM n'est pas seulement une technologie, un système CRM va changer les flux d'informations au sein d'une entreprise.

Le CRM est une approche globale qui fournit une intégration complète pour chaque secteur touchant au client en plus précisément : le marketing, les ventes et le support client. Cette approche se fait au travers de l'intégration des personnes, des processus et des technologies et s'il n'existe pas un outil en adéquation avec l'ensemble des besoins, la méthodologie, elle aussi, reste propre à chaque entreprise en fonction de son organisation et de l'importance qu'elle accorde à la réussite du projet. Chaque partie prenante du projet (décideurs, intégrateur et concepteurs) doit faire preuve d'initiatives et d'implication. Le projet CRM doit être le projet de tous. La souplesse, l'adaptabilité, l'expertise et le professionnel doivent être les critères de sélection du ou des partenaires qui accompagnent l'entreprise tout au long du projet.

Mener un projet CRM n'est pas simple ! Cela ne doit pas être une révolution, l'intégration des processus de l'entreprise doit être progressive, en respectant et mettant en valeur chacune de ses étapes et lorsque la mise en production est réalisée, le projet n'est pas pour autant terminer, la formation et l'accompagnement des équipes opérationnelles doit être entête des priorités de l'entreprise. Il est aussi

indispensable de planifier et d'exécuter de manière impeccable la totalité du processus commercial.

Les solutions CRM existantes offrent intrinsèquement de nombreuses fonctionnalités mais les plus pertinentes sont celles qui sont très adaptables ou paramétrables en fonction des besoins de l'entreprise. La particularité d'un outil de CRM est qu'il doit s'adapter à l'organisation et aux processus de l'entreprise et non le contraire.

Conclusion

De part cet article, il a été important de faire ressortir les points essentiels que doit comporter la mise en place d'un système CRM, en s'appuyant sur un cas pratique et en donnant plus de sens au travers la réalisation d'une étude qualitative. La méthode de suivi d'un projet CRM relève du bon sens. Elle est un peu différente de projets classiques de mise en œuvre d'outils de gestion dont la finalité est connue (paye, production, etc.), il faut favoriser la réflexion, l'organisation et une approche pragmatique gérée étape après étape, seuls ces règles d'or permettent un déploiement réussi.

Aujourd'hui encore un grand nombre de directions concernées pensent que mettre en place une solution CRM est un projet peu complexe et qu'il dépendra seulement du choix d'un logiciel. Mais ces projets sont avant tout organisationnels et fonctionnels, l'outil n'étant qu'une partie des composants du succès. La réussite d'un tel projet dépend de la pertinence de l'étude qui sera faite en amont et de l'accompagnement du projet pendant toute sa durée.

Les organisations devraient également se pencher sur le CRM dans le commerce mobile connu sous l'appellation m-commerce. C'est nouveau mais il a besoin de beaucoup de recherche et d'investissement. L'avenir de CRM dans le M-commerce offre de nombreuses opportunités pour les entreprises et les consommateurs.

Les références Bibliographiques :

1-BERGER Nicole, *Le Projet Relation Client, Après les constats d'échec, une démarche CRM pragmatique*, Nieubourg Group Edition, France, juin 2004, P 22.

2-BOISDEVESY Jean Claude, *Le marketing relationnel ; à la découverte du Conso-Acteur*, édition d'Organisation, Paris, 1996, PP 103-106.

3-BOSE Ranjit, *Customer Relationship Management: Key Components for IT Success*, Industrial Management and Data Systems, MCB UP Ltd Publisher, 102(2), 2002, PP 89-97.

4-BOTTIC C, *Diagnostic et changements*, les éditions d'organisation, 1991, P 201

5-BUTTLE Francis, *Customer relationship management: concepts and technologies*. Oxford, Elsevier, 2009, PP 3-22.

6-DALEN M, *Intervju som metod*, Universitetsforlaget, Oslo, 2008.

