

UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3
Institut d'Administration des Entreprises

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT
EN SCIENCES DE GESTION

Présentée par :

Florianne Buisson

**Gestion de la relation client : apports et
limites de la gestion des connaissances**

JURY

<i>Directeur de recherche</i>	Danielle Boulanger, Professeur des Universités, Université Jean Moulin, Lyon III
<i>Rapporteurs</i>	Marie-José Avenier, Directeur de recherche CNRS, CERAG (UMR 5820 CNRS-UPMF Grenoble) Martine Girod-Séville, Professeur à l'Université Louis Lumière Lyon II
<i>Suffragants</i>	Jean Louis Ermine, responsable du département « Systèmes d'Information » à l'Institut National des Télécommunications Eunika Mercier-Laurent, EML Conseil -Knowledge Management Dept., Chercheur Associé Groupe MODEME IAE Lyon III

L'université Jean Moulin n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Madame Danielle Boulanger pour son encadrement, ses nombreux conseils et son soutien constant tout au long de ces années.

Notre reconnaissance va également aux deux rapporteurs pour leurs nombreux conseils et le temps qu'elles ont bien voulu accorder à cette recherche: Madame Marie-José Avenier, directeur CNRS et Madame Martine Girod-Séville, professeur à l'Université Lumière Lyon II. Nous tenons également à remercier Monsieur Jean-Louis Ermine dont les nombreux travaux ont contribué à la construction de cette thèse et qui a accepté d'être notre président de jury. Enfin, nous tenons à remercier Madame Eunika Mercier-Laurent autant pour la pertinence de ses travaux que pour les remarques et les évaluations qui ont permis de nouveaux développements pour ce travail.

Nous exprimons, ensuite, notre gratitude envers l'ensemble des membres des communautés de pratique du domaine qui ont bien voulu répondre à notre questionnaire.

De plus, je tiens à remercier tous les chercheurs, enseignants et membres du personnel du centre de recherche de l'IAE et en particulier l'équipe MODEME pour leur amitié et leur aide.

Enfin, je tiens à remercier très affectueusement une liste d'amis :

- Guillaume Gardet, mon compagnon et mon soutien dans les moments de doute,
- Anne-Gaëlle Knorst, pour son amitié, sa présence et ses conseils,
- Laure Ambroise, pour son aide précieuse dans la compréhension du marketing,
- William Sabadie pour sa diligence et son dynamisme.

Bien évidemment, nous ne terminerons pas cette liste de remerciements sans mentionner nos parents pour leurs encouragements et leur soutien.

A mes parents,
A Swing et Jupiter,

« Ecouter les clients des autres est le meilleur moyen d'accroître sa part de marché ; mais écouter les visionnaires est le meilleur moyen de créer de nouveaux marchés. »

Esther Dyson,
Journaliste et chef d'entreprise
américaine

Introduction

1 Intérêt du sujet et problématique de la recherche

Nos sociétés modernes connaissent une profusion d'offres par rapport à la demande. Les entreprises n'ont de cesse de chercher le moyen de faire que leurs offres soient toujours plus attractives, plus complètes pour conquérir davantage de parts de marché. Toutefois, ceci est un phénomène récent car jusqu'aux années cinquante, il fallait surtout réussir à couvrir les besoins d'une population toujours grandissante. Les entreprises ont donc pendant longtemps acquis des données sur leurs clients dans le seul objectif de tenir des statistiques. Progressivement, l'introduction d'outils permettant de gérer et d'exploiter ces statistiques amène les entreprises à collecter de nouveaux éléments concernant leurs clients : des informations. A l'heure actuelle, les entreprises cherchent encore à dépasser ce stade en allant plus loin, en intégrant de la connaissance client. On peut donc s'interroger sur la manière d'organiser la gestion de ces connaissances client. Des formes embryonnaires de gestion existent. Nous verrons cependant, que ces dernières soulèvent un certain nombre de questionnements pour les entreprises. En effet, les connaissances ne sont pas des « objets » aussi aisés à identifier et faire circuler que des informations. De plus, les nécessités pratiques imposées par le client d'une part et la relation humaine qu'elles impliquent d'autre part, rendent complexe la représentation du client par l'organisation. Enfin, tous les changements induits par ces nouveaux besoins de l'entreprise n'imposent pas qu'une remise en cause de la gestion de l'information mais une remise en cause de l'organisation au plus haut niveau.

- Les développements actuels sur le sujet

La principale difficulté pour les entreprises est donc, aujourd'hui, d'assurer leur chiffre d'affaires. La relation client devient un élément essentiel de la stabilité économique de ces dernières. La compréhension du client est alors une nécessité pour les entreprises : il faut donc dépasser la simple compilation d'informations sur le client pour atteindre une véritable connaissance de ce dernier. Même s'il existe des liens très forts entre informations et connaissances, la connaissance n'est pas le résultat de l'accumulation d'informations. Dans les systèmes d'information commerciaux, ayant pour but l'amélioration de la relation client, on trouve souvent élevées au rang de connaissance des compilations d'informations et de données. On peut dès lors s'interroger sur la représentativité de cette connaissance. Notons que le système d'information a de son côté, évolué vers la gestion des connaissances : les méthodes de gestion des connaissances permettent de trouver, cartographier, capitaliser et faire évoluer tout type de connaissance de l'entreprise. À partir de là, l'introduction de ces méthodes de gestion de la connaissance peut apporter à l'entreprise une autre vision du client ainsi qu'un avantage concurrentiel sur le plan stratégique.

La première question qui se fait jour est par conséquent qu'est ce qu'un client et que signifie construire une relation ?

- La relation délicate entre système d'information et marketing

Les définitions dans la littérature de la notion de client ne manquent pas. Toutes ces définitions se rattachent soit à une caractéristique de la clientèle (distinction entre les entreprises travaillant avec d'autres entreprises et les entreprises tournées vers le consommateur final) soit sur la manière de l'appréhender dans l'organisation ou bien encore par les outils techniques permettant de le conceptualiser dans l'organisation. Du coup, ce n'est pas temps le client qui va intéresser l'entreprise mais plutôt sa capacité à entrer en relation avec elle. La gestion de relation client n'est pas une chose nouvelle pour les entreprises même si l'intérêt qu'elle suscite est relativement récent. Cette gestion a longtemps été l'apanage du marketing. Lien entre l'entreprise et son marché, le marketing est pour les entreprises le moyen de communiquer et d'analyser leur marché. C'est donc tout naturellement à cette spécialité qu'a été dévolue la gestion de la relation client. S'appuyant sur des outils et solutions fournis

par le système d'information automatisé, le marketing offre au reste de l'organisation une représentation du client. C'est à la fin des années 90 que sont apparus les premiers outils informatiques de gestion de la relation client. Depuis lors, l'engouement des entreprises pour ces logiciels ne s'est pas démenti et ces derniers n'ont cessé d'évoluer avec les demandes des entreprises. Or, depuis quelques années, les entreprises critiquent ces outils car ils ne leur apportent pas la rentabilité escomptée. Le marketing a donc commencé à remettre en cause l'usage des outils jusque là employés car ils ne permettaient pas ou plus une représentation fidèle de la clientèle.

Plusieurs explications existent, en particulier, le fait que ces outils ne gèrent pas de la connaissance client mais des informations et des données. De plus, l'usage au niveau stratégique de ces informations et données est relativement faible car limité par la structure des logiciels. Ces outils tendent donc à évoluer vers une approche « Bottom-Up » du client par la gestion de la relation client. Le stade du simple outil est donc dépassé pour construire un concept client. Les systèmes qui vont en résulter semblent gérer de la connaissance client toutefois, dans les faits, cette connaissance est le produit de l'outil. Tous les systèmes informatisés ne sont pas neutres et orientent la collecte, la capitalisation et l'analyse des données, informations et connaissances provenant du client. Ce biais induit par le système informatisé peut ou non être en accord avec la stratégie globale ou commerciale de l'entreprise.

Le choix d'un outil ou d'une solution de gestion de la relation client doit **se faire en lien direct avec la stratégie de l'entreprise** et ne dépend plus uniquement du département marketing de l'organisation.

- Le lien entre stratégie et gestion de la relation client

Tout au long de l'histoire du développement de la gestion de la relation client, les outils ont toujours été utilisés comme des solutions pouvant être rapidement mise en oeuvre. Quand bien même, les méthodes de gestion des connaissances donnent des résultats pratiques et peuvent évoluer rapidement, elles ne sont toutefois pas en mesure de fournir des réponses sur des éléments tels que la rentabilité de l'entreprise ou les évolutions du marché. D'une manière plus générale, il en va de même pour les outils classiques ce qui est conforté par le fait que les entreprises passent à des systèmes à base de connaissances. Si aucun système n'est en mesure de satisfaire à ces besoins, c'est que ceux-ci ne relèvent pas du système d'information ou du marketing mais de la stratégie globale de l'entreprise. Pour que l'organisation puisse satisfaire ses besoins, il est nécessaire que cette dernière ait formulé au préalable ces derniers. Par conséquent, il revient à la direction de l'entreprise de déterminer les objectifs que doit atteindre le système d'information afin de pouvoir étayer sa prise de décision et sa stratégie globale. **La poursuite d'une politique de gestion de la relation client n'est donc pas uniquement basée sur des outils mais aussi sur leur proximité avec la direction et la stratégie de l'entreprise.** Plus précisément, l'organisation doit se placer dans une démarche stratégique de gestion de la relation client en s'appuyant par exemple sur la stratégie d'intimité client[Wiersema, 1993].

Deux questions restent en suspens : **quelle approche de la relation client est permise par la gestion des connaissances ? En quoi les approches classiques de la relation client sont-elles limitées ?**

- La difficile approche de la gestion des connaissances

Ce nouveau développement du système d'information vers des systèmes à base de connaissances a fait émerger de nouvelles représentations de l'entreprise. En particulier, la connaissance apparaît comme un réel actif de l'entreprise. Plusieurs travaux proposent de mesurer ce nouvel actif. Mais, avant de parler d'actif, l'entreprise doit mettre en place des méthodes, modèles ou solutions pour mettre au jour cet actif qui est le plus souvent implicite dans l'organisation. C'est dans cette optique que l'utilisation des méthodes de gestion des connaissances va permettre d'envisager la connaissance client dans son ensemble et de l'intégrer au patrimoine de connaissances de l'entreprise. Mais, bien avant cela, on peut se demander l'intérêt d'une telle démarche. En effet, existe-t-il une nécessité à concevoir les clients en

terme de connaissance et non plus d'information ? Cette question en sous-entend deux autres : quelle est la différence entre l'information et la connaissance du client et quelle valeur ajoutée peut apporter la connaissance client à la gestion d'entreprise ? Si la différence entre information et connaissance a déjà été démontrée [Ermine, 2002 ; Pitrat, 1990], il existe peut-être une spécificité au domaine de la relation client. Toutefois, la nécessité épistémologique de préciser la différence entre information et connaissance ne doit pas nous faire perdre de vue le but poursuivi par les entreprises lesquelles, grâce à cette connaissance client, espèrent créer de la valeur. La connaissance client s'avère alors un enjeu stratégique en tant qu'actif immatériel de l'entreprise. La difficulté va être de gérer cette ressource stratégique dynamique car, plus que n'importe quelle autre connaissance, la connaissance client évolue que ce soit dans le temps ou dans la relation de l'entreprise avec son environnement. **La gestion de cette connaissance peut s'envisager par différentes méthodes qui offriront chacune une conception et construction différente de la connaissance client.**

Il convient de s'interroger également sur les effets du passage à une gestion de la connaissance client dans l'organisation.

La problématique de notre recherche sera donc de déterminer les apports et limites de la gestion des connaissances à la gestion de la relation client dans une organisation.

Pour ce faire, il nous faudra élaborer un cadre théorique nous permettant d'appréhender ensuite la réalité du terrain de la recherche.

2 Construction de la recherche et présentation du plan

Notre problématique appelle directement trois autres questions :

- **Quelles sont les liens entre la gestion de la relation client et la stratégie globale de l'entreprise ?**
- **Quel(s) usage(s) est fait de la connaissance client au sein de l'organisation ?**
- **Quelle spécificité offre un système d'information basé sur la gestion des connaissances client ?**

Avant de concevoir le cadre de la recherche permettant de répondre à ces questions, un premier travail théorique est nécessaire. Notre thématique se déclinera donc en suivant trois axes : la gestion des connaissances, la stratégie d'entreprise et le marketing. Un cadre théorique clair devra être défini autour de ces trois notions.

Dans le **chapitre 1**, nous définirons la gestion de la relation client. Nous ferons donc une présentation des mouvements marketing et de leur impact sur la notion de relation client, ce qui nous amènera à nous interroger sur ce nouveau courant qu'est le Customer Relationship Management (CRM). C'est au travers des composantes de ce courant que les outils et solutions de gestion de la relation client actuels ont été développés. Le CRM est décrit par ce courant comme ne se réduisant pas au strict système d'information formel. L'organisation souhaitant se tourner vers la gestion de la relation client doit par conséquent être repensée pour suivre une démarche stratégique d'intimité client. Cette démarche remettra en cause deux éléments fondamentaux de l'organisation : sa vision de la clientèle et sa structure interne qui évoluera avec la vision clientèle.

Ensuite, il sera nécessaire de revenir sur les aspects essentiels de la gestion de la connaissance, ce que nous verrons dans le **deuxième chapitre**. En effet, la notion de connaissance est une notion largement débattue, sujette à de nombreuses interprétations. On pourra alors s'interroger sur l'existence d'une spécificité de la connaissance client. Enfin, la construction de la connaissance étant dépendante de la méthode utilisée, nous devons nous intéresser aux méthodes de gestion de la connaissance et en particulier à leur application au domaine de la relation client.

Nous devons mettre en opposition trois points de vue : en premier, la démarche stratégique sous-tendue par le passage à la gestion de la relation client, en deuxième, la vision de la gestion de la relation client par le marketing et enfin la vision de la gestion des connaissances appliquée à la relation client. Cette opposition sera conduite selon trois axes : le rapport à la stratégie globale, le management de l'organisation et le développement du système d'information. A partir de ces réflexions, nous construirons le cadre conceptuel de la recherche. Dans le **troisième chapitre**, nous élaborerons un construit, une nouvelle matrice des modèles qui servira à la représentation du phénomène, en nous basant sur la matrice des modèles [Amidon, 2001] mis en corrélation avec les propositions issues des confrontations des théories. Dans le cadre du **chapitre 4**, nous procéderons à une étude exploratoire à partir d'un questionnaire pour tenter de valider ce construit. Ce n'est qu'une fois vérifié que nous appliquerons la grille d'analyse ainsi obtenue à deux groupes d'entreprises dans les deux chapitres suivants. Ainsi dans le **chapitre 5**, nous verrons un groupe n'utilisant que des solutions de gestion de la relation classique et, dans le **chapitre 6**, un groupe n'utilisant que des solutions à base de connaissances. Chaque groupe sera analysé par l'intermédiaire de la grille et offrira une représentation sous forme d'une typologie des éléments pertinents relevés par cette dernière. Une matrice conclusive permettra une représentation globale de ces typologies.

La confrontation de ces deux typologies nous permettra de donner un panorama **complet** sur la gestion de relation client. A partir d'une comparaison d'analyses de cas de relation client avec d'une part les systèmes classiques et d'autre part, les systèmes à base de connaissances, nous mettrons en avant les dissemblances entre ces derniers. Enfin, dans le cadre de la conclusion, nous reviendrons vers notre cadre conceptuel pour mettre à l'épreuve les propositions qui nous auront permis de construire la recherche.

Chapitre 1. Un essai de définition du concept « Relation client »

Sommaire

1	Introduction	7
2	Cadre de la démarche de la relation client classique	7
2.1	Distinction entre marketing BtoB et BtoC.....	7
2.2	Les canaux actuels du marketing de la relation client	8
3	Définitions et concepts du CRM	11
3.1	Historique.....	11
3.2	Relation client dans le déploiement du CRM	13
3.3	Classification des systèmes de gestion de la relation client par une typologie logicielle	15
4	La place de la relation client dans le système d'information : quelle stratégie pour l'organisation ?	20
4.1	La stratégie de l'entreprise et le système d'information	20
4.2	La stratégie relation client : stratégie d'intimité par l'usage des connaissances	23
5	Conclusion.....	26

1 Introduction

La notion de client et de relation sont deux notions étroitement liées. C'est donc une notion élargie qu'il nous faudra tenter de définir : la relation client. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons au développement classique de la notion de relation client dans la démarche marketing puis sous l'angle particulier de la démarche CRM (Customer Relationship Management). La démarche CRM est une source de profitabilité qui exerce une influence sur la stratégie de l'entreprise, cette dernière devant faire l'objet d'une démarche spécifique. Enfin, cette démarche semble ne pas pouvoir être atteinte avec les outils classiques de la relation client.

2 Cadre de la démarche de la relation client classique

Le marketing s'intéresse par nature à la relation avec le client. Mais, depuis l'apparition du terme de marketing, dans les années soixante, l'appréciation de cette relation par la démarche marketing a considérablement changé passant d'une relation purement numéraire à une relation transactionnelle pour tendre aujourd'hui vers la constitution d'une relation dont la valeur dépasse l'enjeu de l'échange. L'appréhension de la valeur de la relation n'est pas la seule distinction dans la notion de marketing, beaucoup d'auteurs l'envisagent également en fonction du type de la clientèle.

Nous présenterons les distinctions et les courants de pensée puis nous centrerons notre approche sur la définition du marketing relationnel en lien avec le CRM.

2.1 Distinction entre marketing BtoB¹ et BtoC²

Ce qui explique aujourd'hui l'engouement pour le marketing de la relation client, se situe avant tout dans les différences d'approches entre le marketing BtoB et le marketing BtoC. Il faut attendre le milieu des années soixante-dix pour que les auteurs du marketing abordent les différences entre les approches de la relation entre professionnels et celle entre professionnels et consommateurs.

C'est donc au travers de l'article pionnier de Pierre Guillet de Monthoux [Guillet, 1975] puis par les travaux de l'IMP Group³ et plus récemment avec les travaux de Bernard Cova et Robert Salle [Cova, 2003] que ce sont fait jour deux représentations des échanges. Le marketing BtoB et le marketing BtoC se distinguent sur cinq éléments de la relation client [Cova, 2001b]:

➤ La transaction

Si dans la relation avec le consommateur, la transaction est la finalisation de la relation. A l'inverse, dans la relation entre client et fournisseur, la transaction n'est qu'une étape, un épisode de la relation. La perspective de chacun des partenaires est d'établir un approvisionnement stable et par conséquent durable.

➤ Coût de la première transaction

Dans une relation BtoC, la première transaction ne tient qu'une place très limitée et l'achat peut être ou non renouvelé. A l'inverse dans une relation BtoB, la première transaction est la concrétisation

¹ Le marketing Business to Business désigne le marketing appliqué aux entreprises vendant des biens et services qui s'intégreront à la chaîne de production d'autres entreprises. Par la suite, nous le désignerons par marketing BtoB.

² Le marketing Business to Customer désigne le marketing appliqué aux entreprises vendant des biens et services aux consommateurs ou clients finaux. Par la suite, nous le désignerons par marketing BtoC.

³ Industrial Marketing and Purchasing Group est un groupe international de chercheurs dont le champ de recherche est le marketing et le commerce Business to Business.

d'une relation qui se veut durable et donc demande un très gros investissement pour l'acquisition d'un nouveau client.

➤ Le moteur d'achat

Dans une relation BtoC, le moteur d'achat est lié au désir et par conséquent aux mécanismes qui génèrent la séduction. A l'opposé, dans la relation BtoB, l'achat est lié au niveau de risque perçu par le client. Plus l'achat aura une implication forte sur la chaîne de production, plus la confiance et la faiblesse du risque perçu chez le fournisseur sont des éléments de différenciation de l'offre.

➤ L'offre et la demande

Si le consommateur ou le client final n'a qu'un poids limité sur le l'offre du fournisseur, dans la relation BtoB, il s'agit d'une co-construction de l'offre et de la demande. En effet, dans l'industrie, la construction de l'offre et de la demande passera par une multiplicité de contacts pour que chaque partenaire s'assure des besoins et des attentes de l'autre. L'offre figée (même si elle peut être adaptée a posteriori) telle qu'envisagée dans la relation BtoC, n'est pas compatible avec le fonctionnement de la dyade qui doit concevoir un cahier des charges comprenant les normes qualités souhaitées.

➤ Fonctionnement des marchés

Conséquence du point précédent, les partenaires n'ont pas les mêmes relations sur le marché : dans la relation BtoB, les partenaires sont en réseau et ce réseau s'ouvre également à d'autres parties prenantes ; dans la relation BtoC, les partenaires n'entrent en contact que durant une période limitée et déterminée.

A l'intérieur de cette distinction, chaque entreprise choisit une approche, un mode de relation client qui la fera entrer de plein pied dans l'un des canaux du marketing.

2.2 Les canaux actuels du marketing de la relation client

Dans un article rétrospectif de la littérature en la matière, Donada et Nogatchewsky [Donada, 2005] mettent en évidence trois tendances au sein du canal marketing :

- L'approche transactionnelle
- L'approche de l'échange social
- L'approche par le pouvoir et la dépendance

Toutefois, nous ne pouvons écarter le canal du marketing opérationnel qui est à la base des autres courants.

2.2.1 Marketing opérationnel

Le marketing opérationnel est une déclinaison du marketing qui consiste à mettre en application les conclusions du marketing stratégique. Il s'agit donc de l'ensemble des décisions qui sont prises sur le terrain à propos des différents éléments du marketing mix. Les principaux représentants de ce courant [Ryes, 1990] le décrivent comme un marketing « réel » c'est-à-dire que l'on ne va s'intéresser qu'au produit ou service et l'adapter aux besoins du marché en jouant sur les facteurs classiques du marketing direct⁴. La relation entre client et fournisseur n'existe que lors de l'échange ou la vente. Cette démarche est envisagée comme un plan de bataille d'une guerre⁵, l'ennemi étant le concurrent et l'objectif étant la victoire. Le client n'est alors envisagé que comme une « terre à conquérir » et qui,

⁴ Les quatre « P » : Prix, Promotion, Publicité, Place.

⁵ L'analogie est tirée de [Ryes., 1990]

surtout, se tournera vers le belligérant ayant marqué le plus de points, ayant le plus retenu son attention.

2.2.2 Marketing transactionnel

On trouve cette démarche sous les noms d'échange transactionnel [Dwyer, 1987], transaction discrète [Mac Neil, 1980] ou échange restreint [Bagozzi, 1975]. L'échange tient une place prépondérante aux dépens de la communication qui est très limitée (autant en termes de contenu que de durée). Cette démarche propose une représentation de l'échange qui exclut tout lien social entre les acteurs. Le client et le fournisseur ne s'intéressent donc qu'à la valeur de ce qu'ils échangent et l'exécution des obligations de chacun. Ce qui caractérise principalement les échanges transactionnels sont la discontinuité et la brièveté des échanges faisant ainsi de chaque transaction un élément unique et indépendante des autres. Les deux parties sont considérées comme totalement indépendantes l'une de l'autre.

De nombreux auteurs ont démontré les limites de cette représentation de l'échange : les conditions de l'échange transactionnel sont rarement satisfaites [Bagozzi, 1975 ; Mac Nell, 1980] et l'échange instantané est une conception abstraite⁶ [Dwyer, 1987]. Le reproche fait à cette démarche est d'être trop éloignée de la réalité observable.

2.2.3 Marketing relationnel, l'approche de l'échange social

Ce sont les besoins du marketing industriel et du marketing des services qui ont progressivement amené sur le devant de la scène l'échange social. Le succès de cette démarche réside essentiellement dans le réalisme des éléments constituant cette dernière.

Léonard Berry [Berry, 1983] propose une démarche marketing reposant sur « la création, du développement et du maintien d'une relation individualisée avec le client ». Il s'agira donc d'établir une démarche processuelle entre client et fournisseur (« Fabriquer du lien entre le néo-consommateur et l'entreprise » [Boisdevésy, 2001]). Certains auteurs vont jusqu'à proposer que le lien possède une plus grande valeur que le produit vendu (« le lien importe plus que le bien » [Cova, 2001a]).

L'échange social repose sur deux hypothèses principales :

- La première hypothèse pose comme principe que l'échange social s'effectue dans un processus temporel continu [Mac Neil, 1980]. Il y a donc constitution d'une « histoire » commune entre client et fournisseur où l'échange et les transactions ne sont que des jalons, des points fixes sur l'échelle temporelle [Dwyer, 1987]. On va chercher à établir une relation durable entre membres de la dyade où chaque membre va être mobilisé sur le long terme : la coopération entre les deux partenaires.
- La deuxième hypothèse met en évidence la création de liens sociaux dans l'échange social ayant pour effet le maintien des partenaires dans la relation. Au travers des interactions entre les parties (rencontres, service après vente...), des informations (attentes client, prix du marché...) vont être échangées entre les partenaires. Si cet ensemble d'informations permet dans une première étape un ajustement des besoins et des offres, il va aussi créer une « intimité » avec l'autre partenaire et, plus la relation s'étend dans la durée, plus cette « intimité » devient un élément essentiel au maintien de la relation. Cette intimité est même

⁶ Cette limite est à relativiser par l'entrée dans la relation client fournisseur des technologies de l'information et de la communication (en particulier Internet) permettant ainsi une instantanéité dans l'échange.

considérée comme un avantage concurrentiel par les partenaires⁷. [Glazer, 1991] propose de voir dans cette information un actif qui de transaction en transaction sera stocké et utilisé par les coéchangistes. Cette collaboration va conduire jusqu'au partage de valeurs amenant les partenaires à se conformer à certains principes éthiques (normes de qualité, solidarité...) dans l'échange. La confiance entre client et fournisseur naîtra donc du respect de ces principes dans le long terme.

Au delà de la coopération existe une relation complexe qui repose à la fois sur des conventions liées à la relation contractuelle (depuis la négociation jusqu'à l'exécution du contrat) mais aussi des conventions tacites autour du partage d'une « *connaissance commune* » [Orléan, 1994]. Ces conventions en dehors du contrat d'origine sont des éléments porteurs de valeurs mais elles sont difficiles à quantifier. Cependant, la valeur de ces conventions tacites est suffisante pour expliquer le maintien du lien entre client et fournisseur. L'existence de ce double niveau de convention montre donc que le marché ne se réduit pas à un calcul économique d'optimisation [Gadrey, 1994].

2.2.4 Le marketing relationnel, l'approche par le pouvoir et la dépendance

Selon Pfeffer et Salancik [Pfeffer, 1978], une organisation exerce son pouvoir pour agir sur son environnement en vue d'acquérir et maintenir dans son portefeuille les ressources dont elle dépend. Les chercheurs dans cette approche considèrent la relation d'échange avec le client selon la dépendance réciproque des acteurs. Cette dépendance est décrite comme inversement proportionnelle à leur pouvoir.

