

Notre newsletter de juin 2006 (n°5) dressait un état des lieux des projets de « [Gestion de la Relation Client](#) ». Vu l'intérêt manifesté par cette publication et le développement de ce type de projets, la présente diffusion traite plus particulièrement des « actions gagnantes » qui contribuent à réussir ces projets.

Dossier

Les projets de Gestion de la Relation Client

L'acquisition d'outils d'exploitation des données « Clients qu'ils soient en « Front ou Back Office » ou encore d'architectures informatiques, de téléphonie, d'applications dédiées, forme une grande partie des appels d'offres les plus importants des entreprises et des organismes publics.

La définition des contenus de ces prestations se limite assez fréquemment à des spécifications fonctionnelles qui sont plus ou moins détaillées, et qui ne traduisent qu'en partie les besoins et les attentes des futurs utilisateurs.

Dans la pratique, ces outils sont souvent installés après un paramétrage reposant sur des standards. Les utilisateurs considèrent souvent que ces solutions sont peu (ou mal) adaptées à leurs métiers ou encore trop lourdes à manipuler. Il arrive fréquemment qu'elles soient rejetées.

Le présent dossier dresse un panorama des principaux thèmes, facteurs clés de succès, qui contribuent à augmenter les chances de succès de vos projets de Gestion de la Relation Client :

- a. Démontrer l'utilité de la Relation Client.
- b. Valoriser les meilleures pratiques métiers.
- c. Coproduire une solution adaptée.
- d. Conduire le changement.

a. Démontrer l'utilité de la Relation Client

Constats

Dans un environnement concurrentiel toujours plus contraignant, l'entreprise a besoin d'adapter ses relations avec ses clients.

L'homme étant au cœur du processus, il est nécessaire de l'intégrer dès la démarche de conception, ce qui est rarement le cas.

Notre périmètre d'intervention

Maîtrise d'Œuvre des projets de GRC :

- Définition des « Contenus » & du « Pilotage » du projet.
- Conception des solutions organisationnelles & techniques cibles.
- Elaboration des modalités & réalisation de la conduite du changement des acteurs dans l'entreprise.
- Sélection & Intégration des solutions techniques.
- Déploiement de l'organisation associée.
- Tests et réception des solutions.
- Accompagnement des personnels à la mise en œuvre.

Assistance à Maîtrise d'Ouvrage :

- Analyses stratégiques – Plan de développement – Evaluation d'impacts.
- Expertises initiales (cadrage - diagnostic – plan d'actions - ...).
- Spécifications des besoins de GRC.
- Conception de l'architecture globale cible (Organisationnelle & Technique).
- Aide au choix du panel des prestataires.
- Assistance à la sélection des solutions.
- Suivi du déroulement du projet – Interface MOA des prestataires.
- Conduite éventuelle de sous projets « Spécifiques » (processus – communication - RH/compétences) en cohérence avec l'objectif final.
- Suivi de l'intégration des solutions assurée par les prestataires
- Evaluation des solutions organisationnelles & techniques cibles proposées par les prestataires.
- Assistance à la réception des solutions.



Actions

L'intérêt de la Relation Client doit être « promotionnée » auprès des collaborateurs par le management (comme la Qualité). La démarche ne doit pas se restreindre, ni être perçue comme l'évolution du système d'information mais comme l'obtention d'une solution qui va permettre à chacun de mieux atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Permettre au collaborateur de mieux valoriser ses activités quotidiennes & d'améliorer la connaissance de son environnement client est parmi les principaux facteurs clés de succès de ces projets.

Moyens

Pour positionner le projet sur le bon axe, Business Performance® intègre systématiquement un diagnostic préalable (plus ou moins étendu selon l'entité, les enjeux, l'historique) avant que d'entamer l'étape de construction collaborative de la solution cible.

Le diagnostic est centré sur l'intérêt & la faisabilité de faire évoluer les composantes de la relation client. Il couvre en particulier l'organisation du parcours client, les processus et les pratiques existantes.

L'approche permet par ailleurs à Business Performance® d'identifier les zones de gains potentiels, les freins aux changements ainsi que les leviers sur lesquels elle va s'appuyer ensuite pour construire la solution cible et en réaliser la communication.

b. Valoriser les meilleures pratiques métiers

Constats

Que les processus soient ou non formalisés, la plupart des collaborateurs développent des pratiques autour de leurs activités. Le problème, récurrent, des organisations du travail est de ne pas savoir tirer parti de ces éléments souvent bien adaptés aux individus.

La notion de « best practices » est encore peu répandue dans les entités. Le constat, trop actuel, est un manque de partage des pratiques et des valeurs entre les acteurs de la Relation Client.

Actions

Le travail sur les « Pratiques » gagnantes que l'entité doit réaliser débute dès le démarrage du projet. Il repose sur le croisement des résultats obtenus à travers l'écoute des utilisateurs et ceux de l'analyse organisationnelle.

Des pratiques, souvent les mauvaises, sont dégagées par les collaborateurs eux-mêmes dans le cadre de cette étape. Leur analyse permet d'identifier ce qui est améliorable et/ou à instaurer. Plus la vision de l'entité globale et l'analyse des activités qu'elle conduit sont larges en phase de diagnostic, meilleure est notre capacité à identifier les « meilleures pratiques ».