7-DAVIDS Meryl, *How to Avoid the 10 Biggest Mistakes in CRM*, Journal of Business Strategy, MCB UP Ltd publisher, Vol 20 Iss 6, 1999, 22-26.

8-DEBOURG Marie-Camille, CLAVELIN Joël, PERRIER Olivier, *gestion de la relation commerciale*, Copyright Edition, France, 2010, P16.

9-DOHNAL J, *Advantages of CRM system*, Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0401-3, P59.

10-FEAGIN J, ORUM A., SJOBERG G, *A Case for Case Study*, University of North Carolina Press, Chapel Hill, NC, 1991

11-FLETCHER Lloyd Alan, *Going beyond the buzzword: what exactly is CRM? Learned Publishing*, 14(3), 2001, PP 213-222.

12-FORSYTH R, *Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM in 2001*, Tech Rep., 2001. Available from <http://www.crmguru.com>

13-GARTNER Survey *gartner says Customer Relationship Management Software Market Grew 12.3 Percent*, le 25 MAY, 2016.

14-KING Stephen F, BURGESS Thomas F, *Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management*, ELSEVIER, Industrial Marketing Management, 37, 2008, PP 421-431.

15-LASSERRE Line, LEGRAND Bernard, *CRM Les attentes des clients*, Village Mondial Presse, Paris, 2002, P34

16-LEFEBURE René, VENTURI Gille, *Gestion de la Relation client*, Eyrolles édition, 2ème édition, Paris, 2005, P155.

17-LEHTINEN Jarmo R., *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky*, Praha Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2439-3.

18-LORINO Ph, *Le contrôle de gestion stratégique*, Dunod Edition, 1991, P44.

19-MARION Alain, *Le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique*, Economica édition, Paris, 1993, P10.

20-MENDOZA Luis E, MARIUS Alejandro, PEREZ Maria, GRIMAN Anna C, *Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy*, Information and Software Technology, Caracas Venezuela, ELSEVIER, 49, 2007, PP 913 -945.

21-MOISAND Dominique, *CRM la gestion de la relation client*, hermès Science Publications, Paris, 2002, P35

22-NGUYEN ThuyUyen H, SHERIF Joseph S, & NEWBY Michael, *Strategies for successful CRM implementation*. Information Management & Computer Security, 15(2), 2007, PP 102-115.

23-PEAUCELLE Jean-Louis, *système d'information ; le point de vue des gestionnaires*, édition Economica, Paris, 1999, P6.

24-PEELEN E, *Customer relationship management*. Pearson Education, 2005, ISBN 978-0-273-68177-9.

25-SEBESTYENOVA Jolana, *Case-based Reasoning In Agent-Based Decision Support System*, Acta Polytechnica Hungarica, Slovakia, 4(1), 2007, pp.127-138

26-SHETH Jagdish N, PARVATIYAR Atul, *Handbook of relationship marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2000, PP 3-4

27-WHITELEY Richard, HESSAN Diane, *les avantages compétitifs de l'entreprise orientée client*, édition Maxima, Paris, 1997, PP 22-29.

28-WINER Russell S, *A Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review, 43, 4, 2001, PP 89-104.

29-WU Jun, *Customer Relationship Management in Practice: A Case Study of Hi-Tech Company from China*, International Conference on Service Systems and Service Management, , IEEE Computer Society, June 30-July 2, 2008, , PP 1-6.

30-XU Yurong, Yen David C, LIN Binshan, CHOU David C, *Adopting customer relationship management technology*, Industrial management & data systems, 102(8), 2002, PP 442-452.

31-YIN R K, *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 2003.

32-ZABLAH Alex R, BEUENGER Danny N, JOHNSTON Wesley J, *Customer Relationship Management: an Explication of Its Domain and Avenues for Further Inquiry*, in Relation- ship Marketing, Customer Relationship Management and Marketing Management, eds Berlin: Freie Universitat Berlin, 2003, P167.