Dans cette approche, pouvoir et dépendance sont liés car la dépendance d'un acteur sur un autre détermine les conditions d'exercice de son pouvoir [Emerson, 1962]. En stratégie, Porter [Porter, 1985] a montré que le lien entre le pouvoir de négociation des acteurs d'un secteur concurrentiel et leur degré de dépendance par rapport à leurs ressources sont liés à la structure du secteur dans lequel ils se trouvent. Les propositions de ces approches par le pouvoir ont souvent été validées dans les études empiriques qui prennent le point de vue d'un client dominant vis-à-vis duquel des partenaires externes n'exercent pas leur pouvoir pour résister ([Lusch, 1996] « The more dependence a buyer has on a supplier the more likely the buyer is to have a long-term orientation ».).

Résumé du cadre conceptuel de la relation client :

Positionnement Marketing	Marketing BtoB	Marketing BtoC
Le marketing mix	Approche opérationnelle	Approche opérationnelle
L'échange entre les partenaires	Approche transactionnelle	Approche transactionnelle
La relation entre les parties prenantes de l'échange	Approche de l'échange social	Approche de l'échange social
	Approche par le pouvoir et la dépendance	Approche par le pouvoir et la dépendance

Tableau 1-2.2.4-1 Tableau résumé du cadre conceptuel de la relation client en marketing

⁷ Nous pouvons citer ici l'exemple de la société Schneider Electric qui, plutôt que de se séparer d'un petit fournisseur avec lequel l'entreprise travaillait depuis longtemps, a préféré l'aider à s'agrandir pour qu'il atteigne la taille nécessaire pour pouvoir continuer de travailler ensemble.

Dans le système d'information de l'organisation, la gestion de la relation client peut être mise en place autant selon le type de relation entretenue (BtoB ou BtoC) et sur les différents canaux du marketing, ce qui offre plusieurs stratégies de développement pour les outils de CRM.

3 Définitions et concepts du CRM

Le CRM ou GRC⁸ (gestion de la relation client) oscille entre les concepts théoriques du marketing relationnel et les outils proposés par les techniciens. Il convient donc de comprendre ces outils et la démarche stratégique qu'elle sous-entend.

3.1 Historique

La gestion de la relation client du point de vue du système d'information est devenue une question de fond pour les entreprises à la fin des années 90. Bryant décrit l'évolution de la gestion de relation clientèle par l'évolution du marché dans le temps.

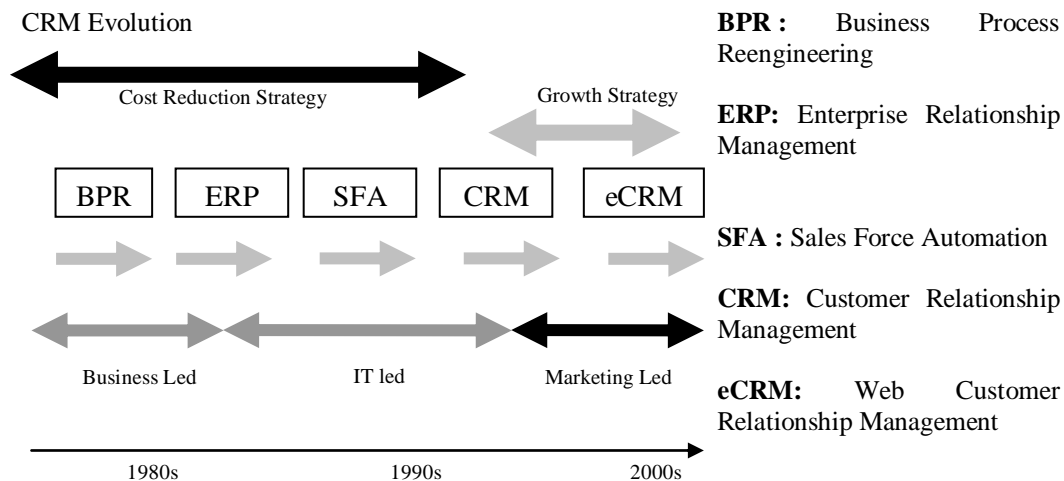


Figure 1-2.2.4-1: Evolution du CRM [Bryant, 2002]

La figure 1 montre que l'on est passé des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP) à la gestion de relation client (CRM). En fait, il s'agit plutôt d'une extension des progiciels de gestion intégrés vers la gestion de la relation client et ceci pour plusieurs raisons : la réduction des budgets pour les projets d'intégration de progiciels de gestion intégrés, liée au manque de succès et de rentabilité de ces derniers, les progiciels de gestion intégrés se sont donc tournés vers ce qui permet à l'entreprise de vivre c'est-à-dire ses clients. Avec l'arrivée d'Internet, les clients pouvaient plus facilement qu'autrefois trouver des informations et mettre en compétition les entreprises. Les clients n'étaient plus attachés à une entreprise pour la vie et les vieux concepts de marketing basés sur le produit, la vente, la promotion et la réduction du prix en fonction des volumes étaient totalement dépassés. La satisfaction client devenait alors le seul moyen de faire des profits. Par ailleurs, on a commencé à donner de l'importance aux attentes du client et on a commencé à percevoir une valeur (économique et informationnelle) chez le client. Le client passait du rôle de chance de profits à créateur de profits.

C'est en 1995 que Hewlett-Packard introduisit en France le concept de gestion de la relation client avec l'outil **Clarify**. Cet outil avait pour vocation de traiter les besoins d'assistance des utilisateurs par rapport à un produit (Microsoft France par exemple l'a mis en place pour ses utilisateurs). Deux autres outils vont apparaître à la même époque et tous les trois s'appuient essentiellement sur des fonctions de

⁸ Nous utiliserons indifféremment la notion de Gestion de la Relation Client (GRC) ou de Customer Relationship Management (CRM)

workflow⁹ et de processflow¹⁰ et ébauchent une grille de lecture unique du client pour toute l'entreprise. Par la suite, d'autres produits vont venir se rajouter aux outils classiques de la relation client : les produits provenant de l'automatisation de la force de vente (SFA) et de la gestion des campagnes marketing. A partir de 1999, le besoin de gestion de la relation client par le Back Office voit également l'émergence des progiciels de gestion intégrés dans ce domaine jusque là réservé aux seuls spécialistes. Après le support et l'assistance (workflow), l'aide à la vente (scripting¹¹, scoring¹²), outils « classiques » de la gestion de la relation client, les progiciels de gestion intégrés vont essayer de rendre plus productive la relation client en amenuisant la séparation entre le front office et le Back Office. C'est là que sont entrés en jeu les outils de reporting, d'entrepôts et d'analyse de données (le datawarehouse¹³, datamining¹⁴).

Le dernier palier fonctionnel franchi par les solutions de gestion de la relation client s'inscrit dans le domaine du multi-canaux. Il s'agit des fonctions de portails (recherche, gestion des comptes tenus, publications) et de gestion des e-mails. Ces deux aspects étaient les deux éléments manquants pour couvrir tous les canaux sur lesquels le client est présent. Par ailleurs, commence à se développer des outils permettant une gestion globale de cette communication multi-supports pour maintenir la cohérence du message.

Actuellement, le CRM couvre essentiellement trois fonctions de l'entreprise : la vente, le marketing et le service/support aux clients. Les outils qui existent sont conçus avec une approche intégrée (front office/back office) en supportant ces trois fonctions ou bien restent limités à une seule tâche.

➤ **Automatisation des forces de ventes (SFA : Sales Force Automation)**

Ensemble des outils à disposition des commerciaux leur permettant de structurer et de partager les données sur les clients. Ces outils peuvent être mis en œuvre sur des téléphones portables ou des assistants de poche. Ils augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipes de jauger les résultats, au niveau individuel ou à celui d'un groupe.

⁹ Les fonctions de workflow permettent de lier entre elles des actions automatiques ou manuelles à réaliser autour d'un même objectif et de les affecter à plusieurs compétences dans l'entreprise.

¹⁰ Les fonctions de processflow ont les mêmes objectifs que le workflow mais portent des processus automatiques ou manuels.

¹¹ Le scripting correspond à une forme de développement d'applications Internet qui associe le langage standard HTML de description de pages pour la présentation et un langage interprété pour les traitements. Il complète le langage de présentation HTML, notamment pour obtenir un contrôle des objets dans les formulaires (champs, listes,...) et piloter le comportement et l'enchaînement des pages HTML, permettant ainsi une adaptation du contenu de la page à la demande du client.

¹² L'activité de scoring va consister à développer une forme de « notation » des clients pour mesurer leur attitude par rapport à un élément particulier. Les scores les plus fréquemment utilisés sont :

- Les scores d'appétence pour un certain produit (mesure la propension d'un client à acheter le produit)
- Les scores de risque (activités de crédit ou d'assurance, les scores de risque mesurent le risque qu'il y a à accepter le demandeur comme client)
- Les scores d'attrition (départ du client à la concurrence)

¹³ Nous reprendrons ici la définition de [Inmon 1996] : « le datawarehouse est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historisées, organisées pour le support d'un processus d'aide à la décision ».

¹⁴ Le datamining est un ensemble de techniques et de méthodes permettant à partir d'un grand volume de données brutes l'extraction de connaissances. Il s'agit de « fouilles » visant à découvrir « de l'information cachée » que les données renferment et que l'on découvre par la recherche d'associations, de tendances, de relations ou de régularités.

➤ **Centre d'appels**

Plateau technique organisé pour l'automatisation des appels téléphoniques avec la clientèle. Il peut à la fois automatiser les appels entrants et sortants. Les technologies CTI (Computer Telephon Integration) assurent une intégration fine avec le système d'information.

Ainsi, un client est identifié dès son appel par ce système qui fait remonter toutes les données disponibles le concernant sur le poste de travail de l'agent. En cas de transfert de l'appel, l'ensemble du contexte est transmis au nouvel agent. Les données issues de chaque interaction sont intégrées dans la base de données client.

➤ **Automatisation du marketing**

Aide les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats.

➤ **Configurateur**

Il s'agit d'un outil qui permet au client de concevoir son propre produit en fonction de ses besoins. Le client explicite ses besoins fonctionnels et le configurateur les transcrit en termes techniques pour définir le produit final. Une fois conçu, le produit pourra être lancé en fabrication.

➤ **Personnalisation et commerce électronique**

Le site de commerce électronique autorise l'ensemble des opérations commerciales, y compris le paiement, via Internet. Une plus grande interactivité peut être introduite dans la relation avec chaque client, pour évoluer vers ce que l'on appelle le «marketing one to one». Les outils de personnalisation permettent de définir les profils des cyberclients pour leur faire des offres commerciales correspondant à leurs attentes. De manière dynamique, il est également possible de faire apparaître les offres commerciales ou les bandeaux publicitaires en fonction de leur cheminement sur le site.

➤ **Service au travers du Web**

Le service client passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone, avec un centre de support. Toutefois, une partie des demandes peut être satisfaite sur un site Web qui intègre des outils basés sur des technologies avancées (arbres de décision, réseaux de neurones, raisonnement à partir de cas ...).

3.2 Relation client dans le déploiement du CRM

Dans le cadre du déploiement du CRM, la relation client doit être précisée pour devenir « opérationnalisable » dans l'organisation. Il nous faut donc comprendre les deux notions : client et relation.

3.2.1 Définition du client

Il existe de nombreuses façons de poser une définition du client selon le point de vue de son auteur ou l'aspect que l'on souhaite mettre en relief chez le client (organisation, ressource humaine, stratégique...)

On peut donner, à titre d'exemple, deux définitions parmi les plus usitées:

- « le client est un acteur qui s'implique dans le but d'acheter les biens et services d'une autre entreprise et qui s'intéresse à son organisation » [Imhoff, 2001]
- « Le client est l'individu ou le groupe avec lequel vous échangez de la valeur » [Greenberg, 2002]

Il est donc très difficile de donner une définition précise de ce qu'est un client pour une entreprise. Chaque entreprise réalise sa propre typologie client. Par contre, la gestion de la relation client semble une notion transversale aux entreprises.

3.2.2 Définition du concept de relation client

Une définition valable de la gestion de la relation clientè serait de dire qu'il s'agit de capturer et de garder des clients par l'usage des technologies en temps réel. Mais on pourrait tout aussi bien la définir en disant qu'il s'agit d'une stratégie utilisée pour capitaliser le plus d'informations possibles sur les besoins et les attitudes des clients dans le but de développer avec eux une relation durable.

Toutefois, il existe un certain nombre de concepts auxquels répondent tous les types de systèmes de gestion de la relation client :

- la gestion de la relation client rentre dans le cadre de la stratégie d'entreprise, elle est décidée au plus haut niveau et ne se contente pas d'utiliser des outils techniques. **(3.2.2.1)**
- Avant de faire de la gestion de la relation client, il est nécessaire de connaître son client. **(3.2.2.2)**
- La gestion de la relation client peut être une stratégie conduite à court ou à long terme selon ce que l'entreprise a défini.
- La gestion de relation client place le client au centre de l'organisation.
- La gestion de la relation client se concentre principalement sur la qualité du service aux clients et la communication avec le client. **(3.2.2.3)**

3.2.2.1 La stratégie client

La stratégie de gestion de la relation client cherche à optimiser les relations entre le client et quatre acteurs au travers de l'entreprise : fournisseur, partenaire, prospect, employé. L'optimisation de ces relations a été à l'origine de l'apparition de la notion de Customer Interaction Management (CIM).

- Optimisation client -- entreprise – fournisseur : l'entreprise devient un pont relationnel entre eux le fournisseur et son client en particulier dans le cadre de produits défaillants (exemple : les rappels massifs des Renault pour cause de probables défaillances dans le système de freinage). Il s'agit d'offrir une plus grande transparence au client.
- Optimisation client -- entreprise – partenaire : il s'agit ici de la gestion du client au travers du suivi du ou des partenaires de l'entreprise entrant en relation avec son client. Cet aspect de la gestion couvre un domaine beaucoup plus vaste que l'échange d'informations entre l'entreprise et les partenaires. Le PRM ou Partner Relationship Management inclut en effet :
 - le suivi de la qualité des prestations rendues par les partenaires,
 - la consolidation des informations marché client fournie par les partenaires,
 - le suivi la gestion du coût de ses prestations,
 - le suivi et le contrôle de relation que les partenaires peuvent entretenir et le client.
- Optimisation client -- entreprise -- prospect : en effet, la meilleure publicité utilisée pour votre entreprise sont vos propres clients alors, pourquoi ne pas chercher à prospecter par l'intermédiaire de ses propres clients ? (offre de parrainage)
- Optimisation client -- entreprise -- employé. La tâche principale des collaborateurs est de répondre aux besoins de la clientèle plutôt que d'entretenir avec elle des relations régulières et

directes et de construire une véritable relation de confiance. Pour optimiser cette relation, la gestion des connaissances apparaît comme le moyen le plus efficace de personnaliser la relation client entreprise par l'intermédiaire d'acteurs de l'entreprise s'étant appropriés les compétences et connaissances métier de cette dernière. On passe d'une individualisation du client à une personnalisation du service.

3.2.2.2 *La gestion de la relation client, nécessité de connaître son client*

En effet, si le client est considéré comme un simple acteur qui achète, l'objectif de l'entreprise sera alors de fidéliser cet acheteur en lui fournissant le plus de services complémentaires possibles permettant, d'une part, de satisfaire le client, et d'autre part, de se différencier de la concurrence. La stratégie de fidélisation a été théorisée en 1996 par Frederick Reichfeld¹⁵[Reichfeld, 1996] (existence d'un lien entre la loyauté des clients et leur rentabilité). Ce lien durable se construit autour des notions de respect du client, d'honnêteté dans la relation et d'équité des engagements.

Par ailleurs si le client est considéré comme s'intéressant uniquement à la valeur de ce qu'il échange avec l'entreprise, la création d'un lien ou d'une relation durable avec cette dernière prend tout son sens.

3.2.2.3 *La qualité du service aux clients et la communication avec le client*

Les projets de gestion de la relation client diffèrent selon leur ampleur, l'intégrateur choisi ou même la culture de l'entreprise. Toutefois, les notions autour desquelles s'articulent la stratégie sont souvent identiques.

Ces notions sont :

- la traçabilité des éléments client. Par événement client nous entendons toutes les occasions de contacts entrants (appels téléphoniques, courrier, fax...) ou sortants (envoi de facture, de devis...) entre le client et l'entreprise ;
- la réactivité face aux attentes des clients ;
- la proactivité dans les relations avec le client. Pour devancer, anticiper et guider le client vers des opportunités de ventes additionnelles ou des contrats de services en adéquation avec le profil ;
- et le pilotage de la relation client. Il s'agit de définir les items qui permettront d'évaluer la réalisation des objectifs assignés dans le cadre de leur relation avec le client.

Si les différentes appréhensions du client changent la perception que l'entreprise a de sa gestion de la relation client, elle change aussi les outils que cette dernière va utiliser pour gérer cette relation client.

3.3 **Classification des systèmes de gestion de la relation client par une typologie logicielle**

La présentation faite précédemment de l'application du concept de relation client dans les projets n'a pas permis d'expliquer comment sont conçus techniquement ces projets de système d'information. Par conséquent, il nous faudra recenser et analyser les progiciels de gestion de la relation pour comprendre comment ces derniers s'intègrent dans les concepts marketing. Pour procéder à cette analyse, nous avons dû mettre en place une méthodologie d'analyse basée sur la construction d'une grille de lecture.

¹⁵ L'objectif de fidélisation avait déjà été identifié par Theodore Levitt dans les années 1960 « la raison d'être d'une entreprise est de garder le client »

3.3.1 Construction de la grille d'analyse

Notre typologie s'est faite sur la base des cinq concepts présents dans l'approche anglo-australienne et de leur traduction en termes d'outils¹⁶.

La relation entre les acteurs se développe grâce aux outils suivants : Tout d'abord, les centres d'appels qui permettent d'avoir un point de contact avec le client et donc de pouvoir tisser avec lui une relation au delà de son appel¹⁷. Les services au travers du Web, le commerce électronique et la personnalisation des actions sont autant d'outils permettant d'établir une relation privilégiée entre client et fournisseur en amenant d'autres points de contact et l'outil de configurateur va permettre au client de développer son propre produit (parfois même sa propre conception du produit) et de le faire avec son fournisseur (les outils que le fournisseur met à sa disposition) sans pour autant être contraint à un environnement formel.

La perspective transversale¹⁸ utilise les mêmes outils que pour la construction de la relation entre les acteurs. Toutefois, c'est l'objectif de l'outil et la façon de l'utiliser qui diffère. Pour la construction de la relation entre la dyade fournisseur client, on recherchait les points de contact pour en tirer des informations sur le client. La perspective transversale va consister à amener les informations sur le client provenant de tous les niveaux de l'entreprise au moment et au lieu du point de contact (front office du centre d'appels par exemple) mais aussi de renvoyer les informations acquises lors de ce point de contact dans les services compétents de l'entreprise. Par exemple, un client contacte le centre d'appels car il rencontre des difficultés pour faire fonctionner le matériel qu'il vient d'acheter et que, par ailleurs, il signale un problème sur sa facture. Le centre d'appel signalera à la comptabilité de régler le problème soulevé sur la facture et, pourquoi pas, insistera auprès du marketing ou de la direction pour faire un petit « cadeau » à ce client mécontent.

Le marketing de manière systémique est transcrit dans les outils pour une formalisation des informations de la force de vente, par une mise en relation avec le centre d'appel et par une forte automatisation des fonctions marketing au sein de l'entreprise. Le marketing interne¹⁹ sera entièrement intégré dans le système d'information car il ne crée pas de valeur ajoutée à la relation avec le client.

Le marketing fort en interne va permettre d'analyser le client sur la base des informations fournies par l'automatisation de la force de vente, des centres d'appels ainsi que l'automatisation des fonctions de base du marketing opérationnel. Tous les outils du marketing externe (commerce électronique...) vont dépendre des analyses qui auront été faites par le marketing interne à partir des données et informations tirées des points de contact réels avec le client (par la force de vente ou le centre d'appels)

Les mécanismes de rétention sont tous les moyens à la portée de l'entreprise pour inciter le client à « rester ». Ces mécanismes passent à la fois par la construction d'une relation entre les acteurs ainsi que par la connaissance des besoins révélés lors de points de rencontre formels ou informels (Centre d'appels, service du Web)

Ce qui a donné le tableau joint en annexe un.

¹⁶ Voir Tableau 1-3.3.3-1.

¹⁷ Des protocoles de discussions sont d'ailleurs mis en place pour tirer le plus grand nombre d'éléments sur le client à chaque appel pour affiner la discussion.

¹⁸ Il s'agit d'aborder le client avec une seule image mais qui tient compte de tous les éléments d'informations de ce client présent dans l'entreprise et non plus seulement au niveau Marketing

¹⁹ Il s'agit ici de toutes les fonctions marketing de l'entreprise qui sont directement en contact avec le client (démarche téléphonique, relance sur les devis, publicité...)

Notre objectif de recherche est ici de créer une typologie des solutions CRM. Cette typologie aura deux objectifs principaux : tout d'abord, en confrontant théorie et pratique, il s'agira de mettre en évidence des traits communs dans les solutions et ainsi offrir un cadre conceptuel à l'analyse des solutions CRM ; de plus, l'établissement d'une typologie permettra, dans la suite de notre travail, de ne pas avoir à expliquer à chaque étape de la réflexion le contenu des solutions mais uniquement à quelle typologie elles appartiennent, facilitant ainsi la lecture et la compréhension.

A cette étape de la réflexion, il convient de préciser qu'il existe une multitude de typologies de solutions [IDC, 2002 ; KPMG, 1999...] mais que peu d'entre elles se basent sur une analyse des outils. Ce sont les éditeurs qui, le plus généralement, orientent leurs solutions vers certains aspects (analytique, collaboratif, opérationnel, spécialisé...) ou bien offrent des solutions générales c'est-à-dire regroupant la totalité des aspects du CRM. Mais il existe des distorsions importantes entre les solutions proposées et vendues comme possédant certaines capacités et les fonctionnalités réelles de ces outils.

3.3.2 Méthodologie de l'analyse

A partir de cette grille, nous avons analysé les solutions présentes sur le marché du CRM. Le nombre de ces solutions est bien trop grand pour être listé et serait fastidieux et peu intéressant pour le lecteur. Les principales sources que nous avons utilisées sont : les sites officiels des solutions CRM et l'annuaire des pages professionnelles ainsi que l'étude du cabinet d'études IDC [IDC, mars 2002]. Nous avons passé au travers de cette grille d'analyse quinze solutions de gestion de la relation client. Nous avons sélectionné ces solutions par éditeur (une seule par éditeur) et nous avons choisi de prendre les solutions les plus usitées dans les entreprises et les plus présentes au niveau mondial. Nous avons aussi choisi les solutions ayant opté pour une approche globale du client.²⁰

Deux limites sont ici à aborder :

Le choix des cas a été réalisé de manière à offrir un panel assez large sur les outils CRM disponibles sur le marché. Même si les offres globales sont moins nombreuses que les offres spécialisées, elles constituent un panel très large d'outils aussi bien en terme de contenu que de nombre. Elles permettent aussi d'approcher le client dans sa globalité et par un grand nombre de points de contact avec l'organisation.

Le nombre de cas que nous avons limité à quinze est lui aussi le fruit d'un choix réfléchi. Notre typologie ne se voulant pas être une recherche à part entière mais un prolégomène à la recherche ultérieure, nous ne chercherons donc pas un niveau de généralisation extrêmement élevé. Par conséquent, le degré de réplification [Yin, 1994] a été relativement rapidement atteint et quinze est alors apparu comme un nombre suffisant de cas.

3.3.3 Analyse et Présentation des résultats

Nous commencerons par un bilan général de cette analyse avant de voir en détail les résultats.

Tout d'abord, les solutions informatisées sont souvent présentées comme répondant à tous les critères (opérationnel, analytique et collaboratif) mais, en analysant l'outil, on s'aperçoit qu'il s'agit en fait d'un même outil présenté plusieurs fois mais sous différents angles. Par exemple, on mettra l'accent sur le centre d'appels avec des informations stockées et véhiculées dans l'organisation, on retrouvera cette base d'informations dans l'analyse du comportement client et aussi dans les tableaux de bord de l'activité commerciale. Il est bien évident qu'une base d'informations sert naturellement à plusieurs niveaux dans l'organisation mais, présentées ainsi, les solutions semblent plus complètes et plus

²⁰ L'analyse des solutions a été reporté en Annexe 1.

simples. En fait, elles en rendent l'analyse beaucoup plus compliquée par la naissance de doublons d'informations.

Ensuite, les solutions CRM sont principalement sous la forme de modules qui communiquent avec tous les outils du front office et permettant de choisir l'outil nécessaire à « sa » stratégie client. Or, la plupart des modules nécessite d'être combinés pour être intéressants. Par exemple, un module centre d'appels peut apparaître comme pertinent mais sans le module de gestion des ventes, l'entreprise ne pourra pas automatiser l'analyse des résultats du centre d'appels. Les modules sont indépendants mais apportent évidemment le maximum de performance en étant regroupés.

De plus, même si le configurateur apparaît comme un outil classique de la relation client, peu de solutions proposent cette option.

Enfin, il existe un clivage entre les solutions intégrant le Web comme moyen de communication (ou comme support de programmation) et les solutions pour qui le Web est le lieu principal de la relation client.

Au final, voici le tableau obtenu :

relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	Mécanismes de rétention du client
		Automatisation des forces de ventes (SFA : Sales Force Automation)		
Service au travers du Web				Service au travers du Web
Centre d'appels				
		Automatisation du marketing		
Configurateur				Configurateur
Personnalisation et commerce électronique				Personnalisation et commerce électronique
Gestion de relation client collaborative		Gestion de relation client opérationnelle		Gestion de la relation client analytique

Tableau 1-3.3.3-1 Grille des solutions logicielles adaptée

A partir de la construction d'une relation, certaines solutions tentent de fournir une image chiffrée du client sous forme de tableaux de bord. Cette image est souvent le bilan des autres dimensions et cherchent à mettre en avant les mécanismes de rétention du client. Certaines solutions vont au delà de ce bilan pour offrir une analyse du comportement du client. D'autres encore tentent d'établir un lien avec le client.

3.3.3.1 La gestion de relation client opérationnelle

Les solutions CRM « opérationnelles » sont le plus souvent des outils qui automatisent et formalisent la relation client lors des points de contact entre l'entreprise et son client. Elles apportent une plus grande rapidité de traitement des tâches de base du marketing interne telle que, par exemple, la relance automatique des clients. Ces solutions délestent ainsi les fonctions marketing de toutes les tâches répétitives et en même temps posent une structure pour l'information qui sortira des points de contact avec le client. Au début de l'ère « relation client », ces solutions étaient très nombreuses et présentées comme de vraies révolutions de la pensée client. Aujourd'hui, elles sont davantage une base de travail, une obligation pour la majeure partie des solutions de gestion de la relation client. Il s'agit donc d'une

fonction ancienne qui est remise au goût du jour par de nouveaux outils. Cette fonction est aussi intégrée aux autres fonctions (collaborative ou analytique) réaffirmant ainsi la nécessaire automatisation des tâches.