C'est sur la base de ce travail qui peut s'avérer relativement important que la transversalité des pratiques peut être acquise. Elle reste un point de passage obligé pour prétendre intégrer les principes de base de la Relation Client qui sont : acquisition, partage & valorisation de l'information client.



Dossier

Moyens

La collecte des processus est la 1^{ère} action à réaliser. En l'absence de processus, on doit déterminer et formaliser les activités majeures qui constituent le « Parcours client ».

L'écoute des collaborateurs à propos de leurs activités de Relation Client permet de collecter des informations mais également de faire passer un certain nombre de messages, d'orientations qui serviront demain à rassembler les individus autour du concept « d'équipe centrée client ».

Il est ensuite impératif de rattacher les principaux groupes d'acteurs de l'entité concernés par la Relation Client aux processus ainsi formalisés ; ceux qui assurent les tâches, ceux qui y contribuent ainsi que ceux qui en bénéficient.

Notre savoir-faire nous permet d'optimiser les composantes du parcours client et de concevoir de meilleures pratiques en regard du processus cible. Dans la mesure où des éléments issus directement des collaborateurs (phase d'écoute) sont concrètement pris en compte dans la construction, la conduite du changement est engagée.

c. Coproduire une solution adaptée

Constats

Les solutions de Relation Client sont multi points de vue, ce qui peut, au 1^{er} abord, les faire paraître complexes.

Les aborder en ne tenant pas compte de l'ensemble des aspects qui les composent conduit systématiquement à l'échec.

On se réfèrera aux projets de Systèmes d'Information qui n'aboutissent pas pour cause d'absence de prise en compte à la conception des besoins & attentes des futurs utilisateurs.

Actions

La coproduction d'une solution de GRC qui associe des concepteurs experts à un panel d'utilisateurs représentatifs du parcours client garanti la bonne adéquation de la future solution au besoin.

Elle s'insère dans une logique « Collaborative » qui contribue à développer pleinement les autres activités de conduite du changement décrites dans ce document.

Enfin, elle permet de présélectionner efficacement les éditeurs qui répondent potentiellement au besoin, de disposer de moyens efficaces pour choisir la future solution informatique et de suivre très concrètement l'ensemble des phases de paramétrage ainsi que l'intégration à l'existant.



Moyens

La forme de cette coproduction peut être multiple :

- Purement fonctionnelle, selon une démarche en 3 étapes mise au point par Business Performance® ; on traite des usages – des fonctionnalités – des données.
- Associant une approche graphique ; maquettage en groupe des futurs IHM des utilisateurs.

Dans tous les cas, nous privilégions, sur la base de la nouvelle organisation client, la construction et la validation collégiale de ce que pourrait être la future application informatique.

Le livrable de cette étape essentielle est le Cahier des Charges détaillé de la solution attendue.

d. Conduire du changement

Constats

La conduite du changement est avant tout culturelle. Elle est nécessaire parce que le collaborateur a besoin d'être accompagné lorsque son environnement évolue. Notre éducation & notre vécu confortent cette situation (scolarité, vie active, mise à la retraite).

Ce sont les nombreux échecs de projets qui ne tenaient globalement compte que des aspects techniques qui ont permis de faire reconnaître l'importance de la conduite du changement, devenue à présent une spécialité à part entière.

La conduite du changement a acquis aujourd'hui sa légitimité dans les projets de GRC. Elle vise notamment à garantir une meilleure adéquation des solutions aux besoins métiers & à améliorer l'adaptation des hommes à leurs futurs environnements.

Actions

Business Performance® engage, dès le démarrage des projets qui lui sont confiés, un programme d'activités concrètes de conduite du changement.

Parmi ces actions, nous assurons :

- L'écoute des collaborateurs à travers des séances participatives de détermination des valeurs, des attentes personnelles et des freins de la structure (cf. nos approches Thiagi).
- Des séances plénières de managers et d'utilisateurs ; pour cadrer le projet, travailler les enjeux, informer, ...
- Des travaux collaboratifs thématiques avec des utilisateurs pour définir les besoins.
- Des séances de maquettage fonctionnel pour conduire ces mêmes utilisateurs à conceptualiser eux-mêmes leurs futures solutions, leurs environnements de travail.
- Des activités de communication centrées sur les bénéfices apportés par la GRC & la conduite des changements tant pour les personnels que pour la structure qui les héberge.



Dossier

- L'animation périodique de « Contributeurs » directement issus des utilisateurs et volontairement positionnés comme des relais terrains de l'information.
- ...

La personnalisation des contenus de ces actions aux différents segments de collaborateurs constitue un pré requis à leur réalisation.

Conclusion

La mise en place de solutions de GRC requiert de multiples compétences complémentaires ainsi qu'un vécu fort en entreprises.

Ces projets ne sont pas plus complexes que d'autres si l'approche engagée couvre tous les aspects qui les composent dans une logique de « Systémique ».

La vision et l'expérience de Business Performance® se traduit concrètement par le centrage des projets autour des « Hommes » & des « Activités » de l'entité concernée. Les solutions techniques ne sont là que pour supporter ces 2 priorités.

Cette attitude permet d'atteindre les objectifs que nous fixent nos clients en résolvant les résistances aux changements (si possible avant qu'elles ne se développent) qui restent une des clés de la réussite des projets de Gestion de la Relation Client.

Vous pouvez rejoindre notre espace CRM au : <http://www.business-performance.com/crm.htm> ou nous contacter ; info@business-performance.com - 06 82 66 61 75