3.3.3.2 La gestion de la relation client analytique

Les solutions CRM « analytiques » mettent à disposition des décideurs et des managers des outils pour mesurer la performance du marketing, des ventes ou des départements de service client. Elles donnent également aux statisticiens des outils pour renforcer la capacité opérationnelle de leur département. Ces solutions sont le résultat de la combinaison entre des capacités d'analyse du client et une interface front office. Elles sont surtout dirigées vers l'aide à la prise de décision. Nous pouvons citer les éditeurs Oracle et Selligent (avec Business Object) qui développent ce type de solutions. Ces dernières donnent une image statique ou « morte » du client puisque basée uniquement sur des données : le « Client » n'est pas qu'une somme de chiffres ou d'informations ; il est également la résultante d'une relation environnementale ainsi que le fruit d'une collaboration.

3.3.3.3 La gestion de relation client collaborative

Les solutions CRM « collaboratives » sont majoritairement des portails Internet permettant une gestion « one to one » des clients soit par les clients directement soit par les chargés de clientèle. Ces portails permettent aussi d'échanger des informations de toutes formes (images, documents, documents multimédia...) avec les clients et d'avoir un « retour » sur ces dernières afin par exemple, de réactualiser un protocole ou une notice. On peut aussi analyser les clients présents sur le portail. JD Edwards et Chordiant sont deux éditeurs représentatifs de ce type de solutions. L'adjonction d'une dynamique par l'usage de ces portails ne compense pas l'aspect statique des solutions CRM analytiques car les deux « faces » du client (statique et dynamique) ne sont pas combinables directement pour le back office.

Comme nous l'avons vu lors de l'analyse précédente des solutions CRM, la base commune aux outils de CRM est opérationnelle. Ce n'est que dans une deuxième étape qu'un choix s'effectuera entre le coté collaboratif ou analytique selon la vision de l'entreprise.

Par conséquent, voici le cadre conceptuel de l'approche CRM en lien avec les canaux marketing que nous avons pu concevoir :

Temps	Positionnement Marketing	Marketing BtoB	Marketing BtoC	Positionnement des outils CRM
↓	Le marketing mix	Approche opérationnelle	Approche opérationnelle	Solutions CRM opérationnelles
	L'échange entre les partenaires	Approche transactionnelle	Approche transactionnelle	Solutions CRM analytiques
	La relation entre les parties prenantes de l'échange	Approche de l'échange social	Approche de l'échange social	Solutions CRM collaboratives
		Approche par le pouvoir et la dépendance	Approche par le pouvoir et la dépendance	

Tableau 1-3.3.3.3-2 Tableau résumé de l'approche CRM

Au regard des résultats obtenus, nous constatons que le marketing stratégique poursuivi par l'organisation détermine le choix de l'outil CRM. Par ailleurs, les stratégies marketing évoluent en fonction de l'investissement en durée de l'organisation sur les problématiques de gestion de la relation client. Tout ceci ne peut qu'amener à s'interroger sur l'importance prise par ces problématiques non plus seulement dans le cadre du marketing stratégique mais dans la stratégie globale de l'organisation.

4 La place de la relation client dans le système d'information : quelle stratégie pour l'organisation ?

Le choix d'une solution de gestion de la relation client est un choix stratégique de l'entreprise. La difficulté va résider dans le fait de faire coïncider les volontés stratégiques de l'entreprise avec les nécessités de son système d'information. Si le système d'information est théoriquement déterminé par l'action stratégique de l'entreprise, nous montrerons qu'il est davantage question d'une coexistence de deux systèmes qui créent des synergies bien sûr mais aussi des points de friction. Au travers des trois niveaux de la relation client type CRM, les entreprises n'ont en réalité que trois axes stratégiques possibles : opérationnel, analytique, collaboratif.

4.1 La stratégie de l'entreprise et le système d'information

Si nous reprenons la définition de [Reix, 1998], « *le système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures...permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données, textes, images, sons ...) dans et entre des organisations* ». Le système d'information est donc un artefact qu'il appartient à la stratégie de « modeler » à son image. Si sur le principe théorique, cela semble aisé, nous verrons que le système d'information et la stratégie entretiennent dans les faits une relation plus ambiguë.

4.1.1 Le système d'information comme « Clef de voûte » de la stratégie

De nombreux auteurs [Morton S., 1995 ; Baumard, 1998....] ont démontré que la stratégie devait « élever » le système d'information au plus haut niveau de l'organisation afin d'obtenir une réelle interdépendance²¹ entre tous les niveaux de l'entreprise. Cette interdépendance combinée avec les facteurs clés de succès de l'organisation va alors donner naissance à un avantage concurrentiel pour cette dernière. A l'opposé, d'après [Baumard, 1998], la relation entre système d'information et stratégie de l'organisation est trop souvent fondée sur des principes de dépendance et de contingence : dépendance de l'organisation vis à vis des systèmes d'information d'une part ; contingence de l'organisation vis à vis des systèmes d'information d'autre part. Il donne l'exemple suivant : « Le procès qui opposa en 1998 les sociétés Reuters et Bloomberg illustre bien ce cas : le leader dépassé par l'outsider, imite son système d'information seule source de son avantage concurrentiel ». On va alors parler d'enracinement de la stratégie dans le système d'information lorsque les technologies de l'information présentent un caractère durablement défendable et spécifique à la stratégie poursuivie²². Le système d'information est vu comme « la clef de voûte qui consolide la stratégie d'entreprise »²³.

Il est perçu uniquement, par le marketing, comme une technologie, un outil et pour devenir un avantage concurrentiel, ce dernier doit ne pas pouvoir être imité ce qui, à l'évidence, ne semble pas être le cas. Par conséquent, si le système d'information est présent tout au long de la chaîne de valeurs de l'entreprise et que, de plus, il lie les secteurs de l'entreprise entre eux, tout en ne permettant pas de

²¹ Terme provenant de [Morton S., 1995]

²² Ceci est la définition d'un avantage concurrentiel selon [Porter, 1985]

²³ D'après [Baumard, 1998]

constituer un avantage concurrentiel, le système d'information est un pont entre la stratégie et l'organisation [Tardieu, 1991].

4.1.2 Intégration de la stratégie dans le système d'information

Même si l'on ne peut pas tirer d'avantage concurrentiel fort du système d'information en tant que tel, il n'en reste pas moins un moyen pour la stratégie de se diffuser à travers l'organisation. L'action stratégique consiste essentiellement à ré-allouer des moyens dans l'organisation afin de remplir des objectifs et atteindre la stratégie fixée au départ. Mais, cette ré-allocation de moyens (par exemple le passage d'une entreprise de production à une entreprise de services) ne se fait pas sans une perte d'informations et de connaissances dont l'organisation n'a pas toujours conscience et parfois, le retour en arrière n'est plus possible du fait de la disparition de ces informations et connaissances. Les entreprises prennent conscience aujourd'hui du poids du système d'information sur leur organisation et tendent à se servir de cet outil pour partager la stratégie globale avec la totalité de l'organisation. Que ce soit dans le but de stocker, véhiculer ou modéliser les informations et connaissances présentes dans l'entreprise, la stratégie va utiliser « l'interface » que lui propose le système d'information pour réaliser tout cela.

Si, par son évolution technique, le système d'information est devenu le pourvoyeur de la stratégie de l'entreprise, est-ce l'évolution technique ou simplement une formalisation plus importante des processus et des informations ? La solution réside probablement dans une combinaison des deux. L'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication a facilité le partage d'informations et de connaissances en s'appuyant, le plus souvent, sur des outils simples et didactiques avec une interface ergonomique. Mais elles ont aussi permis de stocker un nombre très important de connaissances et d'informations pour des coûts de stockage réduits. D'un autre côté, la modélisation de raisonnement a fait entrer l'idée que l'on pouvait parler d'efficacité aussi pour les tâches intellectuelles et qu'un raisonnement n'était en fait qu'un ensemble organisé d'informations et de données concourant à l'obtention d'un résultat. Par conséquent, l'ensemble des raisonnements serait donc imitables et pourrait être reproduit par un outil²⁴. Le système d'information, en tant qu'outil, se révèle donc une source d'efficacité du travail intellectuel mais surtout un outil imitable tant qu'il n'est basé que sur l'information et la donnée. En effet, si l'information et la donnée peuvent caractériser une organisation, ce ne sont pas elles qui apportent une spécificité à cette organisation. C'est l'ensemble des connaissances détenues par les individus qui la compose qui crée « le cœur de métier », le patrimoine de l'organisation.

L'émergence de la gestion des connaissances se fait donc par la nécessité du système d'information devenu stratégique de comprendre la globalité des secteurs de l'entreprise en intégrant leurs objectifs et leurs nécessités. On peut citer par exemple l'intégration de la gestion des connaissances dans les processus de veille technologiques au sein des entreprises (par la méthode MASK [Ermine, 2001])

4.1.3 Le rapport d'influence entre stratégie et système d'information

Dans la gestion de l'entreprise, le système d'information semble être apparu grâce à l'introduction des technologies de l'information et de la communication. Si ces technologies ont formalisé une partie du système d'information, une grande partie du système d'information reste informel. Le système d'information formel est un ensemble d'informations, de données et de connaissances qui peut être modélisé sous la forme de tâches, procédures et traitements et concepts afin de répondre à des objectifs précis (solution CRM par exemple). Le système d'information informel est un ensemble d'informations, de données et de connaissances qui ne peut être modélisé car cet ensemble est trop attaché à l'individu ou à une structure pour pouvoir l'être (par exemple la décision finale est prise par l'humain même si pour cela il se base sur un système d'aide à la décision). Cela ne signifie pas pour

²⁴ Voir les systèmes neuronaux, les systèmes intelligents et l'intelligence artificielle

autant que cet ensemble n'est pas organisé mais sa structure se limitera à de simples processus. Si cette problématique n'est pas nouvelle, elle revient sur le devant de la scène par l'intermédiaire de l'entreprise étendue [Pigneur, 1997] qui oblige le système d'information formel à être repensé de manière plus ouverte sur l'environnement. En parallèle, les technologies de l'information et de la communication ayant beaucoup évolué, elles permettent une plus grande flexibilité des systèmes informatiques (soutien du système d'informations formel) formalisant ainsi de plus en plus ce qu'autrefois on pensait du système d'information informel.

Ce double phénomène, amplifié par la pression du marché informatique, a entraîné une prise de distance des gestionnaires par rapport aux systèmes d'information au point de réduire ce dernier à sa stricte expression formelle. A titre d'exemple, nous citons [Alban, 2004] : « *les liens de dépendance induits par l'introduction d'un ERP²⁵ dans la PME ont été minimisés par un transfert de compétence négocié par l'entreprise en développant une véritable capitalisation de connaissances en interne autour de l'ERP* ». Même si cet exemple est un cas extrême de formalisation du système d'information, il montre bien que le système d'information formel (dans ce cas, l'ERP) est placé en concurrence (son effet étant minimisé) avec un système parallèle (le patrimoine de connaissances). Or, le patrimoine de connaissances n'est jamais qu'une forme du système d'information de l'entreprise avec une structure plus ou moins formalisée [Morand, 1994]. En allant même plus loin, cela sous entendrait qu'il existe deux formes de système d'information dans l'entreprise. L'une serait formelle et répondrait aux objectifs stratégiques et l'autre serait informelle et suivrait sa propre stratégie qui pourrait aussi bien être identique mais aussi contraire à la stratégie globale de l'entreprise. Si le système n'était en effet que formel, une courte période d'apprentissage serait suffisante. Or, l'implantation d'un système d'information formel dans une structure sans accompagnement au changement est voué à l'échec montrant du même coup que le système d'information formel n'est qu'un élément du système informel²⁶.

Dans ce même article, les auteurs vont même plus loin en montrant que le changement d'ERP modifie sur le long terme la stratégie de l'entreprise en provoquant des ré-allocations de ressources et par conséquent en modifiant les rapports de force au sein de l'organisation.

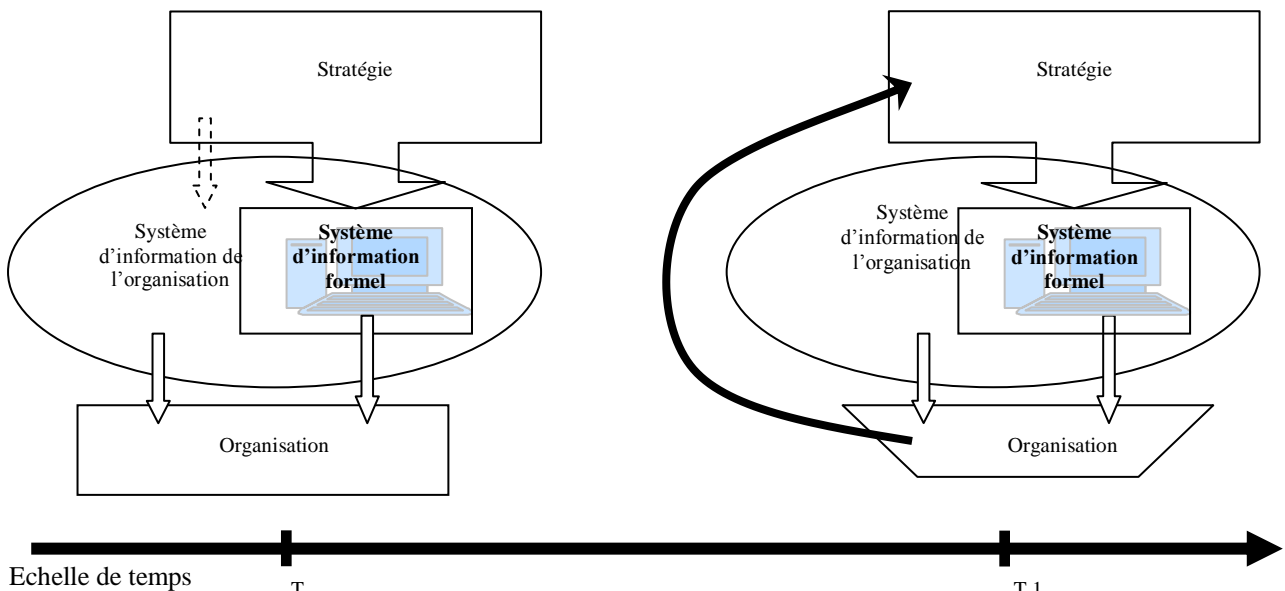


Figure 1-4.1.3-1 Rapport d'influence Stratégie/Système d'information

²⁵ ERP ou PGI en français, il s'agit d'un progiciel de gestion intégré

²⁶ Le système d'information formel peut être vu comme « le dessus de l'iceberg » dans le système d'information de l'entreprise [Morand B., 1997 ; Morand B., 1998].

Cette figure montre l'influence du système d'information sur l'organisation et par conséquent sur la stratégie sur une échelle de temps assez longue. Pour permettre la lisibilité du schéma, le système d'information de l'organisation ainsi que la stratégie ont été représentés en dehors de l'organisation. Or, il est bien évident qu'ils en font partie intégrante et sont présents dans toute l'organisation. De plus, la frontière entre système d'information formel et le système d'information global de l'entreprise n'est pas aussi fermée que le laisse supposer le schéma. Par son existence, le système d'information formel va pousser le système d'information global à se formaliser davantage et aussi à faire réfléchir les individus qui composent l'organisation sur leurs pratiques et le pouvoir qu'ils tirent ou tiraient de ces pratiques. Ce qui entraînera souvent des oppositions entre les individus et les machines²⁷.

A l'instant T, la stratégie vient d'être mise en place et se traduira par des changements dans le système d'information formel (implantation de nouveaux logiciels, nouveaux tableaux de bords...) et d'un accompagnement au changement dans le reste du système d'information et dans l'organisation. Le système d'information formel va alors commencer à donner ses premiers résultats et fournir des informations, données et connaissances à l'organisation. De la même manière, le système d'information de l'entreprise va lui aussi transmettre de nouvelles informations, données et connaissances à l'organisation (usage du nouveau logiciel, évolution des pratiques après l'introduction du nouveau logiciel...). Toutes ces pressions vont entraîner des changements de rapport de force et de pouvoir au sein de l'organisation²⁸.

C'est donc au temps suivant (T1), une organisation modifiée qui influence la stratégie de l'organisation afin de mieux correspondre aux besoins de cette nouvelle organisation.

En reprenant notre typologie d'outils CRM, nous retrouvons un exemple concret du lien entre stratégie et système d'information. La stratégie « impose » l'orientation CRM à l'organisation et par l'accompagnement au changement incitera le système d'information relation client à tendre vers les objectifs stratégiques. Par le retour provenant du CRM et surtout par les modifications qu'entraîne l'outil, l'organisation évolue et ainsi modifie sa stratégie. De l'autre, le système d'information relation client va, poussé par l'action de changement, faire évoluer les connaissances entraînant du même coup des changements dans le rapport de force au sein de l'organisation pour tendre vers de nouveaux objectifs. Pour prendre une image, le système d'information relation client va redimensionner « les murs de l'organisation ». Dans une deuxième étape, nous assisterons à une refonte de la stratégie client pour correspondre aux nouveaux besoins de l'organisation. Cette refonte se présentera sous la forme d'une stratégie client plus affinée c'est à dire mettant l'accent sur un aspect collaboratif, opérationnel ou analytique.

4.2 La stratégie relation client : stratégie d'intimité par l'usage des connaissances

Le système d'information et la stratégie sont donc liés et nécessitent d'être adaptés à la démarche de relation client poursuivie par l'organisation. D'après les travaux de Wiersema et Treacy [Wiersema, 1993], la stratégie applicable en la matière serait la recherche d'une intimité entre fournisseur et client. Dans cette perspective, la ou les connaissances du client et la transmission de ces dernières dans l'organisation permettent la constitution d'un avantage concurrentiel. Toutefois, l'usage des méthodes de gestion des connaissances dans le marketing relationnel restent, pour l'instant, anecdotique et nous verrons que les outils utilisés pour mettre en place cette démarche tendent à être réduits à deux objectifs : profit d'entreprise et satisfaction du client.

²⁷ Pour ne citer qu'un exemple, après deux ans d'implantation d'un logiciel de gestion des stocks, le responsable stocks ne l'utilisait pas car il trouvait que l'outil lui « volait » son travail où autrefois il était « le seul maître à bord » (dixit le responsable) [Tiré d'une expérience vécue dans un magasin d'agro alimentaire]

²⁸ Nous ne développerons pas ici les théories structurationnistes mais reprendrons juste un principe de [Giddens, 1987] qui veut que la sémantique d'une action soit le résultat d'un rapport de pouvoir et donc de domination.

4.2.1 La stratégie d'intimité avec le client

D'après Wiersema et Treacy [Wiersema, 1993], il existe trois grandes voies de création de valeur au profit des clients. Ils estiment aussi que la réussite d'une entreprise repose sur son aptitude à concentrer son effort sur l'une de ces trois directions en maintenant son positionnement sur les deux autres.

- L'excellence opérationnelle revient à privilégier certains processus. D'un point de vue organisationnel elle impliquera probablement une forte transversalité .
- L'intimité avec le client repose sur une segmentation poussée et une volonté de répondre avec précision aux attentes perçues en vue de le fidéliser. Le prix est secondaire. L'organisation est probablement très décentralisée parce que le personnel de contact doit jouer un rôle essentiel.
- Le leadership produit repose sur la technologie et la commercialisation très rapide des innovations. L'entreprise progresse à marche forcée quitte à démoder volontairement les produits qu'elle a elle-même lancés. L'organisation doit être aussi légère que possible pour éviter les pesanteurs bureaucratiques.

A titre d'exemple de cette démarche stratégique, nous pouvons citer les travaux de M.J.Avenier [Avenier, 2005b] qui présente une entreprise ayant mis en place ces trois directions : co-évolution en rapport avec les parties prenantes, personnalisation des services vers les clients et co-crédation de solutions avec le client.

Le client prend alors une place fondamentale dans l'organisation et cette dernière évoluera en fonction de la relation client. Les systèmes permettant la compréhension du client deviennent dès lors stratégiques.

Cette stratégie ne tient pas compte de la distinction entre BtoB et BtoC : les trois directions développées dépassent la considération du marketing stratégique et, par conséquent, offre une représentation globale de la relation client dans l'organisation. Par contre, l'intimité client suppose l'usage de système de gestion de la relation client complexe et mettant toute l'organisation en réseau avec l'environnement. La place des outils techniques est donc prépondérante.

4.2.2 La place traditionnelle des outils CRM dans l'organisation

Selon [Brown, 2000], le « *CRM est avant tout une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients potentiels et actuels. Afin de pouvoir y répondre de la manière la plus adéquate possible* ». Selon [Hetzel, 2004], il s'agit d'une démarche d'ensemble qui cherche à développer une perspective transversale à l'intérieur de l'entreprise pour rendre l'organisation plus efficace. En cela, le CRM a deux objectifs : le profit d'entreprise et la satisfaction client.

Le profit d'entreprise est principalement la raison pour laquelle les entreprises mettent en place une démarche de gestion de la relation client (CRM). L'idée poursuivie est la suivante : le profit découle des relations qu'une entreprise entretient avec son portefeuille de clients. A partir de cette idée, plusieurs raisons viennent s'ajouter : une segmentation plus fine va permettre de focaliser l'entreprise sur les clients les plus rentables, l'entreprise étant plus à l'écoute des besoins spécifiques des clients saura reconnaître les nouvelles opportunités de développement. Le CRM permettrait donc de réduire les coûts tout en satisfaisant le client.

La satisfaction client est l'autre gain potentiel de la démarche CRM. A partir d'une réflexion et d'une approche individuelle du client, l'entreprise va pouvoir devancer les besoins des clients, les incorporer

à son offre et ainsi découvrir de nouvelles opportunités. L'entreprise va aussi développer une relation « particulière »²⁹ avec son client.

Au final, comme le dit [Benavent, 2004], le CRM créerait, par l'accumulation d'informations, de la connaissance actionnable [Avenier, 2005a] et profitable ainsi que de la performance par une focalisation plus grande sur l'acteur et la relation. La performance ou l'excellence opérationnelle selon la stratégie d'intimité client devrait se développer sur ces connaissances actionnables. La gestion des connaissances apporterait le moyen de mettre en place des systèmes complexes, seuls capables de rendre compte du concept de relation client.

4.2.3 La place de la gestion des connaissances dans les outils CRM classiques

La gestion des connaissances n'a pas a priori de place déterminée dans les outils de gestion de la relation client. Elle va donc s'intégrer et augmenter la performance de ces outils en permettant une analyse plus fine de critères ou l'élaboration d'une base de référence. Dans la littérature, on trouve peu d'expression de l'usage des méthodes de gestion des connaissances. Pourtant, dans la pratique, la gestion des connaissances est souvent citée comme un instrument utile à la stratégie de l'entreprise car elle permet d'avoir une vision plus globale des besoins des clients [Bose, 2003].

Majoritairement, la gestion des connaissances dans la gestion de la relation client a deux usages : la base de connaissances et le datamining.

La base de connaissances est un ensemble de connaissances, informations, données regroupés dans le but de servir d'éléments de référence. Une utilisation très classique d'une base de connaissances est de trouver la meilleure réponse à donner à un client sur une question technique dans le cadre d'un centre d'appels. Dans ce cas, la base de connaissances, établie auparavant par l'entreprise, permettra au client (soit guidé par un opérateur soit de son propre chef) de trouver une réponse satisfaisante à son problème. Cet usage de la connaissance est très répandue mais ne transforme pas pour autant le système d'information de l'entreprise en système de connaissances. La base de connaissances répond à un besoin ponctuel et spécifique avec une forme adaptée à la résolution de problèmes. Il n'est donc pas question d'y voir figurer comment la connaissance a été construite ni même les éléments techniques qui la sous-tendent.

Le datamining permet à partir d'un grand nombre d'éléments (informations, données) de déterminer des « tendances » c'est à dire de faire émerger des structures liées à de la reproduction d'évènements. L'usage le plus fréquent du datamining en gestion de la relation client est l'analyse du comportement du consommateur et faire ainsi émerger des « tendances » de consommation donnant lieu à la segmentation de la clientèle. Au delà de l'outil de reporting, le datamining réalise une extraction de connaissances à partir de données (ECD) pour en donner une interprétation incorporable en l'état dans la gestion de l'entreprise. Le datamining représente l'automatisation d'un traitement autrefois long et laborieux pour le secteur marketing.

La gestion des connaissances entre donc dans la gestion de la relation client par l'usage d'outils uniquement destinés à automatiser et à référencer. Le client n'est pas pensé en terme de connaissance voir de métaconnaissance, mais plus simplement comme un item à analyser ou à informer. Par conséquent, ces connaissances ne permettent pas à l'organisation d'évoluer en fonction de ces clients. Le client reste dans cette approche un élément externe de l'organisation.

²⁹ Particulière peut être ici entendue soit comme une relation de personne à personne (marketing one-to-one) soit comme une relation qui va au delà de la simple relation d'échange.

5 Conclusion

Donner une définition consensuelle de la relation client s'avère peu réaliste. Elle est apparue sous différentes formes tout au long de ce chapitre. Il n'existe pas de définition unique du point de vue marketing. Cette notion est partagée entre les différents courants opérationnels, transactionnels et relationnels. Du point de vue des entreprises, chaque définition est l'expression de l'expérience de chacune sur le sujet. Les outils CRM nous ont permis de construire une définition opérationnelle.

Si la démarche CRM est une des approches marketing de l'échange relationnel, cette démarche se compose en fait de trois niveaux : stratégique, processuel, opérationnel. Beaucoup d'auteurs pensent que la relation créée par une démarche CRM est une relation reposant uniquement sur des données et des informations (délais d'attentes, retour client...) et qu'elle est limitée par rapport à une démarche d'échange relationnel. Ces auteurs partent uniquement de l'analyse des outils opérationnels mais ne portent pas leur analyse sur le niveau processuel et l'implication stratégique d'une démarche CRM.

Toutefois, le CRM n'offre pas une représentation générale de la notion car il s'agit avant tout de la compilation d'outils et solutions qui n'ont pas de lien direct avec la stratégie de l'entreprise. Pour passer à l'étape stratégique, l'organisation doit remettre en cause sa stratégie pour se lancer dans une démarche basée sur des systèmes complexes. La gestion des connaissances apparaît dès lors comme le moyen de concevoir ces systèmes complexes.

Chapitre 2. L’approche de la relation client par la gestion des connaissances.

Sommaire

1	Introduction.....	29
2	La gestion des connaissances : un domaine multidisciplinaire.....	29
2.1	La connaissance : quatre approches différentes.....	29
2.2	Approche holistique	30
2.3	Approche par les outils informatiques	32
2.4	Approche informationnelle et communicationnelle.....	33
2.5	Approche gestionnaire.....	34
3	La gestion des connaissances : spécificité de la connaissance client ?.....	35
3.1	Approche retenue pour l’analyse	35
3.2	La place de la connaissance dans l’entreprise	36
3.3	Constitution de la connaissance client : la connaissance client ou les connaissances client ?	37
3.4	Valeur de la connaissance client pour l’entreprise	42
4	Les méthodes de gestion des connaissances : quelle prise en compte de la relation client ?.....	44
4.1	Les principes de la gestion des connaissances.....	44
4.2	Une classification des théories de la gestion des connaissances et rapport à la gestion de la relation client	46
4.3	Les apports de la gestion des connaissances à la connaissance de l’environnement : KCRM ou gestion des connaissances centrées client	51
5	Conclusion	54

1 Introduction

Lorsqu'on parle de connaissance client, le premier mot que l'on retient est le terme de connaissance. Derrière ce terme se cache une réalité complexe : la construction du concept, sa réalité et sa représentativité au travers de l'organisation. Avant même de penser au contenu de cette connaissance, il nous faudra passer par une première étape épistémologique afin d'éclairer sa signification, ses tenants et aboutissants. Tout d'abord, nous procéderons à une analyse du domaine et construirons une approche structurée de la connaissance. Puis, nous entamerons une réflexion sur la construction de la connaissance client, que ce soit du point de vue de la représentation pour l'organisation ou du point de vue des mécanismes permettant sa construction. Enfin, nous terminerons par la description du phénomène de gestion de la relation client facilitée par les connaissances.

2 La gestion des connaissances : un domaine multidisciplinaire

La gestion des connaissances n'est pas un domaine en soi. La connaissance étant la base de toute chose, tous les domaines de recherche se sont donc intéressés à sa création et à sa transmission. La gestion des connaissances n'est pas l'apanage du système d'information. La connaissance a toujours été au centre de la recherche. L'analyse de son fonctionnement et de ses mécanismes se trouve au cœur de plusieurs domaines de recherche.

2.1 La connaissance : quatre approches différentes

La connaissance peut être approchée sous quatre angles différents : une vision philosophique et pédagogique, une vision informationnelle et communicationnelle, une vision informatique et enfin une vision gestionnaire.

Sur la figure ci-dessous, nous pouvons voir un résumé de ces quatre approches :

- une approche holistique à travers la philosophie, la pédagogie et l'éducation,
- une approche par les informations et la communication avec le système d'information et communication basé sur les relations et l'objet connaissance,
- une approche par le management avec la gestion des flux et de leurs variations (cela présuppose des flux identifiés et gérables)
- une approche par les outils informatiques.

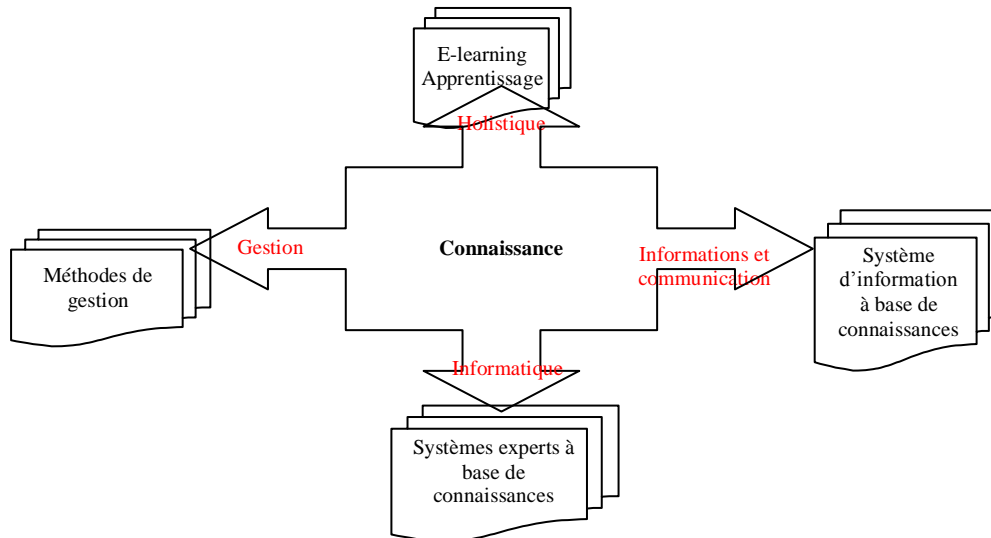


Figure 2-2.1-1 Schéma des approches

Au centre de toutes ces approches, il y a un individu détenteur de connaissances. On retrouve ces trois relations au sein de chaque approche : individu/collectif, patrimoine de connaissances, intérêt et mode de communication.

Chaque approche a débouché sur un développement pratique³⁰ :

- eLearning
- Système d'information à base de connaissances
- Méthodes de gestion des connaissances
- Systèmes experts à base de connaissances

Cependant, les limites de chaque approche entraînent des conflits au sein de l'approche elle-même mais aussi avec les autres approches. Par exemple, la définition de la connaissance entraîne des conflits épistémologiques lorsqu'on parle de savoir, savoir-faire, expérience...

2.2 Approche holistique

Elle est l'approche la plus ancienne de la connaissance. La connaissance y est prise dans son acception la plus générale et elle a pour objectif la compréhension du mécanisme psychologique sous-jacent à la constitution de la connaissance. Un débat existe entre les auteurs au sein de cette approche sur la définition à donner à la connaissance. Deux courants s'opposent : le courant gnostique et le courant chaotique.

- Le courant gnostique

Le courant gnostique, représenté par Platon, Heidegger, Sartre, Whitehead³¹, Hegel, Marx, est basé sur le postulat selon lequel existent des essences universelles (« l'être en soi » de Hegel,...) qui "*justifient la connaissance au-delà de ses déterminations existentielles sociologiques*" [Cazeneuve, 1976].

³⁰ Tous les développements pratiques feront l'objet d'une définition et d'une explication plus approfondie dans la suite du développement. Par ailleurs, leurs définitions seront reprises dans le lexique général reporté en fin de document.

³¹ Alfred North Whitehead, philosophe anglais(1861-1947), un des fondateurs, avec Bertrand Russel, de la logique mathématique et symbolique. Un exemple de la pensée platonisante moderne : il unit la logique, la physique et l'éthique.

Ainsi, la conception de la connaissance dans le courant gnostique, implique une "vérité" qui est une, laquelle est accessible par degré, par étape. Cette accession de façon incrémentale, s'effectue au moyen de la connaissance. C'est là le propre de **l'initiation**. Cela se traduit notamment par des systèmes de pensée dualistes (ex : l'opposition sujet-objet ; la société par opposition à l'individu...), ou linéaires (le positivisme, la marche de l'humanité vers un avenir meilleur...). La connaissance est donc conçue comme un édifice unique, une vaste structure cohérente.

Pour le courant gnostique, la connaissance présente la caractéristique d'être cumulative. Il existe donc plusieurs briques de connaissance juxtaposées. Cette faculté de cumuler les connaissances, permet à ceux qui en détiennent plus que les autres d'acquérir autorité et reconnaissance par rapport à ceux qui en ont moins.

Le rationnel est bien sûr présent dans le courant gnostique, mais également dans le courant chaotique. La démarche rationnelle se fonde sur de l'irrationnel, qu'elle s'emploie ensuite à rationaliser.

- Le courant chaotique

Le courant chaotique recouvre de nombreuses approches. La perception qu'a ce courant de la réalité, est considérée comme « *hyper-complexe* » [Morin, 1982] et multiple. On le retrouve dans le doute fondamental sur la possibilité même d'une connaissance [Kant, 1869], dans l'abolition de la causalité et l'impossibilité de procéder par induction pour atteindre la connaissance [Hume, 1946], ou dans le subjectivisme (Kierkegaard [Chestov, 1972]), et notamment dans toutes les implications découlant des découvertes récentes des sciences physiques (la relativité, l'entropie) et humaines (linguistique, psychologie au sens large).

Ce courant reflète l'infinie complexité de la réalité humaine et sociale. Il intègre les contradictions et les paradoxes, ou du moins ne les nie pas. La connaissance ne serait pas un processus linéaire, cumulatif, mais un processus d'interaction, donc créatif et ouvert. Elle implique une participation interactive et accomplissante. La connaissance, dans ce contexte, est **localement cohérente**.

Dans le cas du courant chaotique, la connaissance se révèle donc être irrationnelle puisqu'elle est elle-même issue d'êtres irrationnels. C'est pourquoi l'on s'efforce d'insérer de la rationalité à l'intérieur de cette connaissance, pour pouvoir l'analyser et la comprendre. C'est ainsi, que le rationnel s'efforce de « *s'insérer dans* », et d'éclairer les multiples et infinies contradictions perçues.

Selon Morin [Morin, 1982], "*(...) une nouvelle critique, interne, surgit au cœur de la rationalité. Selon cette critique, proprement contemporaine, la raison n'est plus seulement dénoncée comme trop raisonnable ; elle est dénoncée comme déraisonnable. La crise moderne de la rationalité, c'est la détection et la révélation de la déraison au sein de la raison.*"

L'objectif poursuivi dans cette approche est la transmission du savoir et de la connaissance et son acquisition par le récepteur. On va donc s'intéresser dans une deuxième étape à l'apprentissage de cette connaissance et à la communication de cette dernière quelle soit faite de manière implicite ou explicite. Les applications de cette approche se retrouveront surtout dans le domaine éducatif (la cognition, la pédagogie et la didactique). Il s'agira ici de comprendre comment mettre en place des processus de transmission de connaissances ne dénaturant pas cette dernière et en même temps la rendant facilement « *intériorisable* »³² pour les apprenants. Cette problématique a été de tout temps celle des institutions mais aussi des centres de formation qu'ils utilisent ou non la formation à distance. Avec les technologies de l'information et de la communication actuelle, cette problématique est relancée par l'introduction d'un nouveau moyen dématérialisé de transmettre des connaissances [Boullier, 2001]. En effet, les entreprises ont besoin de personnels formés de plus en plus rapidement et sans pour autant perdre l'effectivité de leur travail au sein de leur organisation : le « *eLearning* » apparaît comme une solution [Boutemedjet, 2004]. Il est basé sur plusieurs piliers : management,

³² Au sens de Takeushi et Nonaka [Nonaka, 1995]

culture et les technologies d'information [Maurer, 2001]. La conception d'un système de eLearning va s'appuyer sur des technologies informatiques, de l'information et la communication pour la conception du cadre et sur des méthodes de gestion des connaissances pour localiser et capitaliser les connaissances.

Aujourd'hui, le eLearning a dépassé sa définition classique pour se mettre au service de la relation client. En effet, de nombreuses entreprises ont remis au goût du jour les « clubs utilisateurs » ou « clubs clients » destinés à former et à informer leurs clients sur leurs produits. Que ce soit au travers de magazines ou de manière plus technologique (emails, forum ou Chat), la stratégie de ces entreprises est claire : connaître l'usage réel de leur produit pour l'adapter au plus juste à la demande. Nous pouvons citer comme exemple le cas de Microsoft qui a mis en place des communautés pour partager des connaissances sur ses produits. Par la suite, compte tenu de l'engouement des utilisateurs, Microsoft a mis en place un label distinguant les membres ayant une connaissance et un apport important aux communautés techniques (Label MVP – *Most Valuable Professional*). De ce fait, ces personnes bénévoles deviennent « ambassadrices de Microsoft » (termes de Microsoft) auprès de leurs clients et jouent le rôle de fournisseurs de contenu pédagogique.

2.3 Approche par les outils informatiques

L'approche informatique peut être de deux ordres :

- tout d'abord en tant que domaine de soutien à chacune des autres approches de la connaissance c'est-à-dire en leur permettant de réaliser techniquement les actions visées. Par exemple, l'usage du web sémantique³³ a permis le développement des processus de eLearning ou bien encore les technologies Internet (html, java...) qui ont accru la facilité de communication pour les communautés de pratiques.
- Ensuite, les systèmes experts et l'intelligence artificielle ont donné à cette approche leur propre définition et vision de ce qu'est la connaissance.

2.3.1 La connaissance au cœur de l'informatique : système expert et intelligence artificielle

C'est lors des rencontres de Dartmouth (1956) que le concept d'intelligence artificielle va voir le jour. Ces rencontres, fruit de la volonté de construire une « machine pensante », ont jeté les bases d'un nouvel axe de recherche influencé par des travaux provenant de la psychologie et neurophysiologie (Modèles de réseaux de neurones), de la communication (théorie de la communication [Shannon C.E. ;1948] et des mathématiques (architecture des grands calculateurs [Von Neumann, 1996 ; Turing A.M., 1950]. L'intelligence artificielle est une simulation par ordinateur des processus de la pensée et du raisonnement. Le système expert est une forme d'intelligence artificielle : répondant aux exigences fondatrices de l'intelligence artificielle, il y a d'un côté le moteur d'inférence, programme ayant des capacités générales de raisonnement déductif, et d'autre part des connaissances spécifiques à l'application (la base de connaissances), représentées le plus souvent sous la forme d'affirmations, de faits et de règles. Les systèmes experts dissocient les connaissances (qui sont décrites ci-après) et les mécanismes qui mettent en action ces connaissances (représentations structurées ou « frame »)

On peut distinguer quatre éléments qui décrivent la connaissance³⁴ :

³³ Le Web sémantique est une extension du web actuel dans lequel à l'information est donné un sens bien défini, améliorant la coopération des programmes et des hommes. Le projet du W3C (World Wide Web Consortium) est de fournir un framework permettant de partager et de ré-utiliser les données à travers applications, entreprises et communautés. Grâce à l'utilisation de la structure des pages Web, le Web sémantique pourra remplir des tâches compliquées comme la prise de rendez vous médical en tenant compte des disponibilités du médecin et de celles du patient [Berners-Lee et al., 2001]

³⁴ Adapté de Grundstein M. et al. [Grundstein, 1988]

- selon la nature, les connaissances déclaratives et les connaissances procédurales :
 - **déclaratives**, qui permettent de décrire une situation ou d'établir des faits séparés de leur mode d'emploi (la réponse à la question « quoi ? »)
 - **procédurales**, qui sont liées à la description des conditions d'exécution d'une tâche (la réponse à la question « comment ? »)
- selon la profondeur, les connaissances de surface et les connaissances profondes [Chandrasekaran, 1986] : la connaissance de surface correspond à des couples (situation, action) qui permettent la résolution de problèmes simples. La connaissance de fond s'appuie sur une description de principes de base sur lesquels s'appuient à leur tour les lois régissant le domaine où est utilisée la connaissance. Ces principes sont basées sur des modèles de comportement complexes. La connaissance de surface est composée de règles de production. La connaissance **de fond** est composée de relations de cause à effet, de décompositions hiérarchiques, de buts et de plans pour réaliser ces buts.
- Selon l'étendue, les connaissances décisionnelles et les connaissances descriptives : la connaissance purement **décisionnelle**, qui supporte un processus de prise de décision et permet de décrire le raisonnement qui lui est associé, de la connaissance **descriptive**, qui ne fait que décrire l'environnement de l'acteur et les actions qu'il effectue. La connaissance décisionnelle correspond à des connaissances de type règles ou méta règles, tandis que la connaissance descriptive correspond à des connaissances déclaratives ou procédurales.;
- Selon la pérennité, les connaissances statiques et les connaissances dynamiques.

On peut aussi dériver la notion de connaissance, et parler alors de :

- connaissance **épistémologique**, qui décrit la nature de la connaissance (elle permet par exemple de distinguer la connaissance procédurale de la connaissance déclarative)
- **métaconnaissance**, qui décrit un ensemble de connaissances sur la connaissance elle-même, et qui permet par exemple de structurer un ensemble de règles selon plusieurs domaines de validité.

2.3.2 L'apport de l'intelligence artificielle (IA) aux autres domaines

Par ailleurs, l'IA entretient des échanges fructueux avec les autres domaines scientifiques (sciences cognitives en particulier), car, d'une part elle fournit de nouveaux repères, points de comparaison pour la compréhension de l'intelligence, et d'autre part, puisque la machine doit échanger ses conclusions avec des usagers, il importe qu'elle puisse s'exprimer en termes significatifs pour eux.

L'intelligence artificielle peut être utilisée dans un grand nombre de domaines sous forme de systèmes experts (systèmes d'aide au diagnostic pour les médecins, gestion de la production [Sohier, 1996] ...) ou bien sous sa forme « intelligente » (modélisation de la relation enseignant/élèves...[Balacheff, 1994])

2.4 Approche informationnelle et communicationnelle

Cette approche va chercher dans une première étape à définir l'ensemble des éléments porteurs de connaissances dans une organisation puis, dans un second temps, tentera de les reconstruire par l'usage de concepts³⁵ ou de l'informatique (intelligence artificielle, systèmes experts). Cette approche permet de définir de manière précise un panel de termes en lien avec la connaissance.

³⁵ Par exemple des ontologies selon la définition de Gruber, 1993, « spécification explicite d'une conceptualisation »

En s'en tenant à la définition du Larousse Classique, la connaissance est une idée, une notion de quelque chose, porteuse d'un renseignement, d'information. Elle est aussi synonyme de faculté de sentir, de recevoir des impressions.

Dans tous les cas, comme le rappellent J.L. Ermine [Ermine, 2000] et Pitrat [Pitrat,1990] il faudra se garder de confondre connaissance, fait et information.

Un **fait**, de manière générale, permet de caractériser une situation (*à titre d'illustration, nous reprendrons l'exemple trivial donné par [Ermine, 2002] : la pâte à crêpe*). Un fait peut être plus ou moins significatif pour l'action latente et l'on pourra dire en s'inspirant de Shannon [Shannon C.E., 1948] qu'une **information** est un fait émergent utile pour la décision (*La pâte à crêpe doit être liquide*). Une **connaissance**, selon Pitrat [Pitrat,1990], est un fait qui ne sert pas à décrire une situation et qui n'est pas non plus généré par le système (*pour réaliser une pâte à crêpe liquide je dois me munir de lait et d'un fouet*). Une certaine ambiguïté peut persister entre fait et connaissance, ne serait-ce que dans la mesure où des faits que l'on généralise deviennent des connaissances.

La donnée peut être acquise instrumentalement et n'est pas forcément intentionnelle. Elle est discrète, unitaire et réputée objective.

L'information suppose un sujet émetteur et une intention de message. Elle peut agréger plusieurs données. Elle est subjective, car créée par un sujet. L'information est distincte du récepteur.

La connaissance est inséparable du sujet porteur. C'est une information qui fait sens pour le récepteur. La connaissance est à la fois mémoire et processus de construction d'une représentation. Elle résulte d'une acquisition d'information et d'une action, et obéit à une quête de vérité, d'équilibrage avec l'environnement.

La compétence est l'application effective des connaissances à une situation donnée. Elle suppose un référentiel d'évaluation et un tiers évaluateur.

L'intelligence est l'art de combiner connaissance et action en vue d'une « bonne fin ». Elle est apte à affronter les situations nouvelles, à élaborer des solutions à partir d'indices incomplets et contradictoires.

2.5 Approche gestionnaire

Une manière de définir l'objet connaissance serait de comprendre son processus de création et de déterminer son mode de transmission. D'après les travaux de Nonaka et Takeuchi [Nonaka,1995 ; Nonaka, 1998], il faut d'abord distinguer la connaissance tacite de la connaissance explicite. Ensuite, dans l'entreprise, la création de connaissances intervient à trois niveaux et se sert de quatre modes de conversion.

2.5.1 La connaissance tacite et explicite

Concernant la connaissance **tacite ou passive**, de l'individu, celle-ci n'est opérationnalisable que par ce seul individu, dans un certain contexte, c'est ce qui lui fait prendre tout son sens et sa valeur stratégique pour l'entreprise.

Puis la connaissance **explicite ou active**, qui est tacite au départ puis devenue explicitée, formalisée, transmissible.

Les connaissances tacites doivent être explicitées pour qu'elles puissent être transférables. Les modes d'explicitation exprimés par Nonaka et Takeuchi sont la socialisation, le transfert direct d'un individu à un autre de connaissances tacites, et l'externalisation, phase de diffusion, phase collective où l'on recueille la connaissance.

Pour devenir effective, ces connaissances explicites doivent être assimilées par les individus c'est-à-dire les faire intérioriser par les individus dans le but de les transformer en connaissances tacites. L'intériorisation de la connaissance se fait par une prise de conscience et une appropriation. A partir des savoirs explicites partagés, les individus vont se reconstituer leur propre manière de faire par combinaison avec leur propre pratique ou par substitution à cette dernière.

2.5.2 Les modes de conversion

Il y a donc trois niveaux de création de connaissance : le niveau individuel (autonomie pour expérimenter), le niveau du groupe (l'interaction et le dialogue) et le niveau de l'entreprise (la compétition pour l'accès aux ressources).

Nonaka et Takeuchi vont mettre en évidence quatre modes de conversion :

- la socialisation, qui réalise le passage du savoir tacite au savoir tacite (compagnonnage)
- l'articulation qui réalise le passage du savoir tacite au savoir explicite (modèle, analogie...)
- La combinaison qui réalise le passage du savoir explicite au savoir explicite (réseau des connaissances)
- l'intériorisation du savoir explicite au savoir tacite (organisation apprenante)

Ces différents processus de création de connaissances vont jouer un rôle dans la circulation des savoirs entre l'individu et le collectif et entre les savoirs tacites et les savoirs explicites.

Tous ces points de vue de représentation offrent une vision globale du domaine de la connaissance. La gestion des connaissances en tant que telle semble ne pas être l'apanage d'un seul d'entre eux mais être plutôt une construction en fonction de l'angle d'approche suivi.

3 La gestion des connaissances : spécificité de la connaissance client ?

La définition et l'appréhension hétérogène de la connaissance ne permettent pas de définir la connaissance client. Il est donc nécessaire de choisir une définition opérationnalisable puis, dans un second temps, rechercher la ou les spécificités de cette connaissance.

3.1 Approche retenue pour l'analyse

La gestion des connaissances est un champ de recherche qui pour être appréhendé nécessite de comprendre et de connaître les approches sur lequel il repose. Il en résulte deux tendances :

- La gestion des connaissances comme une remise en cause des fondements économiques et de la conception du tissu économique et environnemental.

On peut citer par exemple les travaux sur les arbres de connaissances [Levy, 1992]. Il s'agit de repenser d'une manière fondamentale notre rapport au savoir et à sa place dans la relation entre les individus.

- La gestion des connaissances comme unique moyen de préserver une ressource rare et stratégique en déployant des méthodologies en vue de sa capitalisation, partage et son évolution. Il s'agit ici de la posture ingénierique de la connaissance : la connaissance n'est pas vue comme une remise en cause totale de l'organisation mais comme une valeur ajoutée ou un élément stratégique indispensable au fonctionnement de l'entreprise³⁶.

La polydisciplinarité du champ de recherche ne laisse en réalité que deux manières d'aborder la gestion des connaissances soit sous l'angle de l'individu soit sous l'angle de l'organisation. Nous

³⁶ On peut citer ici les travaux de Zacklad et Grunstein [Zacklad., 2001]

centrerons notre analyse sur l'approche organisationnelle. Dans cette perspective, en reprenant la définition de Jean-Louis Ermine [Ermine, 2000], **une connaissance est donc un ensemble d'informations et données dans un contexte et dirigé dans un même sens pour la construction d'un élément.** Par exemple, la connaissance « faire son lit » est un ensemble de données (un drap, un oreiller...) et d'informations (déplier le drap, retirer l'ancien drap...) dans le contexte du nettoyage de la chambre et dirigé vers l'amélioration de la qualité de vie.

La complexité du transfert de la connaissance va donc résider dans les éléments personnels que sont le contexte et le sens.

3.2 La place de la connaissance dans l'entreprise

Nous devons maintenant en définir la spécificité, s'il y a, une fois appliquée à la connaissance client. Avant tout chose, il nous faudra comprendre en quoi la connaissance est importante pour une entreprise et quelle est sa place dans l'organisation.

3.2.1 La connaissance d'entreprise ou le patrimoine de connaissances ?

L'entreprise est un ensemble d'informations, de données et de biens mais détient-elle plusieurs connaissances ? A partir de la définition que nous avons retenue, l'entreprise pourrait être une connaissance. En effet, elle est un ensemble d'informations dans un contexte et dirigé vers le même objectif (production de biens et services). Or, si on pénètre à l'intérieur de cette dernière, on peut se rendre compte que les individus sont indépendants de l'objectif poursuivi par l'entreprise. Le sens, la direction de l'entreprise sont donnés par la direction et/ou, l'équipe managériale. Elle est donc le fruit d'un choix. Qui dit choix présuppose donc des alternatives et, par conséquent, il n'existe pas une seule connaissance d'entreprise mais une multiplicité au travers de laquelle l'organisation exprime sa « pensée », sa stratégie, sa vision de l'environnement.

Par ailleurs, les connaissances présentes dans les entreprises n'ont pas toutes les mêmes valeurs c'est-à-dire qu'elles n'ont pas toutes le même poids sur la vie ou la mort de l'organisation. Par exemple, la survie d'une banque dépendra de sa connaissance des marchés financiers tandis que cette connaissance sera accessoire pour une société de jardinage. Peut-on pour autant hiérarchiser les connaissances ?

Que leurs valeurs soient importantes ou faibles, elles ont toutes en commun d'être spécifiques à l'entreprise et vont donc influencer sa stratégie. On peut donc les considérer comme des actifs immatériels à valeurs stratégiques. Par conséquent, si l'entreprise se base sur un ensemble d'actifs immatériels, on peut donc en déduire qu'il existe un patrimoine immatériel de l'entreprise. L'entreprise disposerait donc de deux patrimoines : un patrimoine pécuniaire (actifs classiques) facilement estimable et directement cessible et un patrimoine de connaissances difficilement estimable³⁷ et cessible.

Le patrimoine de connaissances se décompose en deux types de connaissances : les connaissances techniques telles que les savoir-faire et les tours de mains et les connaissances managériales telles que les savoirs et les retours d'expérience. Les connaissances managériales sont toutes les connaissances nées des activités de soutien au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise³⁸. Ces connaissances managériales ont une spécificité : elles portent sur un objet abstrait. Contrairement au savoir-faire qui repose sur l'action ou l'inaction sur de la matière, les connaissances managériales reposent sur des processus intellectuels mis en action ou non.

³⁷ Malgré l'existence de plusieurs outils, toutes les entreprises n'ont pas encore vu le caractère crucial de cette évaluation.

³⁸ Cf. travaux de Porter sur la chaîne de valeur [Porter M., 1985]

3.2.2 La connaissance client : connaissance spécifique ou connaissance orientée ?

On va donc retrouver à l'intérieur de ces connaissances : les connaissances sur les biens et services (innovation, recherche et développement...), les connaissances portant sur le management des ressources humaines, les connaissances sur le réseau d'approvisionnement et enfin les connaissances client. C'est à l'intérieur de ces connaissances managériales que se situent les connaissances client, objet de notre analyse.

La spécificité de la connaissance client réside sur le fait qu'il s'agit d'une connaissance reposant sur l'interaction entre l'entreprise et son environnement et non plus une construction endogène. L'entreprise ne possède pas une vision **réelle** de son environnement mais une représentation sur laquelle cette dernière va s'appuyer pour sa prise de décision. Les connaissances client ne sont alors qu'une représentation partielle de l'environnement analysée du point de vue de l'entreprise. Il existe donc un risque de distorsion entre le client réel et sa représentation vue par l'entreprise.

La connaissance client est par conséquent un connaissance orientée. Mais doit-on parler d'une connaissance ou des connaissances client ?

3.3 Constitution de la connaissance client : la connaissance client ou les connaissances client ?

Lorsqu'on parle de connaissance client, on dévoie peut être ce terme car, à l'évidence, le client est une combinaison de données et d'informations diverses. On peut alors s'interroger sur l'existence d'une pluralité de connaissances client à moins que ces connaissances ne forment un tout que l'on pourrait regrouper sous le terme de « métaconnaissance client ».

3.3.1 La connaissance client : une connaissance problématique

Dans la littérature, il n'existe pas une définition précise de ce qu'est la connaissance client. Le plus souvent réduite à des relations dématérialisées entre l'entreprise et son client, la connaissance client deviendrait alors l'unique moyen de donner du sens et de construire une relation durable avec le client. Tous les travaux sur le eBusiness proposent que la connaissance client repose sur l'intégration des outils classiques de gestion de la relation client (ERP, CRM et SCM³⁹) permettant ainsi la constitution d'une connaissance [Descharreaux, 2000]. Si l'idée peut apparaître simple à mettre en œuvre, nous avons vu dans le premier chapitre qu'en matière de progiciel, cette intégration est difficile pour des résultats mitigés.

L'approche concurrente [Prax,2003] de celle-ci voit la connaissance client comme une remise en cause de la stratégie d'entreprise au profit d'une stratégie centrée client. Le client est placé au centre de toutes les interactions avec l'entreprise. L'entreprise n'aura donc de cesse de travailler pour son client remettant en cause son organisation pour adopter une forme adaptée : l'organisation en réseau. Si cette approche est totalement adaptée aux entreprises de service pour lesquelles le client est par nature au centre de leur stratégie. Les entreprises produisant des biens sont, quant à elles, soumises à une double contrainte : satisfaire leurs clients **et** rester concurrentielles. Les entreprises centrées sur la production doivent donc maintenir un avantage concurrentiel basé sur leurs capacités techniques et en même temps rester tournées vers leurs clients.

Une troisième approche [Ermine, 2000] tend à construire la connaissance client en mettant en place des mécanismes d'apprentissage organisationnel du client. Mais, pour être efficace, ces mécanismes doivent être reliés au patrimoine de connaissances de l'entreprise afin que l'entreprise puisse percevoir les changements à opérer sur ses produits par rapport aux besoins de son marché. Il s'agit d'une

³⁹ ERP : Enterprise Resource Planning ; SCM : Supply Chain Management ; CRM : Customer Relationship Management

approche « darwiniste » (adaptation de l'entreprise à son marché). L'écueil auquel va se heurter cette approche est qu'à travers ses clients, l'entreprise n'obtient pas uniquement une image de son marché mais une représentation d'un secteur d'activité. Cette représentation va au delà du simple besoin pratique mais est nécessaire pour la remise en cause de son activité : l'entreprise va percevoir à travers son relationnel client les évolutions de son métier comme, par exemple, l'apparition d'un produit de substitution. De plus, cette approche présuppose que l'entreprise n'ait pas le besoin ou l'envie de changer d'activité ou tout du moins de l'étendre. Prenons l'exemple de l'entreprise Gestamp-Noury. Cette entreprise était au départ une entreprise de découpage emboutissage pour de grands donneurs d'ordre. Elle fournissait des pièces métalliques (découpées et pliées) pour la conception de plus gros éléments comme des parties en fonte pour les bornes à incendie. Aujourd'hui, cette entreprise continue son activité principale mais elle ne représente plus que la moitié de son activité. Elle s'est en effet développée vers de nouvelles activités comme le montage de petites séries, une plate-forme de distribution... C'est à la suite de la demande ou pour les besoins de ses clients que l'entreprise a agrandi son offre de prestations et de services.

3.3.2 La connaissance client : l'analyse d'une métaconnaissance

En reprenant notre définition de la connaissance, il apparaît que chaque secteur de l'entreprise possède sa propre vision ou interprétation du client. La comptabilité présentera un aspect financier du client. L'administration des ventes dressera un bilan des commandes réalisées c'est à dire un bilan historique du client. Le marketing ou le bureau d'études montreront les futurs projets et les commerciaux feront remonter les besoins et les attentes immédiats du client. On peut alors remarquer que chacun de ces éléments offrent une connaissance du client.

Nous constatons dans les faits qu'il n'existe pas une mais des connaissances client présentes dans chaque secteur de l'entreprise. Ces connaissances ont le même contexte et le même sens (construction d'une représentation client). Toutefois, celles-ci sont extrêmement dépendantes du temps et de l'évolution de l'environnement. Pour donner une représentation unique du client, il faudra regrouper toutes ces connaissances autour d'un axe de recueil d'où sera générée une métaconnaissance [Pitrat,1990].

➤ Définition d'une métaconnaissance

Jacques Pitrat [Pitrat,1990] distingue plusieurs catégories de métaconnaissance et propose la définition suivante : « la métaconnaissance est la connaissance de la connaissance, plutôt que la connaissance d'un domaine spécifique comme des mathématiques, la médecine(le médicament) ou la géologie ». Selon cette définition, une métaconnaissance est au coeur du processus qui consiste dans la transformation d'informations en connaissance :

- En attribuant des valeurs à la connaissance (vérité, utilité, importance, priorité de connaissance, compétence d'un individu sur la construction de l'objet connaissance, etc.)
- En décrivant « l'action intellectuelle » c'est-à-dire les processus qui facilitent le traitement des connaissances (memorisation, compréhension, application, analyse, synthèse, évaluation, etc.)
- En représentant des stratégies d'acquisition, pour traiter et utiliser la connaissance.

Jacques Pitrat exprime également une autre idée : « la meta-connaissance est créée en même temps que la connaissance ». Autrement dit, la meta-connaissance se développe tandis qu'elle est appliquée sur la connaissance dans un domaine particulier. Quelqu'un apprenant une nouvelle connaissance utilise la meta-connaissance sans nécessairement être conscient de cela. La métaconnaissance serait donc la structure d'une connaissance. La métaconnaissance est la connaissance qui mène finalement un individu à améliorer les moyens d'apprentissage à sa disposition pour faciliter les opérations de transfert de connaissance d'un domaine et lui permettre d'avoir plus d'autonomie dans cet

apprentissage. Tout ceci justifie l'inclusion de la métaconnaissance dans un modèle de gestion des connaissances.

Une métaconnaissance serait par conséquent l'expression d'une métamodélisation appliquée sur un domaine choisi [Revault, 1996]. La réalisation de cette métamodélisation utilise les principes des méta-outils.

Les méta-outils sont utilisés pour représenter explicitement le formalisme d'une modélisation. Ainsi, grâce à ces outils, une représentation d'un concept peut apparaître. Cette représentation est généralement construite à partir d'un nombre limité d'éléments. Par conséquent, il devient possible d'adapter la forme de la représentation à la nature du concept et/ou aux objectifs des acteurs de l'organisation. La conclusion de cette démarche amène à la construction et à l'utilisation d'éditeurs de modèles, outillages facilitant la conceptualisation d'un domaine par des experts.[Giraudin, 1997]

Cette métamodélisation ne se limite pas à une application sur des données et informations en vue de concevoir des connaissances et des métaconnaissances. En effet, un autre aspect de la métamodélisation peut être la conception d'une métaconnaissance basée sur des connaissances et d'autres métaconnaissances précédemment explicitées dans le cadre d'une autre métamodélisation.

En conséquence, la métaconnaissance client peut revêtir les deux aspects : structure de la connaissance client et connaissance sur les connaissances client.

➤ Construction de la métaconnaissance client

Contrairement à un savoir faire, la connaissance client doit évoluer et n'a de sens que lorsqu'elle est placée dans un contexte de temps. Il serait toutefois inexact d'en déduire que les autres connaissances constitueraient des éléments statiques : en effet, le savoir-faire doit pouvoir évoluer (et même parfois être oublié) mais son évolution peut se faire sur une échelle de temps plus longue que la connaissance client. Il est en effet difficile de transférer des connaissances dynamiques (donc par définition non formalisées et non explicitées). Donc si la connaissance client n'a de sens que dans le dynamisme, comment peut-on arriver à partager cette connaissance ?

Tout d'abord, l'entreprise va se référer aux « connaissances » qu'elle possède déjà sur ses clients. Ces bribes de connaissances, une fois rassemblées, vont permettre de comprendre le marché dans lequel les clients évoluent. Donc, en construisant notre connaissance client, l'entreprise déterminera sa stratégie probable et ainsi devancera les besoins des clients. La connaissance client contiendra donc un élément prédictif qu'il conviendra de corriger selon le contexte.

La connaissance client va se construire par adjonction d'éléments. Son analyse en déterminera le sens ; tandis que son contexte sera déterminé par la variable temps.

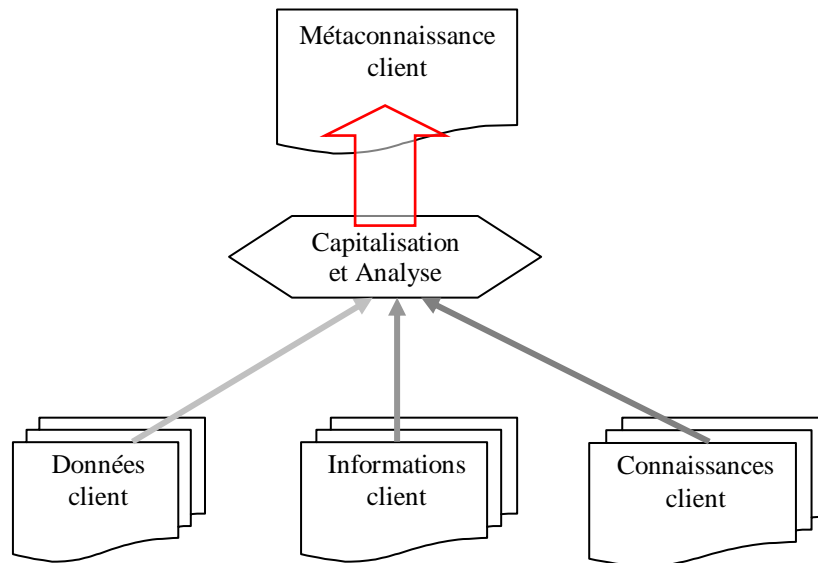


Figure 2-3.3.2-1 La métaconnaissance client

C'est la construction de cette métaconnaissance qui engendrera l'image réaliste du client. Cette métaconnaissance aura alors trois dimensions :

- Histoire/relation client [Buisson, 2005]
- Place du client dans l'entreprise
- Evolution de l'entreprise

Cette métaconnaissance sera donc le résultat du passage de connaissances statiques à des connaissances dynamiques pour au final devenir une connaissance statique. Il convient donc de s'interroger sur cette notion de dynamisme inhérente à la connaissance client.

3.3.3 La prise en compte de l'histoire dans la construction de la connaissance client.

L'histoire dans la relation client s'apparente à une forme limitée de « mémoire ». Il s'agit en effet de capitaliser les instants de contacts et leur signification pour l'organisation. Mais ne sont pas pris en compte dans cette capitalisation la demande client et ses implications sur l'organisation. Par contre, on y retrouve les trois composantes de la mémoire organisationnelle décrite par Mme Girod-Séville [Girod-Séville, 1996] : mémoire déclarative, procédurale et de jugement. Ces trois composantes jouent un rôle sur toutes les activités de l'entreprise et plus particulièrement dans sa relation avec les clients. Comme nous l'avons vu précédemment, la notion d'histoire est l'une des trois dimensions qui préside à la constitution de la métaconnaissance client.

Nous reprendrons ces trois composantes en les adaptant spécifiquement à la relation client : le traçage des relations qui existent déjà dans les logiciels de gestion la relation client sous la dénomination historisation (mémoire déclarative), le lien relationnel c'est-à-dire les différentes formes de contacts et leur durée qui peuvent avoir lieu entre l'entreprise et ses clients (mémoire procédurale) et enfin la constitution de la mémoire clientèle de l'entreprise qui se base sur son expérience avec ses clients actuels mais aussi passés (mémoire de jugement).

La mémoire déclarative se caractérise par des savoirs explicites dans l'organisation qui vont être capitalisés sur des supports tangibles. Appliquée à la relation client, la mémoire déclarative prend la forme du traçage client. Le traçage de la relation va donc consister en l'énumération des moments de contacts avec le client. On peut accoler à cette énumération les objectifs ou les raisons de ces moments

de contact (offre promotionnelle, appel au service après vente...) Cette historisation va en fait mettre en contexte un ensemble d'informations et de données donnant naissance à un élément de connaissance (il ne s'agit pas d'une connaissance dans le sens plein du terme car cette historisation offre pas de représentation directe). Premier pas vers la construction d'une connaissance client, l'historisation a pour objectif principal de « localiser » le client c'est-à-dire de définir ce dernier en fonction d'une typologie réalisée par l'entreprise. La plupart des outils classiques de gestion de la relation contiennent cette fonction appelée historisation : à partir de ce traçage de la relation, les outils de la gestion de la relation client vont proposer des scénarios de contact avec le client (quand reprendre contact avec le client, avec tel type de communication...)

Dans le cadre de la relation client, il existe un temps particulier que l'on peut analyser grâce à « un arbre de diagnostic temporel »⁴⁰ qui permet de structurer les différents temps. L'arbre de diagnostic temporel repose sur la prise en considération de l'ensemble du processus de prestation de services (en lien ou non avec un bien), c'est-à-dire la phase « pré-process », « in-process » et « post-process ». Cet outil permet de mesurer la durée de chacune des phases du processus de délivrance du service et d'identifier les phases critiques de la création de valeur temps ou d'insatisfaction temporelle. Par l'usage de cet arbre de temps, l'entreprise peut alors repérer les moments auxquels elle a accès à des informations et des connaissances sur son client. Le plus souvent, ces temps sont des temps d'attente où le client est mis de côté. On pense souvent qu'il faut réduire cette attente au minimum pour obtenir une plus grande satisfaction du client. Ne pourrait-on pas imaginer mettre à profit cette « capture » du client pour obtenir davantage de connaissances sur ce dernier (proposition de nouveaux produits, enquête de qualité ou de satisfaction...) ? Il va donc s'agir de recueillir les procédures et les savoir-faire présents dans l'organisation portant sur la relation client. L'ensemble de ces éléments peut être soit explicite soit implicite, recueilli sur des supports physiques (logiciels de call center par exemple) ou juste un savoir-faire partagé par l'organisation. On voit donc apparaître l'idée de **mémoire procédurale**.

Enfin, la dernière composante sera la constitution d'une mémoire clientèle. **La mémoire de jugement** s'apparente aux « bonnes pratiques » c'est-à-dire le « comment agir et réagir ». Elle repose sur l'expérience des individus et sur la relation entre les membres de l'organisation. Une partie de cette mémoire est explicite et permet de développer une mémoire prospective. L'autre partie est liée au relationnel et même à l'affectif des individus. Dans le cas de la relation client, la construction d'une mémoire clientèle va permettre une mise en commun des expériences de chacun par rapport aux clients (passés et présents). Cette mémoire clientèle ne se construit pas différemment d'une mémoire organisationnelle classique. Sa construction se fera en trois étapes : état des lieux, analyse des besoins, construction et diffusion [Dieng, R. et al., 2001]. La première étape de cette construction va consister en un état des lieux afin de cibler les acteurs, les informations et les données à y faire figurer. L'analyse des besoins va permettre de rapprocher les attentes des acteurs et les moyens à leur disposition. La construction de cette mémoire clientèle va décrire tous les documents, les données, les informations et les interactions avec les acteurs par rapport aux clients.

Dans les organisations, il n'existe pas ou peu de mémoire clientèle car les connaissances client sont le plus souvent dispersées. C'est le plus souvent dans les petites structures que l'on va rencontrer une mémoire clientèle en la présence d'un expert qui est au centre de toutes les interactions entreprise/client. Même si des méthodes existent pour pallier à ce problème, elles ne sont pas basées sur la connaissance du client mais sur une **systematisation du traitement des flux** (marketing one to one) : typologie de clients, scénarios de consommation, prédiction du comportement d'achat... C'est au travers de l'ensemble de ces composantes que va se construire la métaconnaissance client.

Il en résulte que la construction de cette métaconnaissance doit revêtir un caractère pertinent pour l'entreprise.

⁴⁰ D'après les travaux de [Phanuel, 2002]

3.4 Valeur de la connaissance client pour l'entreprise

Le client est le maillon principal de la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, perdre un client constitue un élément destructeur de valeur. En ce sens, la gestion de la relation client est un atout maître pour l'entreprise, car elle permet de connaître les clients, afin de mieux cibler leurs besoins et leur apporter les produits et services adaptés à leurs spécificités. Du point de vue des systèmes d'information, cette connaissance client comporte deux aspects : l'un purement opérationnel qui consiste à gérer, au jour le jour, la relation client, et l'autre décisionnel, plus analytique, qui place le client au centre d'un processus d'aide à la décision. Le cœur de ce processus reste la connaissance historique qu'une entreprise acquiert sur ses clients (comportements passés, processus d'achat, etc...). Ceci se concrétise la plupart du temps par un entrepôt de données thématique (Data Mart client) autour duquel viendront se greffer des méthodes appropriées, permettant de traduire cette connaissance client en actions commerciales et marketing ciblées.

Cette vision **unique** du client doit, bien sûr, intégrer l'ensemble des canaux permettant de s'adresser aux clients de façon ciblée : force de vente, centre d'appels, marketing direct, ou encore commerce électronique où le client potentiel est encore parfois mal identifié.

3.4.1 Valeur opérationnelle ou économique

Pour les économistes, la valeur est soit déterminée par le travail qu'elle contient, soit évaluée par le prix contexte le marché, soit appréciée par l'utilité qu'elle procure. Ne pouvant être échangée et ne pouvant être définie par une quantité de travail nécessaire à l'acquisition d'une connaissance, la valeur économique d'une connaissance ne peut donc qu'être évaluée par rapport à son utilité. Ces savoirs innovants sont stratégiques et sources de profitabilité par la rente que procure leur avantage compétitif c'est à dire l'utilité qu'ils apportent. Les études sur le domaine abondent : la valeur des entreprises repose de plus en plus sur des actifs immatériels dont le patrimoine de connaissances [Straussmann, 1998]. La connaissance revêt donc une valeur économique, et certaines entreprises commencent désormais à évaluer leur capital immatériel (ou capital intellectuel, ou encore capital connaissance) au même titre que leurs actifs classiques [Brooking, 1998; Edvinson, 1999; Sveiby, 1997]

La connaissance client, comme une connaissance classique, a donc une forte valeur économique même si cette dernière ne peut être échangée sur un marché.

3.4.2 Valeur décisionnelle/stratégique

Si l'on reprend les travaux de Porter [Porter, 1985], pour que la gestion des connaissances client permette à une firme d'acquérir un avantage concurrentiel durable, les conditions suivantes doivent être remplies :

La gestion des connaissances client doit réduire les coûts ou renforcer la différenciation par ses mérites propres. Dans les deux cas, l'avantage concurrentiel doit être durable.

Or, la connaissance client est :

- un facteur de productivité. Il n'apparaissait pas dans le modèle classique du travail : la conception des tâches y est séparée de leur réalisation et la productivité dans le travail découle d'une qualification précise de chaque tâche. Dans les nouveaux modes de travail, orientés essentiellement par les objectifs, l'efficacité tient à la capacité de se coordonner entre toutes les tâches et fait appel à l'expérience et au savoir-faire.
- un élément de différenciation [Amabile, 2003]. Les entreprises ne se différencient plus par leurs outils de production ou leurs systèmes d'information automatisés qui reposent sur les mêmes bases à travers le monde. Elles doivent pouvoir offrir plus que leur seule production. Si

la démarche qualité permettait autrefois aux entreprises de se démarquer des autres, aujourd'hui, ces normes sont extrêmement répandues et ne leur permettent plus de se différencier. La connaissance devient la seule source possible de différenciation.

De plus, la connaissance s'identifie aujourd'hui comme une ressource organisationnelle immatérielle susceptible d'accorder un avantage concurrentiel [Barney, 1991; Sharkie, 2003]. Le paradigme des ressources utilise une approche stratégique par laquelle une organisation fait recours à ses ressources internes en vue de maintenir ou d'obtenir un avantage concurrentiel vis-à-vis de ses concurrents [Wernefelt, 1984; Grant, 1991; Amit et Schoemaker, 1993]. Cette théorie est basée sur deux principes :

- le principe d'hétérogénéité des ressources qui stipule que dans une organisation donnée, les ressources internes des entreprises sont distribuées inégalement, lesquelles, valorisées et combinées, conduisent à un certain nombre d'aptitudes organisationnelles spécifiques ;
- le principe d'immobilité des ressources qui soutient que ces ressources ne doivent pas être totalement mobiles à travers cette organisation pour que l'avantage concurrentiel obtenu soit durable [Barney, 1991 ; Conner, 1991].

La gestion des connaissances donne un avantage concurrentiel indéniable aux entreprises dans le domaine où elle s'applique (la connaissance client n'est qu'une application du processus). C'est donc pour cette raison qu'apparaissent dans les entreprises, actuellement surtout dans les grands groupes, des plans stratégiques de gestion des connaissances. Ils s'articulent tous autour de trois axes essentiels : créer, capitaliser et partager leur capital de connaissances.

3.4.3 Valeur historique/sociale (confiance client)

Dans les faits, on peut distinguer deux types de confiance au sein de l'entreprise : la confiance entre client et fournisseur et la confiance dans la transmission des connaissances client. Que l'on construise ensuite une connaissance avec le client ou qu'on mette en place des processus d'apprentissage sur le client, ce dernier devra montrer une certaine volonté de communication (la différence entre les deux concepts ne relevant que du niveau d'implication du client). Cette volonté ne serait être imposée mais négociée et basée sur un rapport de confiance.

La transmission des connaissances client, quant à elle, va résider sur la construction d'une confiance en interne. Dans les organisations, la détention de connaissances spécifiques entraîne un pouvoir sur l'organisation et, par conséquent, partager cette connaissance reviendrait à perdre ce pouvoir. Donc, même si l'organisation peut imposer (dans une certaine mesure) la transmission des connaissances, cette transmission ne pourra se réaliser pleinement que si les individus au sein de l'organisation sont incités à échanger. En fait, ce qui semble le plus important lors de l'échange, de la transmission des connaissances est la confiance [Prax, 2003] . Cette confiance peut être analysée selon quatre facteurs :

- La réciprocité ou jeu gagnant-gagnant [Ermine, 2000 ; Prax, 2003], c'est à dire que j'attends quelque chose de proportionnel à la connaissance que j'offre.
- La paternité, une reconnaissance doit être attribuée au pourvoyeur de connaissance.
- La rétroaction, l'erreur peut être source d'apprentissage pour cela elle doit être signalée mais non sanctionnée.⁴¹
- Le sens, c'est à dire l'élaboration d'un code commun de partage – formalisé par des dictionnaires ou non – permettant de ne pas transformer la connaissance.

⁴¹ On peut citer à titre d'exemple ce qu'Ermine appelle le « comité des tomates » c'est à dire lors de la présentation du projet aux experts qui ont transmis leurs connaissances, ces derniers vont se critiquer et, de cette manière, évacuer les erreurs qui auraient pu se glisser dans le projet.

Ces différents éléments sont la base de la construction de la confiance. Plus qu'une spirale [Prax, 2003], la confiance, et en particulier lorsqu'il s'agit de la confiance client, est une construction dans le temps et qui peut se détruire du jour au lendemain. La confiance peut aussi être envisagée sous l'angle organisationnel comme la perception d'une conformité à des normes sociales [Bidault F., 1998]. La confiance est une structure fragile que l'on peut imaginer sous la forme d'une pyramide à l'envers qui se construit petit à petit (on pourrait alors parler d'un « capital confiance [Charreaux, 1998] »), sur un équilibre précaire et qui, si l'on en retire un élément, s'effondrera irrémédiablement.

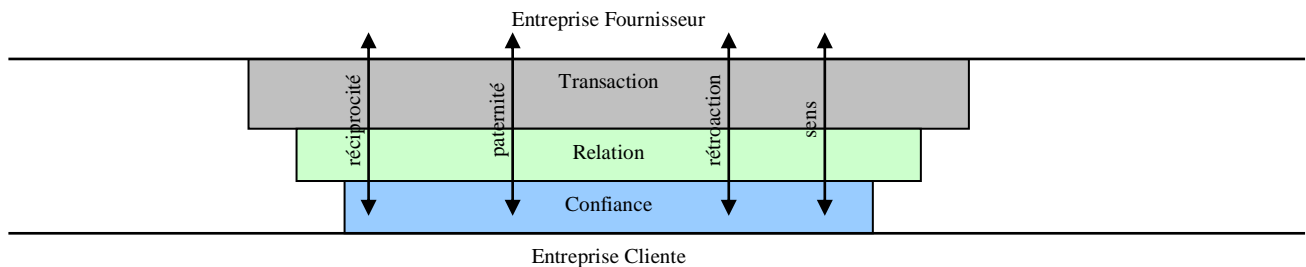


Figure 2-3.4.3-1 Pyramide de la confiance

Les trois piliers de la métaconnaissance client sont donc : un concept client explicité et délimité par l'entreprise, une histoire de la relation et une analyse de l'organisation sur ces deux aspects. Toutefois, cela suppose une relation entre client et fournisseur basée sur la confiance.

Ces contraintes sont-elles prises en compte par les méthodes de gestion des connaissances dès lors que celles-ci sont appliquées à la relation client ?

4 Les méthodes de gestion des connaissances : quelle prise en compte de la relation client ?

Après avoir retracé l'histoire de la gestion des connaissances, nous adapterons une typologie des méthodes de gestion des connaissances au cas particulier de la connaissance client et nous poserons les bases du KCRM ou gestion de la connaissance centrée client.

4.1 Les principes de la gestion des connaissances

Pour illustrer les possibilités de la gestion des connaissances, nous allons utiliser le « modèle de la marguerite » mis au point par J.L. Ermine [Ermine, 2002].

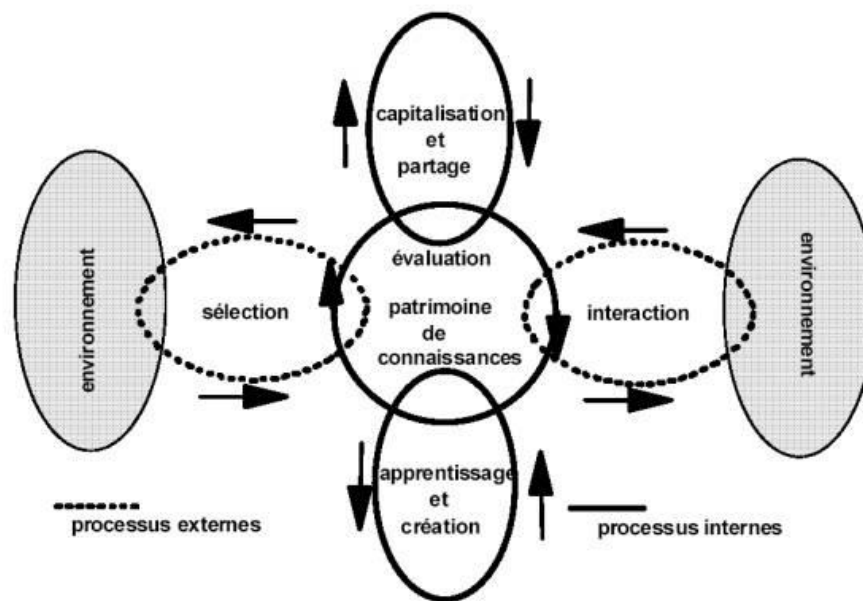


Figure 2-4.1-1 Modèle de la marguerite [Ermine, 2002]

La place de la gestion des connaissances dans l’entreprise peut être expliquée par la gestion des processus, et la prise en compte de leur rapport avec le patrimoine de connaissances de celle-ci. On peut les décrire en quatre grandes classes, qui correspondent aux “ pétales ” de la marguerite, et une classe qui correspond au cœur de ce modèle.

➤ Le processus de capitalisation et de partage des connaissances.

C’est celui qui assure le partage de la connaissance dans l’entreprise.

➤ Le processus d’interaction avec l’environnement.

La gestion des connaissances est toujours en contact avec l’environnement. Les connaissances se développent grâce à des flux d’informations qui proviennent de l’environnement de l’entreprise. Le processus qui transforme ces flux d’informations en capital de connaissances, utiles pour l’entreprise est complexe. Par exemple, le processus de veille ou d’intelligence économique ou stratégique.

➤ Le processus d’apprentissage et de création de connaissances

Ce processus est lié à l’activité de création mais aussi à la problématique de l’organisation apprenante. Il s’agit ici de tous les processus impliquant des connaissances détenues par l’entreprise mises en commun dans le but de créer ou d’innover.

➤ Le processus de sélection par l’environnement

Il inclut des problématiques de marketing, de relation client... Ce processus évolutionniste de sélection des connaissances est fonction des besoins à la fois économiques et socio-économiques du marché. La difficulté au sein de ce processus est d’intégrer ces besoins avec les connaissances critiques de l’entreprise.

A l’ensemble de ces processus, on peut rajouter le processus d’évolution, qui est entièrement interne au patrimoine de connaissances, puisqu’il s’agit de faire évoluer tous les types de connaissances de ce patrimoine. Il commence à exister des méthodes pour évaluer un capital intangible, notamment intellectuel, dans l’entreprise mais il n’existe pas une démarche complète.

4.2 Une classification des théories de la gestion des connaissances et rapport à la gestion de la relation client

Si la relation client est comprise dans le processus de sélection par l'environnement, la difficulté va donc résider dans l'acquisition des éléments externes permettant la création en interne de connaissances. Il s'agit alors d'un transfert de connaissances entre l'environnement et l'entreprise.

La formalisation des connaissances devient alors nécessaire lorsque le transfert de connaissances s'effectue dans un contexte où les acteurs ne peuvent plus se rencontrer et échanger physiquement (extension géographique ou temporelle ou aussi selon la quantité d'acteurs). Elle cherche cependant à reproduire le mieux possible la richesse transactionnelle de la conversation tout au long d'une chaîne «auteur, document, lecteur» ; à cet effet, des méthodes de rédaction structurée comme Information Mapping⁴² permettent de concevoir des documents plus lisibles, contenant leur propre repérage d'information, plus orientés vers la réappropriation.

Plusieurs méthodes ont été mises au point pour assister le processus de formalisation des savoirs détenus par les experts, les techniciens ou les groupes projets.

Certaines de ces méthodes sont orientées vers la capitalisation des retours d'expérience (Rex⁴³, Merex⁴⁴, méthode «leçons à retenir»). Elles ont pour objectif de réduire la répétition des erreurs ou des dysfonctionnements et s'inscrivent dans une finalité d'optimisation du QCD (qualité-coût-délai) ; elles peuvent déboucher sur des réductions de coûts facilement mesurables.

D'autres méthodes (MASK⁴⁵, Common KADS⁴⁶) sont plus orientées vers la modélisation de l'entreprise elle-même vue comme un système de connaissances ; leur finalité est d'avantage axée sur l'amélioration de la prise de décision stratégique, sur la cartographie des savoirs de l'organisation et peuvent déboucher sur une analyse stratégique de type « savoirs critiques, risques, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Le « benchmarking » interne ou externe, instaure un cadre d'échange des « best practices » qui facilite le transfert des savoirs et savoir-faire tacites.

Enfin quelques méthodes (Métaphor⁴⁷ par exemple) sont plus particulièrement destinées à améliorer les remontées d'attentes tacites ou implicites, c'est-à-dire non formalisées, lors des entretiens.

Nous montrerons le fonctionnement des approches basées sur le retour d'expériences et celles basées sur la modélisation car ce sont les méthodes les plus représentées en gestion des connaissances.

⁴² Information Mapping est une méthode complète d'analyse, d'organisation et de présentation de l'information. Elle définit les tâches et les besoins des lecteurs, une typologie de lecteurs, l'objet du document et les types d'informations. Ensuite, elle exprime ces définitions selon une arborescence pour rendre claires et accessibles les informations. (Source : <http://www.information-mapping.fr/>)

⁴³ REX (retour d'expériences) est une méthode de conservation de la connaissance qui a été élaborée par le CEA lors de la construction de la centrale Super-Phénix. L'objectif de cet outil était de permettre la **capitalisation des retours d'expériences** à travers un système formalisé.

⁴⁴ Merex est une méthode de gestion des retours d'expériences développé par Renault. Ce système est basé sur des fiches standardisées. Cette fiche est ensuite validée par des experts avant de rejoindre un cahier de fiches d'expérience.

⁴⁵ La méthode MASK est une méthode de gestion des connaissances qui permet de recueillir et capitaliser des savoirs tacites d'experts. Elle repose sur l'explicitation des pratiques grâce à des processus formalisés permettant la constitution d'un livre de connaissances.

⁴⁶ La méthodologie KADS, Knowledge Acquisition and Design System ou Knowledge Acquisition and Documentation Structuring, est née en 1985 dans le cadre du programme européen Esprit I. Le projet est reconduit en 1990, la méthodologie est améliorée et s'appelle désormais CommonKADS. Elle permet de traiter tout le processus d'acquisition des connaissances, du recueil au développement d'un système complet.

⁴⁷ Le projet Métaphor, Metamodeling, Principles, Hypertext, Objects and Repositories, est développé par les universités de Jyväskylä et Oulu en Finlande [Lyyntinen, 1994]

4.2.1 Les approches Retour d'expériences

En premier lieu, nous présenterons les principes puis nous verrons un exemple basé sur la capitalisation d'une connaissance client.

4.2.1.1 Principes

Les approches par retour d'expériences passent toujours par trois niveaux de représentations : domaines/arborescence, référentiel/dictionnaire, récapitulatif/fiche métier. Pour illustrer en détail ces approches, nous décrirons le fonctionnement de la méthode REX.

La méthode Rex [Malvache, 1993; Eichenbaum, 1997 ; Séguéla, 2001] est une méthode de gestion des connaissances conçue par le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA) pour capitaliser l'expérience accumulée sur les Réacteurs à Neutrons Rapides (RNR) tels que Superphenix. La méthode Rex est une méthode par retour d'expériences. Elle est constituée d'une démarche de formalisation et d'un logiciel de gestion des éléments formalisés (des applications logicielles sont réalisées par la société Euriware).

Quelles que soient les connaissances, elles sont restituées sous forme de fiches nommées : éléments de connaissance. Elle a pour but de capitaliser le retour d'expériences. Ces fiches sont rédigées à partir d'interviews des personnes qui ont vécu ces expériences. Elles sont ensuite rendues disponibles au moyen d'un outil informatique qui comporte un système de recherche par mots clés, autour d'un graphe de concepts construit auparavant, ce qui permet de naviguer dans les concepts du domaine pour mieux formuler sa requête.

Dans une application de gestion des connaissances Rex, la première tâche est dédiée au recueil des connaissances. Cette tâche consiste en une série d'interviews de spécialistes et d'analyse de documents de références du domaine. Elle permet de concevoir un ensemble de fiches contenant des éléments de connaissances de l'entreprise. Ces éléments de connaissances sont stockés dans un système informatique de gestion de documents qui utilise des modèles du domaine pour mettre en correspondance un ensemble d'éléments de connaissances et une question d'un utilisateur.

La construction des modèles du domaine utilisés par le système de gestion de documents constitue donc la deuxième tâche à réaliser dans une application Rex. Pour construire les modèles, la méthode Rex préconise d'utiliser les thesaurii ou dictionnaires disponibles dans l'entreprise. Si de telles ressources n'existent pas, une lecture systématique des éléments de connaissances permet de structurer dans les modèles les relations entre les termes utilisés dans ces éléments de connaissances. Ces modèles permettront de spécialiser et généraliser les requêtes utilisateurs. Les éléments de connaissances capitalisés par la méthode Rex sont des textes de référence que l'entreprise juge important de garder et de transmettre, dans le futur, à ses agents. Ils seront donc lus et devront être toujours correctement interprétés bien après leur date de rédaction. Afin de garantir leur bonne interprétation et la valorisation optimale de leur contenu, la méthode Rex impose que les éléments de connaissances soient fortement contextualisés. Ainsi, suivant la nature de la connaissance qu'ils renferment, un certain nombre d'informations sont associées aux éléments de connaissances du système Rex. Typiquement ces informations sont la date de rédaction du document, le niveau de confidentialité, l'auteur ou encore l'origine de l'auteur dans l'entreprise.

4.2.2 Un exemple de construction de connaissance client avec REX

La méthode Rex est aujourd'hui utilisée dans des domaines aussi divers que la conception aéronautique, les spécifications de signalisations SNCF ou la lutte militaire sous-marine. Nous développerons ici l'exemple d'un « call center » chez Hewlett-Packard.

Les enjeux du projet étaient :

- Réduire le délai et le coût de formalisation du processus de réparation

- Disposer de bases de connaissances opérationnelles pour faciliter de l'activité de réparation à l'extérieur

Pour cela, la démarche suivante a été mise en place :

- Formalisation du métier et des connaissances critiques par la rédaction d'un dictionnaire (référentiel métier)
- Définition des scénarios de solutions avec une évaluation des coûts (en terme de temps et de personnel) donnant lieu à la constitution de fiches métier
- Sélection du scénario le plus adapté en fonction du ROI (retour sur investissement)
- Elaboration d'une construction méthodologique de constitution de bases de connaissances sous forme d'arborescences (modèles de domaines).

Par ailleurs, par l'usage du niveau de confidentialité, différents utilisateurs ont été définis :

- Les techniciens ont accès à des modèles de fiches métier leur permettant de décrire leurs connaissances,
- Les superviseurs, par l'accès à la base de connaissances, peuvent contrôler la cohérence de cette dernière,
- Le réparateur, par l'accès aux fiches métier et aux dictionnaires, peut alors être guidé tout au long d'une intervention,
- Le manager peut chercher à optimiser les coûts,
- La direction peut suivre les défauts des produits.

4.2.3 Les approches conceptuelles

Comme précédemment, nous expliciterons tout d'abord les principes de ces approches avant de traiter un exemple basé sur la modélisation d'une connaissance client.

4.2.3.1 Principes

Ces approches ont en commun une volonté forte de modélisation de la connaissance au sein d'un système prédéterminé. Il ne s'agit pas seulement de cartographier et capitaliser les connaissances mais d'initier un mouvement et un changement dans l'organisation. La connaissance explicitée dans ces modèles est ensuite retranscrite sous forme écrite ou multimédia (Cdrom, photos, logiciels..) Pour comprendre le fonctionnement de ces approches, nous nous intéresserons à la méthode MASK.

Après MOISE et MKSM, MASK est la troisième génération d'une méthode d'ingénierie des connaissances. Si, au départ, il s'agissait d'une méthode permettant de concevoir des systèmes informatiques à base de connaissances, la méthode MASK est une démarche de recueil et de modélisation des connaissances (sous la forme d'un livre de connaissances).

Le point de départ de la méthode est l'explicitation des connaissances d'un élément d'une organisation. Cette explicitation repose sur le macroscopie de la connaissance : MASK analyse un ensemble de connaissances selon trois points de vue ; l'information, la signification, le contexte ; puis chaque point de vue selon trois aspects ; structurel, fonctionnel, évolution. Chaque élément de connaissance sera donc analysé en fonction de neuf critères. Pour faciliter l'explicitation des connaissances en fonction de ces critères, des modèles ont donc été construits.

Il existe sept modèles différents : le modèle de patrimoine de connaissance, le modèle du domaine/de phénomène, le modèle d'activité, le modèle des concepts, le modèle des tâches, le modèle de l'historique et le modèle des lignées.

Les trois premiers modèles sont des modèles de contexte (modèle du domaine et modèle d’activité) Les modèles des concepts et des tâches sont des modèles sémantiques c’est à dire qu’ils définissent le sens d’un ensemble de connaissances. Les deux derniers modèles sont des modèles d’évolutions c’est à dire qu’ils reflètent le parcours suivi par cet ensemble de connaissances.

4.2.3.2 *Un exemple de construction de connaissance client avec MASK*

L’exemple que nous donnerons ici est tiré du livre « la gestion des connaissances » de J.L.Ermine [Ermine, 2003], il s’agit de la construction d’une base de connaissances client facilitant la prise de décision. Le projet s’est déroulé chez Cofinoga en 1999 et a débouché sur la construction du système informatique THOT. Il s’agissait de comprendre le processus de choix d’attribution d’un prêt personnel et d’améliorer la qualité de la prise de décision.

Le projet avait pour objectifs de départ :

- Homogénéiser le savoir-faire et de le partager afin d’augmenter la qualité de la prise de décision
- Garantir des réponses homogènes aux demandes de prêts

La méthode permet donc d’analyser les interviews d’experts identifiés comme ayant les meilleures pratiques au sein de l’organisation. Au travers de ces modèles de représentation de la connaissance, ont été dégagés quatre types de connaissances :

- une cartographie précise des acteurs et des connaissances critiques,
- un modèle de raisonnement (adopté d’un commun accord par les experts) suivi par les experts dans l’attribution d’un prêt,
- une bibliothèque sémantique des objets et concepts utilisés lors du raisonnement,
- les contraintes pesant sur le modèle de raisonnement.

Les résultats pratiques de ce projet sont :

- la réalisation d’un livre de connaissances : ce livre va contenir les modèles utilisés ainsi que tous les éléments ayant permis (selon les experts) la construction du modèle de raisonnement (Vidéos, documents...)
- la réalisation d’un système informatique inspiré par la structure de la méthode.

Le bilan du projet est une amélioration de la qualité de la performance du service :

- Sur le plan de la gestion des connaissances :
 - Une qualité forte de la description des connaissances
 - Une reconnaissance explicite des experts
 - La capitalisation d’éléments stratégiques
 - La clarification des pratiques
- Sur le plan informatique :
 - Un système souple qui permet une analyse des pratiques et des performances

4.2.4 Les limites des théories et les controverses

Les principes de la gestion des connaissances ne sont pas sans contenir quelques écueils. Nous écarterons d’emblée la controverse liée à la définition de l’objet connaissance dont nous avons déjà démontré la complexité. Nous ne verrons que deux difficultés liées à la gestion des connaissances : l’appréhension des connaissances et l’extraction des connaissances du discours des experts.

4.2.4.1 *Le problème de l'identité discursive (établir la confiance client)*

Pour extraire les connaissances du discours des experts, il faut tout d'abord construire un cadre d'interview. En effet, l'expert va rentrer en rapport avec une ou plusieurs personnes chargées de sélectionner et encourager l'expert à communiquer ces connaissances. Ces « interviews » sont au cœur de beaucoup de modèles de gestion des connaissances. Il est donc essentiel que l'expert se sente en confiance, et ait envie de communiquer ses connaissances (la relation « WIN-WIN » [Ermine, 2000]).

Dans les différentes méthodes, on évoque seulement le rôle prépondérant de la bonne préparation des interviews experts. On peut se servir des outils classiquement utilisés en sociologie et en particulier pour réaliser la sociologie des émissions télévisuelles pour expliquer les différents types de problèmes rencontrés lors de ces interviews. Tout d'abord, il faut déterminer l'orientation thématique de l'interview c'est-à-dire connaître ce de quoi on va parler (s'il s'agit d'un expert technique, organisationnel...). Dans un deuxième temps, on déterminera la structure de l'interview du moment de la présentation en passant par le mode de l'administration de l'entretien et enfin le retour sur ledit entretien. Dans une troisième phase, on pensera au cadre situationnel : quelle position doit-on adopter par rapport à l'expert ? (position physique, rôle communicationnel) tout en gardant à l'esprit que notre expert est sollicité ici sur son identité « d'expertise » et non sur son identité sociale ou médiatique. En effet, notre expert interviewé possédera alors trois identités qui composeront son identité discursive [Lochard G., 2003] : son identité sociale (homme, femme, français, étranger...), son identité médiatique qui se construit en fonction de la prestation verbale individuelle et son identité « d'expertise » qui est basée sur son savoir et ses connaissances dans son domaine d'expertise. Il est important de tenir compte du fait qu'au sein de l'identité discursive, les trois autres identités sont mobiles et peuvent interférer dans la réalisation de l'objectif de l'entretien. Par exemple, si lors de l'entretien, on touche sans le savoir à l'identité sociale de l'expert, ce dernier va alors déplacer son identité discursive principalement sur la défense de son identité sociale.

4.2.4.2 *Confusion entre informations et connaissances client*

Les entreprises sont passées du traitement des données à celui de l'information, puis à celui de la connaissance. Les données sont des éléments d'analyse statiques. L'information est un ensemble de données (statiques) dans un contexte. La connaissance, c'est l'information associée à la signification. La connaissance apparaît alors comme un élément dynamique.

La « sagesse », c'est la connaissance avec une vision [Mercier-Laurent, 2000].

La nouvelle source de richesse est la connaissance. Cette source immatérielle est constituée d'actifs intellectuels qu'il convient de gérer par l'usage de méthodes et de systèmes. Passer de l'information à la connaissance n'est pas un changement symbolique. Cela demande un regard différent sur l'entreprise. Il s'agit d'intégrer une dimension dynamique et une dimension humaine dans les systèmes d'information. Ce sont les connaissances que les individus mettent en application pour contribuer à la réussite de l'entreprise et leur capacité à le faire continuellement qui donne la valeur ajoutée par ces derniers. Cette valeur ajoutée dépendra aussi de l'aptitude des acteurs de l'entreprise à échanger leur savoir et à contribuer collectivement à la résolution de problèmes et/ou à l'identification de nouveaux éléments. Les principes traditionnels des systèmes d'information sont à la fois utilisés et submergés par la quantité d'informations et manque des connaissances nécessaires à la compréhension de l'entreprise, conséquences directes d'une société où l'information circule de plus en plus rapidement. La valeur ajoutée devient alors l'élément crucial à gérer : il faut donc s'assurer de posséder les outils et les mécanismes permettant que le temps de l'organisation y soit consacré. De plus, ces outils et mécanismes ont besoin d'être suffisamment robustes pour aider les entreprises à se projeter dans l'avenir, la pratique actuelle consiste uniquement à suivre ce qui se fait.

Les contraintes précédemment citées pour la construction de la métaconnaissance client apparaissent, au jour de l'explicitation des méthodes de gestion des connaissances, que comme des contraintes

classiques pour la représentation des connaissances. Il en résulte donc que la connaissance client peut être construite à partir de n'importe quelle méthode de gestion des connaissances.

Par conséquent, on peut donc s'intéresser de plus près à la gestion des connaissances client.

4.3 Les apports de la gestion des connaissances à la connaissance de l'environnement : KCRM ou gestion des connaissances centrées client

Dans une première étape, nous définirons la gestion de la relation client facilitée par les connaissances et son apport dans la représentation de l'environnement de l'entreprise. La seconde étape consistera à mettre en avant la façon dont on passe de la gestion de la donnée client à sa connaissance et ce que cela implique pour l'organisation. Enfin, nous terminerons ce chapitre par la présentation et la critique de la matrice de la gestion de la relation client.

4.3.1 Définition de l'environnement et de la relation client par les méthodes de gestion connaissances

4.3.1.1 Définition de la gestion de la relation client facilitée par les connaissances

La littérature ne donne pas de définition précise de la gestion de la relation client facilitée par les connaissances. Il s'agit, en effet, d'une notion composite. Elle est le plus souvent définie par ce qu'elle permet de réaliser et les objectifs qu'elle permet d'atteindre. Dans la pratique, dès que l'on souhaite dépasser l'accroche publicitaire, on retrouve presque toujours une approche classique de gestion de la relation client.

Nous nous proposons de définir la gestion de la relation client facilitée par les connaissances de la façon suivante : la construction d'une représentation du client au moyen des connaissances client possédées par une organisation, modélisées à l'aide des méthodes de gestion de la connaissance et qui va guider la stratégie client de cette dernière. La terminologie « gestion de la relation client » ne semble pas appropriée puisque il s'agira de gérer des connaissances et non plus une relation directe client/fournisseur. Comme nous le montrerons dans le chapitre suivant, la gestion de la relation client peut être envisagée de trois manières différentes :

La gestion de la relation client dans l'établissement d'une collaboration c'est à dire que le client et le fournisseur vont dépasser le cadre de la relation pour passer à un modèle coopératif : passer du mode « que puis-je faire pour vous ? » à « qu'allons nous faire ensemble ? » ;

La gestion de la relation client opérationnelle c'est à dire sur la détection des besoins du client ;

La gestion de la relation client analytique c'est à dire sur l'anticipation qui peut être faite des attentes du client.

La gestion de la relation client n'est plus alors un élément de gestion classique mais une démarche stratégique qui est soutenue par le système d'information (dans notre cas un système de connaissances).

4.3.1.2 Apports de la gestion de la relation client facilitée par les connaissances à la représentation de l'environnement

La compréhension que l'entreprise peut avoir de ses clients est au cœur de la gestion de la relation client.

La nécessité de gérer les connaissances que possède l'entreprise par la mise en place de système de gestion de la relation client a fait naître un nouveau concept, celui de la gestion de la relation client facilitée par les connaissances ou KCRM (Knowledge Customer Relationship Management). Elle offre la possibilité à une entreprise d'exploiter l'ensemble des connaissances disponibles sur ses clients.

Celle-ci constitue donc, dans le cadre de la gestion la relation client, un outil stratégique qui peut donner un avantage concurrentiel indéniable aux entreprises l'ayant mise en place.

En effet, d'une part les clients contribuent à la connaissance dans l'entreprise, et d'autre part celle-ci possède un savoir qui peut être utile pour satisfaire les clients.

La gestion de la relation client facilitée par la connaissance permet :

- la conception de produits et de services plus innovants en intégrant les besoins client et les capacités et savoir-faire de l'entreprise.
- D'améliorer les relations avec l'ensemble des clients pour augmenter leur satisfaction.
- D'anticiper les besoins des clients par les connaissances client que l'entreprise possède grâce à son historique.
- L'amélioration de l'efficacité du traitement des demandes client

4.3.2 Les principes du KCRM

Le projet IQ transformation⁴⁸, mené par l'Office of Corporate Relations du MIT, à la suite d'une analyse détaillée des relations avec les clients, a fait ressortir trois méthodes distinctes appliquées à la vente, aux relations et au partenariat (Cf. tableau 4-1).

	Modèle Vente	Modèle Relationnel	Modèle de partenariat
Vision	Objet	Mission	Intention stratégique
Stratégie	Poussée par les produits	Tirée par le marché	Équilibrée Produit/Marché
Management	Basée sur les données	Basé sur les informations	Basé sur les connaissances
Communication	Descendante	Descendante/Ascendante	Réseau apprenant
Focalisation	Organisation verticale unités séparées	Coopération	Collaboration
Interaction	Traditionnelle	Planifiée	Symbiotique
Valeurs	Capital=Produits	Capital=Finance	Capital=Connaissance
Mesures	Rétention du client	Satisfaction du client	Succès du client

Tableau 2-4.3.2-1 Matrice des différents modèles [Amidon, 2000]

Le modèle « Vente » reflète le modèle traditionnel de relation client/fournisseur basé sur l'échange de données : un produit ou service contre rémunération. Au travers des items caractérisant l'organisation soutenant ce modèle (Vision, stratégie, management, communication, focalisation), l'entreprise est décrite comme une entreprise de production simple. Le produit est au centre de la structure, la stratégie de l'organisation repose sur l'adéquation aux besoins du marché et l'organisation est de type hiérarchique. Les autres items tournés vers le type de relation entre client/fournisseur (mesures, valeurs, interactions) caractérisent bien une relation de consommation (achat/vente) entre l'organisation et ses clients. Même si cette conception de l'entreprise semble dépassée, le modèle de « vente » est vu comme le meilleur moyen d'acquérir rapidement un capital de clients.

Le modèle « relationnel » procure une valeur ajoutée aux clients en faisant de constants allers-retours entre la demande et l'offre afin de satisfaire au mieux ces derniers. Les items portant sur l'organisation montrent bien qu'il existe une interaction entre les clients et l'entreprise, il ne s'agit plus d'une relation éphémère mais d'une réelle communication entre les deux parties. Les items relationnels eux dénotent une volonté de satisfaire le client par une démarche raisonnée.

Le modèle « de partenariat », quant à lui, met au centre de l'activité de l'entreprise sa relation avec le client, la rendant fondamentale au développement des produits ou/et services. La relation client est

⁴⁸ « Report Card :IQ transformation » Fall workshop of the MIT Office of Corporate Relations, Cambridge, Massachusetts (October 5, 1995)

devenue la principale orientation stratégique de la société qui s'est transformée pour cela. Les items portant sur l'organisation démontrent que l'on est dans une relation de réseau c'est à dire d'imbrication entre deux organisations. Les items relationnels mettent en évidence la nécessité de dépasser la communication pour tendre vers la « symbiose », l'échange d'éléments fondamentaux comme la connaissance.

Le modèle « partenarial » serait donc le modèle de relation client où les connaissances seraient utilisées. En fait, à l'intérieur même de ce modèle, on retrouve plusieurs réalités :

Les entreprises partageant leurs connaissances avec leurs clients sous la forme de communautés de formation ou de clubs d'utilisateurs (IBM) ;

Les entreprises construisant des connaissances avec leurs clients en partageant les frais de recherche et développement.

Cette matrice suppose une progression linéaire au travers des trois modèles mettant donc le modèle « partenarial » comme l'apogée du système.

4.3.2.1 Critiques de la matrice

Aujourd'hui la satisfaction client n'est plus un moyen sûr de conserver ce dernier. Il faut alors lui proposer d'aller au-delà d'une relation fournisseur/client. Cela implique de rentrer dans un modèle partenarial. Cette matrice montre que pour passer à un modèle de partenariat avec ses clients, il faut alors intégrer la gestion des connaissances.

Plusieurs questions sont soulevées par ce modèle. Les outils CRM actuels peuvent-ils permettre de rentrer dans un modèle de partenariat ? La gestion des connaissances peut-elle être utilisée dans le cadre de modèle de vente ou relationnel sans surcoût ? Le projet laisse supposer qu'une entreprise doit passer par chacun de ces modèles, est ce le cas ?

Dans le modèle « partenarial », il est clairement établi que le mode de relation entre client et fournisseur sera basé sur les connaissances. Or, les outils de gestion de la relation client qui construisent de la connaissance client sont relativement peu nombreux. De plus, cette construction est faite à partir d'informations et de données : la connaissance ainsi représentée, dépourvue de contexte et de sens, est davantage un résultat d'analyse qu'un élément stratégique.

Dans les modèles « vente » et « relationnel », la structure de la relation est définie comme reposant sur les données et les informations. Si l'on décide d'introduire la gestion des connaissances dans ces modèles, en changeant uniquement les items relationnels, les items portant sur l'organisation devraient nécessairement en être changés. Prenons un exemple : un petit commerçant voulant prendre sa retraite et faire bénéficier de ses connaissances client les nouveaux repreneurs va mettre en place un projet de gestion des connaissances client. Un changement de modèle temporaire va donc s'opérer. Toutefois, lorsque la transmission de connaissances sera effectuée, le mode de relation reprendra sa forme de départ et la structure de l'organisation n'aura pas évolué. La gestion des connaissances peut donc être introduite dans les modèles « vente » et « relationnel » sans pour autant bouleverser l'organisation fondamentale des modèles.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur les deux premiers modèles (vente et relationnel) et sur la possibilité ou non d'intégrer la gestion des connaissances à ces derniers. En fait, cela revient à remettre partiellement en cause le modèle « partenarial ». En effet, si l'on a pu affirmer que la coopération et la confiance du client sont nécessaires pour la construction de la connaissance client, en est il de même de la collaboration? De la même façon que l'intelligence économique et la veille stratégique permettent à l'entreprise d'étendre sa connaissance de l'environnement, en se basant sur des méthodologies proches, le client pourrait être analysé et donné le jour à de nouvelles connaissances.

Comme nous l'avons précédemment vu, la matrice suppose une progression crescendo entre les différents modèles, le modèle « partenarial » en étant le point d'orgue. Prenons le cas d'une entreprise qui se situerait dans le modèle de « vente » et qui souhaiterait passer à un modèle « partenarial », elle serait alors obligée de passer par une étape de transition que serait le modèle « relationnel ». D'un point de vue technique, la gestion des connaissances pouvant s'effectuer aussi bien dans des petites structures que des grandes structures, aussi bien dans une organisation hiérarchique que dans une organisation en réseau, rien n'empêche a priori une organisation qui le désirerait de changer sa stratégie en passant d'une stratégie produit à une stratégie relation client. Par contre, la difficulté va résider dans l'accompagnement au changement que va entraîner le passage entre les deux intentions stratégiques, très éloignées l'une de l'autre.

Enfin, de nombreux spécialistes de gestion des connaissances s'entendent pour dire que le modèle à base de connaissances recouvre en réalité plusieurs modèles différents. Pour reprendre les propos d'Eunika Mercier-Laurent⁴⁹, « les technologies Web conduisent vers une gestion globale de la connaissance donnant lieu à trois stratégies différentes : adaptation aux clients, détection des besoins et anticipation sur les clients ». Cette matrice semble ne plus rendre compte du marché et de l'environnement des entreprises.

5 Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons démontré que la connaissance client n'avait pas de spécificité particulière et qu'elle pouvait être construite à partir de n'importe quel modèle de gestion des connaissances. Elle doit toutefois répondre aux mêmes contraintes que pour la construction des connaissances classiques : volonté de partage et confiance des experts détenteurs. Seule contrainte particulière liée à cette connaissance est qu'elle doit pouvoir évoluer plus rapidement qu'une connaissance classique. Par conséquent, la gestion de la relation client facilitée par les connaissances (KCRM) pourra être utilisée pour gérer des systèmes complexes comme dans le cadre de la stratégie d'intimité. Cependant, même si le moyen de construire cette connaissance ne semble pas avoir de spécificité, on peut s'interroger sur les éléments qui doivent être pris en compte pour cette construction. Pour élaborer un système complexe à base de connaissances, un cadre épistémologique reprenant les particularités de ce type de système doit alors être conçu.

⁴⁹ Propos recueillis en 2003

Chapitre 3. Epistémologie et Méthodologie

Sommaire

1	Introduction.....	57
2	Conception du cadre théorique.....	57
2.1	La stratégie d'intimité client.....	57
2.2	Marketing stratégique de la relation client	58
2.3	Les systèmes d'information complexes à base de connaissances	59
3	Construction du questionnement de terrain.....	60
3.1	Propositions issues du cadre théorique	60
3.2	Problématiques de recherche	61
3.3	Le cadre conceptuel de la recherche	62
4	Choix méthodologique.....	64
4.1	Posture de recherche	64
4.2	Méthodologie de terrain	64
5	La démarche méthodologique.....	67
5.1	Première étape : Etude exploratoire par un questionnaire ouvert auto administré...67	
5.2	Deuxième étape : Analyse de cas de gestion de la relation client	68
5.3	Troisième étape : Synthèse des deux analyses et construction de la nouvelle matrice des modèles de gestion de la relation client	69
6	Conclusion	70

1 Introduction

Au travers des deux précédents chapitres, nous avons pu mettre en avant la complexité de la gestion de la relation client. En effet, la gestion de la relation client ne limite pas au strict concept marketing mais met en lien la stratégie de l'organisation, le marketing stratégique et le système d'information.

Le présent chapitre aura donc pour objectif de présenter les différents aspects de la thématique et d'apporter des éléments de réponse à notre problématique par la mise en place d'une méthode basée sur l'analyse de cas.

2 Conception du cadre théorique

Notre thématique s'articule donc autour de trois composantes : la gestion de la connaissance, la gestion de la relation client et la stratégie client. Les deux chapitres précédents nous ont amenés à concevoir les liens entre ces éléments. Il reste toutefois à préciser le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette recherche.

2.1 La stratégie d'intimité client

Elle peut prendre trois formes différentes pour l'organisation:

- Proposer une offre spécifiquement adaptée au besoin du client. Il existe plusieurs moyens de répondre au besoin personnalisé du client : Etre capable de répondre immédiatement à sa demande, proposer un produit réalisé sur mesure et éliminer les problèmes du client.
- Former le client à l'utilisation optimale du produit ou du service et lui faire découvrir l'intérêt et l'usage des fonctions généralement négligées contribuent à accroître sa fidélité à l'organisation.
- Nouer un partenariat avec le client. Pour développer une relation étroite avec son client, l'entreprise peut décider de connecter certains de ses processus organisationnels à ceux de son partenaire (dans le cadre d'un développement en réseau).

2.1.1 L'intimité client et performance opérationnelle

L'entreprise doit pouvoir fréquemment introduire de nouveaux produits sur le marché, et donc rentabiliser très rapidement l'introduction d'une innovation. Elle doit savoir capter le maximum de valeur que les clients sont prêts à investir. Cela justifie dans un premier temps un produit plus cher aux premiers clients qui veulent le meilleur niveau technologique immédiatement, puis adapter son prix à la totalité de la cible client. Par la suite, l'entreprise devra toujours innover pour éviter d'être contrainte avec un produit obsolète.

2.1.2 L'intimité client et co-construction de la demande

Développer cette stratégie implique la création d'une proposition unique. L'entreprise ne cherche pas à couvrir l'ensemble du marché, mais à proposer une gamme étroite de produits. L'entreprise s'efforce de faire profiter le client des effets volume, des économies d'échelle et de la standardisation des processus. L'entreprise recherche la simplification maximum pour réduire les coûts de fonctionnement et tendre vers la centralisation du processus de décision. Les opérationnels n'ont qu'une marge de manœuvre très étroite, et doivent se cantonner dans le respect strict des procédures. Un service client irréprochable et un processus d'achat simplifié ne nécessitant que peu d'effort donc peu d'énergie financière investie. Une réduction des opérations de transaction, afin d'éliminer les opérations qui ralentissent le service au client.

2.1.3 L'intimité client et la co-évolution en réseau

En effet, la relation client est un échange entre deux entités (client/fournisseur), dans une perspective de profit. Dans la description théorique, la gestion de la relation client est une activité de gestion stratégique, impliquant une transparence par rapport au client et répondant à un maximum de ses besoins. Au plan de la pratique, le client est avant tout « disséqué » pour en tirer des informations qui seront transmises aux différents services dans l'entreprise. La relation qui peut s'établir au delà de l'échange n'est vue que comme un moyen de rétention de la clientèle. Par contre, avec l'avènement du e-CRM, le partage d'informations fait évoluer la gestion de la relation client vers le fonctionnement en collaboration. En plus d'une simplification des tâches administratives (passages de commandes directement en ligne, gestion des incidents par FAQ...), le mode collaboratif a deux conséquences sur les entreprises : d'une part la remise en cause de leur organisation, d'autre part, une introduction d'outils à base de connaissances. Donc, **la construction de connaissances client entraîne des changements organisationnels.**

Quel que soit l'axe stratégique retenu, l'entreprise devra investir dans deux dimensions :

- **Le choix de ses clients :** Pour développer une stratégie d'intimité client, l'entreprise ne devra pas hésiter à sélectionner le nombre de ces clients. Il lui faudra repenser la segmentation de son marché. L'entreprise désirant mettre en œuvre une telle stratégie doit choisir les axes de performance qu'elle maîtrise le mieux, et proposer aux clients intéressés, de collaborer pour profiter de cette expertise. Ce type de stratégie ne fonctionne bien qu'avec des clients ayant une certaine vision du long terme et prêts à investir dans une relation à terme, même si elle n'est pas immédiatement rentable. Une fois ses clients sélectionnés, l'entreprise aura pour objectif de continuellement renforcer le lien créé. Mettre en œuvre une stratégie d'intimité client prend du temps.
- **La modification de son organisation :** L'entreprise mettant en œuvre une stratégie d'intimité client sera souvent obligée de repenser ses processus organisationnels et de réformer son système d'information. Il lui faudra passer d'une analyse de sa position sur le marché, à celle de sa position chez le client.

2.2 Marketing stratégique de la relation client

Un deuxième niveau d'analyse se situe sur la conception du marketing stratégique. Si le marketing stratégique est lié à la démarche stratégique de l'organisation, il est également à la base de l'élaboration d'un système d'information client. Toutefois, avant de s'intéresser au passage du niveau fonctionnel vers l'opérationnel (marketing vers système d'information), le marketing stratégique va se décliner en trois problématiques : distinction entre BtoB et BtoC, développement en fonction des canaux actuels du marketing et la place des outils CRM.

2.2.1 Distinction BtoB et BtoC

Dans le premier chapitre, nous avons pu mettre en avant les différences entre une relation client BtoB et BtoC. Dans ces deux types de relation, l'approche du client et sa considération par l'organisation sont fondamentalement opposées. Par conséquent, selon sa clientèle, l'organisation ne définira pas les mêmes objectifs de performance de la relation client. Toutefois si le choix de l'organisation se pose sur le suivi d'une stratégie d'intimité de la relation, les objectifs de performance sont clairement définis et ne diffèrent pas selon le type de clientèle visée. En effet, le principe même de cette stratégie met le choix du client au centre de l'organisation et toute l'organisation sera remodelée par ce choix. En conséquence, en situant notre démarche de gestion de la relation client dans le cadre d'une stratégie d'intimité client, **la distinction BtoB et BtoC ne semble pas pertinente.**

2.2.2 Rapport entre gestion de la relation client et les canaux classiques du marketing

En marketing, le client cherche à établir un lien d'échange avant même une transaction avec son fournisseur. La gestion de la relation client capitalisera les informations qui vont émerger lors des échanges entre la dyade. Les informations ainsi récoltées donneront lieu à des connaissances portant sur le client, ses besoins et ses attentes. Dans ce cadre là, le client n'a pas besoin d'exprimer une volonté d'échange car les informations qu'il envoie à l'organisation seront avec ou sans son accord utilisées pour la création de connaissance. Par exemple, en analysant les comportements d'achat des consommateurs d'un produit on pourra, en reliant cet achat à l'achat de plusieurs autres produits, déterminer des profils d'achat et donc une connaissance de ce que recherche chaque consommateur. Si la gestion de la relation client permet la construction de connaissance avec ou sans le client, la gestion des connaissances a nécessairement besoin du client pour les créer. Au delà même d'une simple nécessité, la gestion des connaissances repose sur l'acceptation par le client et par le fournisseur de partager un certain nombre d'informations pour tendre vers une connaissance commune.

Il s'agit bien davantage que d'une différence méthodologique mais d'une remise en cause de la stratégie client de l'organisation. **L'organisation doit se tourner vers une stratégie de collaboration pour développer sa base de connaissances client.**

2.2.3 La place des outils CRM dans le marketing stratégique

Dans l'analyse que nous avons faite des solutions de gestion de la relation client, la connaissance est envisagée comme une finalité à un processus d'analyse (datamining par exemple). A ce titre, la connaissance client est une connaissance « morte » c'est à dire extrapolée à partir d'informations et de données, ne donnant accès qu'à une image a posteriori. Elle peut accessoirement servir de base pour une prise de décision mais son principal objectif est d'affiner des typologies de clients. Toutefois, cela n'est qu'un aspect pratique de son usage. Du point de vue du système d'information, la connaissance n'est évoquée qu'en terme de tâches (base de connaissances) et de traitements (tendance de consommation) et non en tant que concepts (prise de décision, scénariis stratégiques...). Contrairement à la gestion des connaissances qui pose la connaissance comme le début d'une réflexion sur un objet client, la gestion de la relation client fait de la connaissance la « donnée » finale d'un processus de traitement. Cela condamne nécessairement cette connaissance à rester en l'état pour être tantôt communiquée tantôt capitalisée. **Seule une démarche de gestion des connaissances offre une réutilisation de la connaissance client, en tant que telle, dans l'organisation.**

2.3 Les systèmes d'information complexes à base de connaissances

Du point de vue du système d'information, la connaissance du client est le moyen de comprendre ce dernier et ainsi de le fidéliser. Pour cela, la gestion de la relation client cherche, par l'usage d'outils, la constitution de cette connaissance. Par conséquent, l'introduction de la gestion des connaissances dans la gestion de la relation client va remettre en cause non seulement le concept de client mais aussi la stratégie client et la relation avec le concept de connaissance client.

2.3.1 Performance et usage des connaissances

Le système d'information client n'est pas source d'avantage concurrentiel et cela incline l'entreprise à chercher un nouveau concept autour duquel développer une relation client pour en tirer un réel avantage concurrentiel. Dans les faits, les informations que le client fournit à son partenaire sont des éléments imitables qui ne présentent pas en eux-mêmes un caractère stratégique.

Ces informations auront une utilité pour l'entreprise une fois que celles-ci auront fait l'objet d'une analyse contextuelle. En replaçant l'information dans un certain contexte (« contextualisation »), on confère à l'information une signification particulière, qui sera alors, créatrice de connaissances.

Cela appelle une remarque : si seules les connaissances client offrent un caractère stratégique, le système d'information doit-être repensé en terme de système de connaissances à partir de gestion de la connaissance. Nous poserons donc le postulat suivant : **l'élaboration d'une connaissance stratégique client nécessite l'utilisation des méthodes de gestion des connaissances.**

2.3.2 Lien entre la stratégie de l'organisation et les systèmes complexes

Ce qui explique cette différence méthodologique importante entre gestion de la connaissance et gestion de la relation client, est la nécessité pour la gestion de la relation client de répondre aux besoins des organisations. Tous les outils et solutions proposés par la gestion de la relation ne poursuivent qu'un seul objectif : instrumentaliser des besoins. La gestion de la relation client n'intègre pas la stratégie : elle est déterminée par la stratégie. En effet, la gestion de la relation client propose des solutions à des objectifs stratégiques. La gestion de la relation client se limite à une pratique stratégique tandis que la gestion des connaissances est directement liée à la stratégie client. Jusqu'à présent, la gestion de la relation a pu évoluer vers la collaboration avec le client en s'appuyant sur des outils de plus en plus nombreux et de plus en plus complexes. La question que l'on peut alors légitimement se poser est de savoir jusqu'à quel point la gestion de la relation client sera toujours en mesure d'intégrer de tels outils pour suivre les demandes des entreprises. Par conséquent, **la stratégie globale de l'entreprise ne transparait que dans la gestion des connaissances client.**

2.3.3 Système d'information complexe et méthodologie de conception

Les méthodes de gestion des connaissances sont un moyen de conception des systèmes d'information complexes. Pour mettre en place ces méthodes, en premier lieu, il est nécessaire de provoquer le changement dans l'organisation en la repensant dans sa globalité. La transformation pourra alors s'effectuer selon deux approches : par une approche descendante (méthodologie MASK par exemple) ou par une approche ascendante (méthodologie REX). Toutefois, les méthodes de gestion de la connaissance au sein de l'organisation devront nécessairement être limitées à la thématique définie par les objectifs stratégiques. Ces méthodes devront impérativement raisonner à partir d'une gestion partielle de cette connaissance dans l'organisation. **Le choix de la méthode ne semble pas avoir d'influence sur la capitalisation ou l'usage des connaissances au sein de l'organisation.**

3 Construction du questionnement de terrain

Dans cette partie, nous nous intéresserons au cadre théorique ainsi qu'à la problématique de la recherche.

3.1 Propositions issues du cadre théorique

L'explicitation des notions précédentes nous a amené à plusieurs propositions :

- Au niveau stratégique :
 - Une stratégie client va entraîner une modification et un recentrage clientèle de l'organisation
 - Une stratégie client va modifier l'organisation en profondeur et la mettre dans une forme évolutive en fonction des clients.
- Au niveau marketing :
 - Seule une stratégie marketing de collaboration permet de développer la base de connaissances client
 - Il n'y a pas de spécificité du marketing selon le type de clientèle dans le cas d'une démarche stratégique orientée vers le client.

- La connaissance doit être au cœur de l'action des membres de l'organisation ;
- Au niveau système d'information :
 - Seules les méthodes de gestion des connaissances permettent de constituer des connaissances stratégiques ;
 - Le choix de la méthode de gestion des connaissances n'a pas d'influence sur la capitalisation ou l'usage des connaissances au sein de l'organisation ;
 - Seule une démarche de gestion des connaissances offre une réutilisation de la connaissance dans l'organisation.

Ces propositions sont issues du positionnement théoriques que nous avons construit jusqu'à présent. Il convient maintenant de définir précisément notre problématique de recherche.

3.2 Problématiques de recherche

A partir de la définition de notre cadre théorique, de nouvelles questions de recherche émergent de la thématique générale. Il convient donc de les mettre en évidence et d'évoquer également les questions sous-jacentes ainsi que les questions connexes à nos questions de recherche principales.

3.2.1 Construction de la problématique de recherche

Notre problématique s'articule autour des trois domaines du système d'information client: l'effet sur la prise de décision (relation entre le système d'information client et la stratégie client), l'utilisation du système d'information client (spécificité de la relation client dans l'organisation) et le développement des systèmes d'information client (impact de la gestion des connaissances sur le système d'information client)

3.2.1.1 Gestion de la relation client classique et facilitée par les connaissances : quelle influence sur la stratégie ?

L'une des problématiques qui intéresse le système d'information est la prise de décision et le rapport à la stratégie. Il convient de se demander dans quelle mesure le changement de fonctionnalité dans le système d'information influe sur la prise de décision. Nous avons tout au long de notre approche mis en avant le rapport qui existe entre système d'information et stratégie. Il sera davantage question ici de déterminer les différences entre le système d'information classique et le système à base de connaissances. Les deux fournissent des connaissances, l'un comme conclusion, l'autre comme élément de départ de la réflexion. Nous déterminerons quelle influence la gestion des connaissances a sur l'axe ou les axes de la démarche stratégique d'intimité client.

3.2.1.2 Usage de la connaissance sur la gestion de la relation client

Nous nous intéresserons à cette étape de la réflexion aux usages que la gestion de la relation client fait de la connaissance. Que ce soit en conclusion d'un processus de traitement d'information ou par une conceptualisation, la connaissance est présente dans l'organisation et par conséquent, dans le système d'information. Les difficultés sont toutefois nombreuses : définition des connaissances utilisées, déterminer les freins à cette utilisation, découvrir ce qui incite à l'usage des connaissances dans la gestion de la relation client. Par conséquent, nous nous intéresserons à l'influence de la gestion des connaissances sur l'organisation tournée vers le client.

3.2.1.3 Développement du système d'information client

Nous nous intéresserons à l'évolution du système d'information client, notamment au changement de forme initié par l'introduction de la gestion des connaissances. L'introduction de la gestion des connaissances entraîne des changements dans le système d'information classique, ce qu'il nous appartiendra de démontrer dans la suite de notre travail par une démarche adaptée.

En conséquence, notre problématique de recherche sera évoquée sous les trois aspects précédemment cités : quels sont les apports et les limites de la gestion des connaissances sur la prise de décision et la stratégie de l'organisation ? sur la gestion par l'organisation de la relation client ? sur le système d'information dans l'organisation ?

3.2.2 Les questions de recherche sous jacentes

Au travers de ces trois questions de recherche, un certain nombre de questions sont implicitement posées. Toutes ces questions sont en relation directe avec l'organisation et il conviendra d'y répondre également lors de notre travail.

Tout d'abord, par la définition que nous avons donnée de la gestion des connaissances, cette dernière semble entraîner nécessairement une réorganisation de l'entreprise car elle pousse l'organisation à se « re-penser » en terme de connaissances et non plus seulement d'informations.

Par ailleurs, la gestion des connaissances est considérée dans la gestion de la relation client classique comme un outil. L'introduction sous cette forme provoque-t-elle un changement significatif dans le système d'information ?

Enfin, cette nouvelle fonctionnalité, la gestion des connaissances, a jusqu'alors été considérée comme un nouveau modèle de développement de la relation client⁵⁰, chaque modèle étant une étape dans le degré de maturité de l'organisation. Il convient dès lors de s'interroger sur le point de savoir si ces modèles, au regard du terrain, sont encore pertinents et surtout, comme semble le supposer la matrice, faut-il suivre le modèle précédent pour passer au suivant ?

3.3 Le cadre conceptuel de la recherche

Après un panorama des questions de recherche, il apparaît que pour traiter toutes ces questions, nous devons concevoir un outil ad hoc. Par conséquent, nous allons établir une grille de lecture nous permettant d'analyser chacun des aspects des questions de la recherche. Dans cette grille nous recueillerons les informations pertinentes ouvrant la possibilité de répondre à nos questions de recherche sur les trois aspects développés précédemment. Pour réaliser cette grille de lecture, nous nous sommes inspirée des items présentés dans la matrice des modèles ainsi que des propositions du cadre théorique.

Cette matrice, tirée du travail de D. Amidon [Amidon, 2000], est un modèle de classification du développement des systèmes d'information en fonction des stratégies poursuivies par les organisations. Il offre donc un cadre conceptuel pour notre travail. Toutefois, dans le premier chapitre, nous avons déjà soulevé les limites de cette matrice principalement avec les arguments suivants :

- La gestion des connaissances peut s'intégrer dans l'entreprise à un autre niveau que le partenariat (transaction) ;
- Le modèle de vente est depuis longtemps dépassé dans la démarche marketing de la relation client.

⁵⁰ cf. matrice des différents modèles (Chapitre 1, 4.3.2 tableau 1-4-1).

De plus, l'approfondissement des concepts théoriques a montré de nouvelles limites à cette dernière : la stratégie ne peut pas être extrapolée à partir des seuls éléments du système d'information.

Toutefois, le cadre de l'analyse, bien qu'ayant de nombreuses limites, peut être réutilisé pour définir des axes de recherche et une grille de lecture. En nous inspirant des items de la matrice, nous pourrions ainsi déterminer les liens entre la gestion de la relation client, la stratégie et le SI.

A partir de ce cadre, nous développerons un questionnement de terrain permettant de confirmer ou d'infirmer ces propositions.

Nous avons ainsi défini trois axes décomposés en neuf items.

3.3.1 Stratégie et prise de décision

Dans cet aspect, nous étudierons trois items :

- **La stratégie globale de l'entreprise** : cet item repose sur une détermination de la stratégie poursuivie par l'organisation.
- **La vision de la clientèle** : cet item décrit la manière dont l'organisation se représente son environnement, en particulier sa clientèle.
- **Le management** : cet item décrit la manière dont l'équipe dirigeante va intégrer le système d'information à la stratégie.

3.3.2 Utilisation du système d'information client

Dans cet aspect, nous étudierons trois items :

- **La focalisation client** : cet item décrit la manière dont l'organisation classe et traite ses clients.
- **L'interaction client** : cet item décrit la manière dont l'organisation va concevoir la relation avec le client
- **La communication client** : cet item décrit la manière dont l'organisation va s'adresser aux clients.

3.3.3 Développement du système d'information client

Dans cet aspect, nous étudierons trois items :

- **La structure du système d'information** : cet item décrit le fonctionnement du système d'information. Nous utiliserons la typologie réalisée dans le deuxième chapitre pour expliquer la structure du système d'information client classique.
- **La ou les valeurs du système d'information** : cet item présuppose un système d'information existant. Il décrit le ou les éléments primordiaux véhiculés par le système d'information. Cela peut être le produit, l'information ou bien la connaissance.
- **Le ou les objectifs** : cet item décrit la ou les finalités du système d'information.

Ceci nous amène à nous interroger sur l'approche du terrain et notre position de chercheur par rapport à ce dernier.

4 Choix méthodologique

L'objectif de cette section sera d'expliquer la posture de recherche et les raisons qui nous ont amené à choisir cette approche du terrain ainsi que la méthodologie utilisée pour aborder ce dernier.

4.1 Posture de recherche

Au départ de notre réflexion, la réalité que nous offrons était un phénomène complexe. Un tel phénomène n'est pas mesurable en tant que tel. Pour le retranscrire, il nous faudra donc passer par un ensemble de propriétés mesurables, indépendantes de l'observation. C'est pourquoi notre analyse portera sur le système d'information client et l'entrée de la gestion des connaissances dans cet « organe » de l'entreprise. Ainsi, il nous faudra l'aborder sous l'angle des « fonctionnalités » : le système d'information client est un élément stratégique de l'organisation et existe parallèlement aux fonctions de relation client du marketing et de la stratégie d'intimité client. Les fonctionnalités étendues offertes par la gestion de connaissance au système d'information client ont un impact sur les usages de la relation client dans l'organisation, la prise de décision et la stratégie de l'organisation.

Notre recherche se situera donc dans le paradigme fonctionnaliste. Par voie de conséquence, notre démarche de recherche sera sous-tendue par quatre caractéristiques : une objectivation par métaphore, une problématique fondée sur l'homéostasie, une théorisation téléonomique et une expérience par comparaison [FNEGE, 2002]. Le paradigme fonctionnaliste se base sur la supposition que la société a un caractère concret, une existence réelle, et systémique, orienté pour produire un état ordonné et régulé. Le comportement est contextuellement délimité dans un cadre de relations sociales concrètes. Les affirmations ontologiques invitent à croire à la possibilité d'une science sociale objective et libérée de valeurs, au sein de laquelle le scientifique est distancé de la situation analysée grâce à la rigueur et à la technique de la méthode scientifique. La perspective fonctionnaliste est principalement régulatrice et pragmatique, et cherche à comprendre la société de manière à générer des connaissances empiriques utiles.

Nous aborderons donc le système d'information par rapport à son apport et sa limite dans l'organisation et la stratégie. Notre rapport au terrain sera une comparaison entre des systèmes d'information et des relations qu'ils entretiennent avec l'ensemble de l'organisation. Nous baserons notre action de recherche sur la théorie de Parsons [Parsons, 1937] qui découpe l'action en quatre éléments essentiels, « l'action suppose un acteur, une situation partiellement contrôlée par lui, une combinaison de fin et de moyen soumis au choix de l'acteur par des critères normatifs ... »

Notre objectif de recherche sera donc **de permettre une conceptualisation du phénomène ainsi que son (ou ses) évolution(s) future(s)**. A partir de là et, grâce au cadre conceptuel précédemment défini, nous pouvons contrôler et limiter les observations de notre champ de recherche. Il nous faudra donc maintenant mettre en place la combinaison de moyens au travers d'un cadre structuré.

4.2 Méthodologie de terrain

Le choix d'une méthodologie repose sur la problématique et l'objet de la recherche. Notre choix s'est donc porté sur une double démarche : une étude exploratoire sous forme de questionnaires et une analyse de cas.

Le passage par une double démarche apporte une vérification de la construction du cadre conceptuel d'une part et, d'autre part, utilise ce cadre pour réaliser un travail sur des cas d'organisations permettant de répondre à nos questions de recherche. Il convient maintenant de justifier le choix des deux méthodes employées.

4.2.1 Etude exploratoire par questionnaire

L'objectif de cette étude exploratoire est de vérifier les axes principaux de la matrice des modèles définie dans le cadre conceptuel. Pour réaliser cet objectif, plusieurs méthodes s'offraient à nous : questionnaires, entretiens et analyse de cas. Notre choix s'est porté sur un questionnaire adressé aux professionnels du domaine de la gestion des connaissances et de la relation client. Deux raisons ont présidé à ce choix : la possibilité pour les sources de rester anonymes et la comparabilité des réponses amenant à la vérification ou non des trois fondamentaux de la matrice des modèles [Thiéart, 1999].

Le choix du type de questionnaire a été fait dans le but de ne pas orienter les réponses des professionnels. Un questionnaire ouvert portant sur les trois axes principaux de la matrice a donc été réalisé.

Le questionnaire étant ouvert, il ne saurait contenir beaucoup de questions. Par conséquent, il ne comporte que trois questions portant sur les trois dimensions de la matrice ainsi que les constituants des modèles. L'objectif de ce questionnaire est de constater si les professionnels du domaine perçoivent les divergences des axes principaux mises en avant dans la matrice et si ces divergences reposent, pour eux, sur les items explicités lors de l'analyse.

Ce que nous désignons sous le terme de professionnels doit être compris comme toutes les personnes travaillant sur le thème de la relation client, que ce soit dans les entreprises, les cabinets de conseils, les éditeurs de logiciels ou bien les responsables d'organisation.

Les professionnels, auprès desquels a été administré le questionnaire, ont été sélectionnés sur l'intérêt qu'ils portent au sujet. Pour cela, nous nous servons des communautés de pratique présentes dans le domaine de la gestion de la relation client ainsi que la gestion des connaissances pour avoir un panel assez large de praticiens.

En effet, la validation par les organisations ne nous est pas apparue comme pertinente puisque une organisation n'a que l'expérience de son propre système. En revanche, les personnes qui sont en contact quotidien avec le système d'information client : intégrateurs, cabinets de conseils ou même plus simplement responsables système d'information, ont une vision plus large du domaine et des développements possibles des systèmes.

De plus, la présence de ces professionnels sur une communauté de pratique montrent l'intérêt et l'implication de ces personnes sur le thème.

4.2.2 Les études de cas

Après avoir vérifié les axes de notre matrice conceptuelle, la problématique de recherche peut maintenant être abordée. Dès lors, notre méthode de recherche reposera sur l'analyse de cas d'organisations sélectionnés en fonction de critères précis et construits à partir de plusieurs sources d'informations.

Notre recherche s'inscrivant dans une démarche fonctionnaliste, le choix d'une démarche basée sur l'analyse de cas s'explique tout d'abord par la nécessité d'opposer et de mettre en exergue plusieurs éléments. Ensuite, seules des analyses de cas peuvent nous permettre de comprendre le fonctionnement du phénomène en ne nous arrêtant pas au seul cas particulier d'une entreprise. Enfin, Yin [Yin, 1994] définit une étude de cas comme étant une enquête empirique qui « analyse un phénomène contemporain au sein d'un contexte réel, tout particulièrement lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidente ». Du fait que le système d'information est totalement intégré à une organisation, la méthode par cas est particulièrement bien adaptée. Le contexte étant à la fois organisationnel et environnemental, l'étude de cas s'est imposée comme le meilleur moyen de rendre compte du phénomène.

Dans cette optique, nous procéderons à une analyse de cas de gestion de la relation client classique puis nous procéderons de manière identique avec des cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances, pour terminer en comparant ces deux fonctionnalités.

4.2.2.1 Construction de la base de cas

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche et confronter la réalité à notre cadre théorique, la construction de notre base de cas doit répondre à certains critères.

Tout d'abord, comme nous cherchons à voir l'effet des systèmes d'information sur l'organisation, nous avons retenu des cas d'organisations en cours de mise en place de nouveaux systèmes d'information. En suivant les volontés qui ont présidées au choix du nouveau système et les évolutions de l'organisation suite à la mise en place de ce dernier, nous étions à même de suivre l'influence de cette mise en place sur l'organisation. Le premier critère dans le choix des cas est donc **la mise en place d'un projet système d'information suivi sur plusieurs années**.

Deuxième critère pour la construction de la base de cas : **la distinction entre gestion de la relation client classique et gestion de la relation client facilitée par les connaissances**. Comme nous l'avons vu lors de l'étude des outils CRM dans le premier chapitre, beaucoup de systèmes d'information se disent à base de connaissances. De plus, la limite est parfois ténue entre un système qui génère de la connaissance et un système à base de connaissances. Pour pouvoir sélectionner deux groupes de cas différents, nous nous sommes référée au cadre théorique. En effet, les outils classiques génèrent de la connaissance client en fin d'analyse ou de processus. A l'inverse, un outil à base de connaissances offrira la possibilité de créer directement cette connaissance et/ou de la mettre à disposition pour une autre activité de l'organisation (prise de décision, formation...)

Enfin, la base de cas doit répondre aux critères classiques de toutes les analyses de cas concernant les sources d'information et la représentativité. Ces critères seront explicités lors de la présentation des analyses de cas.

4.2.2.2 Construction de la grille d'analyse à partir du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel ne permet pas à lui seul d'analyser les cas, il convient donc de trouver des éléments concrets permettant d'analyser tous les items présents dans le cadre.

Il nous faut donc reprendre les neuf items définis et chercher des variables ou des éléments permettant leur construction.

➤ Stratégie et prise de décision

Pour les trois items, nous spécifierons les variables et éléments retenus pour donner du sens à l'item.

- **La stratégie globale de l'entreprise** : pour construire cet item, nous avons réalisé un audit stratégique de l'entreprise. En effet, il est rare qu'une entreprise exprime sa stratégie globale et, même si c'est le cas, la stratégie réelle peut différer. Il nous a donc fallu passer par une analyse stratégique de chaque cas. En nous appuyant sur les données recueillies pour chaque entreprise, nous avons réalisé une étude des organisations, avant, pendant et après le projet. L'analyse stratégique a consisté en une analyse du marché, de la concurrence et des projets de l'organisation. Seule la conclusion de cette analyse est reportée dans l'item, les étapes intermédiaires ont été éliminées. En nous appuyant sur les travaux de Porter [Porter, 1985], nous avons réalisé un schéma des forces et une analyse Force/ Faiblesse et Menaces/Opportunités. Ce travail a été reporté en annexes 2 et 3.

- **La vision de la clientèle** : la représentation que l'entreprise se fait de son environnement est le plus souvent révélée par les motivations qui poussent à l'adoption d'un nouveau système

d'information client. On peut aussi trouver des éléments dans la relation client passée de l'organisation.

- **Le management** : C'est au travers de l'utilisation par l'organisation de son système d'information que l'on pourra remarquer l'implication du management. Ceci est également visible dans les attentes par rapport au nouveau système.
- Utilisation du système d'information client
 - **La focalisation client** : Un élément simple permet de visualiser cet item : la présence ou non d'une typologie client. Nous noterons aussi les critères de cette typologie si elle existe. En cas d'absence de typologie client, nous avons cherché à savoir si cela était intentionnel ou non.
 - **L'interaction client** : Il s'agit de la manière dont l'organisation décrit ses objectifs clients : description de son offre, construction d'une relation...C'est en définitive ce que l'entreprise communique à son client par différents media donc, le plus souvent, cela est explicité de manière claire.
 - **La communication client** : Il s'agit de relever tous les moyens utilisés par l'organisation pour communiquer avec ses clients : courrier personnalisé, supports web...
- Développement du système d'information client
 - **La structure du système d'information** : La typologie réalisée dans le deuxième chapitre permet d'expliquer la structure du système d'information client classique. Pour les systèmes à base de connaissances, une analyse de l'outil est réalisée en annexe avec une présentation des fonctionnalités.
 - **La ou les valeurs du système d'information** : Elle est le reflet des fonctionnalités de l'outil. Il s'agit des principales qualités ou avantages de cet outil par rapport à l'ancien système d'information.
 - **Le ou les objectifs** : Il s'agit ici des attentes de l'organisation auxquelles le système d'information a su répondre. Nous avons pris en compte autant les objectifs fixés par l'organisation que les éléments inattendus résultant de la mise en place de ce nouveau système d'information.

C'est au travers de cette grille de lecture que nous développerons notre analyse de la base de cas constituée.

5 La démarche méthodologique

Dans la section précédente, nous explicitons les objectifs et les justifications du choix méthodologique. Cette nouvelle section aura pour objet de définir les étapes de la démarche mise en place.

5.1 Première étape : Etude exploratoire par un questionnaire ouvert auto administré

Cette première étape permettra de vérifier la pertinence du choix des axes de la matrice réalisée auprès des professionnels.

Les réponses obtenues à ce questionnaire seront analysées question par question en mettant tout d'abord en avant les points communs et les divergences entre chaque réponse puis les points communs et les divergences entre les réponses et la matrice.

Notre objectif est une vérification du construit du phénomène par l'intermédiaire de questionnaires. Une limite doit donc être posée sur le nombre de réponses à traiter. Parmi toutes les réponses faites au questionnaire, nous sélectionnerons donc les questionnaires les plus pertinents c'est-à-dire ceux qui donnent une bonne représentation de l'ensemble des points de vue.

A partir de cette analyse des questionnaires, nous reprendrons les éléments du modèle pour discuter des limites et des modifications à faire entrer dans la matrice.

5.2 Deuxième étape : Analyse de cas de gestion de la relation client

Le point fondamental de notre recherche sera donc l'analyse de cas de gestion de la relation client.

5.2.1 Grille de lecture des cas

Nous utiliserons la grille de lecture définie auparavant pour réaliser l'analyse des cas et ensuite les comparer entre eux pour donner une image des fonctionnalités offertes dans un système d'information client. Nous procéderons tout d'abord à une analyse des cas de gestion de la relation client classique puis à une analyse des cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances. Comme nous suivrons la même démarche dans les deux analyses, nous présenterons donc la démarche de manière conjointe.

5.2.2 Collecte des données

Compte tenu du caractère de la recherche, nous avons procédé à une analyse de cas à partir de documents. En effet, ayant opté pour une démarche fonctionnaliste, il nous faudra recueillir un nombre de cas suffisants et en même temps les traiter sur plusieurs années pour comprendre les évolutions du système d'information de l'organisation. Par conséquent, l'usage de documents a été la solution trouvée pour répondre à cette double contrainte.

Ces documents, rédigés pour expliciter des projets de mise en place de système d'information, offrent un regard « objectif » tout en étant représentatifs des intentions des acteurs de l'organisation. Un recueil de données écrites permet aussi l'identification et la reconstitution chronologique d'un processus organisationnel. La construction de nos exemples a été fondée sur un recueil de documents qui nous a permis d'élaborer une réflexion sur la relation du système d'information avec l'organisation dans son ensemble.

La difficulté principale liée à la collecte documentaire est la représentativité des documents. D'une part, les intentions des acteurs étant interprétées a posteriori, les documents peuvent biaiser la réflexion du chercheur. Si une majorité des documents que nous avons recueillis avaient pour but de montrer la « supériorité » du nouveau système par rapport à l'ancien, notre démarche n'a pas consisté à analyser la mise en place en ces termes : nous nous sommes intéressés aux différences évoquées entre l'ancien et le nouveau système puis aux conséquences que le nouveau système a eu sur l'organisation.

De plus, l'ampleur du nombre de documents écrits peut noyer le chercheur sous une masse d'informations. C'est pour éviter cela que, dès le départ de la recherche, nous avons construit une grille de lecture afin de ne pas dévier des questions du départ.

Nous avons utilisé trois types de documents pour créer nos études de cas de gestion de la relation client classiques :

- les archives de projets de mise en place de systèmes d'information client : il s'agit de documents fournis par l'organisation elle-même (bilan annuel par exemple) ou par le prestataire de service qui a réalisé l'implantation du système.

- les récits des utilisateurs : Ils sont fournis par l'organisation, sont une forme de « storytelling » [Soulie, 2006] du projet⁵¹.
- les documents publics sur la stratégie et l'implantation du système d'information dans l'organisation : ce sont les articles publiés sur le système d'information de l'organisation et sur sa mise en place.

En ce qui concerne les cas de gestion de la relation client, les documents de tout type sont très nombreux, facilement accessibles et disponibles. La faiblesse des cas traités dans les travaux de recherche nous a contrainte à choisir des sources documentaires hétérogènes et de vulgarisation.

Pour les cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances, en revanche, nous avons utilisé deux types de documents: archives de mise en place de système de connaissances client, et des documents publics sur la stratégie et l'implantation du système de connaissances dans l'organisation. Il s'agit des mêmes documents que pour les cas classiques. En ce qui concerne les cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances, les documents de tout type sont des documents rares dont l'accès est difficile car ils sont considérés comme stratégiques. Par ailleurs, il existe peu d'analyses sur ce type de documents car le phénomène est relativement récent dans les organisations.

Nous avons ainsi constitué dix études de cas de grandes entreprises dans tous les secteurs d'activités pour la relation client classique et quatre cas d'entreprises utilisant de la gestion de connaissances. Ces entreprises n'ont pas de profil particulier (chacune étant sur un secteur d'activité particulier) et la plupart sont des entreprises de grande taille.

5.2.3 L'analyse des données

L'analyse des données a donc reposé sur la confrontation entre notre grille de lecture et le recueil de documents.

Chaque cas sera examiné au moyen de la grille de lecture et ensuite nous reprendrons les cas ainsi traités pour les comparer et offrir les premiers résultats.

Certains principes ont guidé notre recherche : comprendre le phénomène dans sa globalité et le repositionner dans son contexte historique et économique.

5.2.4 L'élaboration et la présentation des résultats

Comme notre recherche n'a pas de contact direct avec le terrain, elle peut être considérée comme « objectivante a priori » [Hlady Rispal, 2002]. De surcroît, grâce à l'usage de notre grille de lecture, les résultats obtenus offrent une lisibilité forte et permettent ainsi une interprétation plus aisée. Nous présenterons les analyses sous forme de tableaux pour chaque cas. Puis, après la comparaison des analyses de l'ensemble des ceux-ci, nous présenterons les conclusions finales sous la forme d'un tableau récapitulatif (Matrice des modèles). Les cas ainsi que les résultats intermédiaires seront mis en annexe⁵².

5.3 Troisième étape : Synthèse des deux analyses et construction de la nouvelle matrice des modèles de gestion de la relation client

Cette troisième étape sera l'aboutissement de la recherche : il s'agira de comparer les fonctionnalités du système de gestion de la relation client classique à celui de la gestion de la relation client facilitée par les connaissances.

⁵¹ Ces documents, lorsqu'ils étaient disponibles, ont permis une compréhension plus grande de l'usage des systèmes dans l'organisation mais sont souvent les plus biaisés en terme d'objectivité de l'information.

⁵² Voir Annexe 2 pour les cas de gestion de la relation client classique et Voir Annexe 3 pour les cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances

5.3.1 Spécificités et points communs des analyses de cas

Dans cette comparaison, nous mettrons en avant les points communs et les divergences de chacune des fonctionnalités pour les trois grands aspects, item par item. Pour réaliser cette comparaison, nous nous servirons des tableaux de résultats précédemment obtenus lors des deux premières étapes de la recherche.

La comparaison s'effectuera donc en trois étapes. Nous détaillerons pour chacune les points communs et les spécificités de chaque fonctionnalité sur les items constitutifs de chacune de ces étapes.

5.3.2 Une nouvelle matrice des modèles de la relation client

Nous dresserons des conclusions à chaque étape du raisonnement pour aboutir à l'élaboration d'une nouvelle matrice des modèles de gestion de la relation client.

Cette nouvelle matrice aura pour objectif de comprendre le phénomène du système d'information client, d'en donner une représentation et de montrer les axiomes sur lesquels reposent ce type de système au sein de l'organisation.

6 Conclusion

Le cadre conceptuel affiné, nous avons pu nous concentrer sur l'approche du terrain au travers de la matrice des modèles. Après avoir défini précisément les termes de notre problématique, les questions sous-jacentes et présenté la démarche mise en place pour y répondre, il convient maintenant de passer à la partie terrain de notre travail. Nous commencerons donc par voir l'étude exploratoire et sa portée sur la matrice des modèles.

Chapitre 4. Questionnaire exploratoire : la vision des professionnels du domaine

Sommaire

1	Introduction.....	73
2	Objectifs du questionnaire	73
3	Méthodologie du questionnaire	73
3.1	Population de professionnels	73
3.2	Construction du questionnaire	73
4	Procédure d'administration	74
5	Analyse des résultats	74
5.1	Analyse des résultats par question	74
5.2	Analyse des résultats par complémentarité.....	75
6	Conclusions au regard de la matrice.....	76
7	Limites du questionnaire	76
8	Conclusion	76

1 Introduction

La première étape de notre travail a consisté à concevoir et administrer un questionnaire pour recueillir l'avis des professionnels du domaine et confronter la matrice des modèles à leurs points de vue. Cette confrontation apportera un autre regard sur cette matrice développée uniquement du point de vue des entreprises.

2 Objectifs du questionnaire

Ce questionnaire vise à décrire les représentations du phénomène de la gestion de la relation client du point de vue des professionnels du domaine. Les principaux objectifs poursuivis par ce questionnaire sont les suivants:

- Décrire leurs représentations du phénomène
- Comparer ces représentations avec celles élaborées dans le cadre de la matrice des modèles

3 Méthodologie du questionnaire

Il s'agit par conséquent d'un questionnaire transversal à visée exploratoire. Ce questionnaire s'inscrit dans la confirmation ou l'infirmité des axes fondamentaux du construit de recherche. Il convient donc d'en éclaircir la démarche.

3.1 Population de professionnels

Le choix de la population s'est fait selon plusieurs critères. Tout d'abord, il nous fallait une population ayant déjà eu à réfléchir sur ce phénomène ou qui a un intérêt pour ce sujet. Ensuite, la population devait être la plus neutre possible et représenter l'ensemble des courants de pensée du domaine. Nous ne pouvions donc pas sélectionner que des praticiens de gestion des connaissances ou de la relation client classique. Enfin, il nous fallait pouvoir entretenir un contact plus poussé ou recontacter les personnes pour les amener à approfondir leur réflexion.

Le choix de critères si précis et particuliers pour la population destinataire du questionnaire s'explique par deux éléments :

- La prépondérance sur le marché de la relation client d'outils et de solutions analytiques et opérationnels
- La faiblesse du nombre de cas d'entreprises recourant au système d'information client à base de connaissances

Compte tenu de l'ensemble de ces critères, notre choix s'est porté sur quatre communautés de pratiques : iKM, KM-GC Montreal (KM GC a une spécificité : il s'agit d'une communauté québécoise), Marketing Relationnel et Knowledge Board.

Notre population totale visée était de cent cinquante personnes environ et nous n'avons pu obtenir que dix réponses. C'est donc à partir de ces dix réponses que nous avons travaillé. Mais si la quantité de réponses est faible, elle correspond au taux de retour classique pour un questionnaire (de l'ordre de 7%).

3.2 Construction du questionnaire

Si notre analyse de cas nous a permis de construire une matrice des modèles qui se veut représenter la réalité du terrain, notre questionnaire a donc pour but de mettre à l'épreuve le construit.

Il nous fallait donc trouver des questions communes aux deux groupes d'acteurs (entreprises et professionnels du domaine) afin de pouvoir confronter les points de vue. Par ailleurs, ne voulant pas prendre le risque d'influencer les réponses des professionnels en leur soumettant trop de questions précises sur la matrice des modèles, nous avons conçu un questionnaire ne comportant que trois questions ouvertes portant sur les trois grands axes principaux de la grille d'analyse.

Notre questionnaire repose donc sur trois items : la stratégie, le management et le système d'information dans la gestion de la relation client. Pour chacun de ces items, les personnes interrogées sont amenées à déterminer si il existe une spécificité de la démarche de gestion de la relation client facilitée par les connaissances.

Le questionnaire ainsi que les réponses collectées ont été ajoutées en annexe quatre.

4 Procédure d'administration

Le questionnaire a été lancé en septembre 2005 et nous avons arrêté la collecte de données en octobre 2005. Le choix de la période a été fait de manière à pouvoir toucher l'ensemble des intervenants des communautés, évitant ainsi la période creuse des vacances. La collecte a donc duré un mois mais la majorité des réponses est intervenue dans les quinze jours suivant la distribution du questionnaire.

Comme le questionnaire avait été donné sous forme écrite, la majorité des réponses a été faite en suivant l'ordre des questions proposées. Toutefois, il faut noter qu'il nous a été souvent demandé des précisions ou que des conseils nous ont été envoyés, joints au questionnaire.

Enfin, pour certaines réponses, nous avons dû contacter la personne pour lui faire préciser certains éléments. L'intégralité des réponses anonymisées a été rapportée en annexe quatre.

5 Analyse des résultats

Pour analyser ce questionnaire, nous nous sommes contentée d'une analyse textuelle, sans outil particulier car ce questionnaire n'a que vocation à apporter l'éclairage des professionnels et non pas à analyser leurs discours en profondeur. Par conséquent, nous utiliserons deux modes de traitements. En premier, nous commencerons par reprendre chaque question et ferons un bilan des réponses obtenues. Puis, dans une seconde étape, nous reprendrons les réponses en recherchant les points communs et les divergences entre les individus interrogés.

5.1 Analyse des résultats par question

La première question posée portait sur la gestion des connaissances et sa nécessaire implication dans la stratégie globale de l'entreprise.

Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que toute activité d'ordre commerciale doit nécessairement être dirigée depuis la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, la gestion des connaissances apporte un avantage à l'ensemble de l'organisation (extrait de la réponse n°7 « sert à l'ensemble de l'organisation ») Pour un succès, elle doit être intégrée à la stratégie. De plus, par la place que tient la connaissance dans l'organisation, la gestion des connaissances va permettre de réinventer les pratiques classiques et d'innover. Le projet de gestion de connaissances doit être porté par l'organisation elle-même pour être un vrai succès : « Si la direction générale ne s'implique pas, il y a peu de chance de réussite ».

La deuxième question portait sur l'apport de la gestion des connaissances à la relation client.

Cette question a été le plus souvent éludée. Certains ont évoqué l'origine de la connaissance comme un élément implicite et provenant uniquement de la relation directe (commercial, force de vente). Pour les autres, la gestion de la connaissance client apporte avant tout une meilleure connaissance des

attentes et besoins du consommateur. Une seule personne évoque une valeur ajoutée pour l'entreprise au delà de la constitution de cette connaissance. L'apport principal que les personnes interrogées ont vu dans la gestion de la relation client facilitée par les connaissances est la mise en forme du retour d'expériences. Il s'agirait donc d'appliquer des méthodes de gestion des connaissances pour expliciter le savoir présent dans l'organisation et en particulier chez les détenteurs de ce dernier.

Et, enfin, la dernière question portait sur les différences entre systèmes classiques et systèmes de gestion de la relation client facilitée par les connaissances.

Toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que les outils classiques sont « des usines à gaz » qui accumulent des informations. Le seul moyen de donner de la valeur à la relation client est de la faire passer en ressource stratégique. Pour cela, seule la gestion des connaissances semble pouvoir être utilisée. Toutefois, il est à noter qu'une personne considère les outils classiques et les outils à base de connaissances comme complémentaires. Toutes ces réponses peuvent être résumées en disant que la gestion des connaissances apporte la dimension manquante à la plupart des outils et solutions de gestion de la relation client classique.

5.2 Analyse des résultats par complémentarité

Au travers de toutes ces réponses au questionnaire, nous avons pu déterminer quatre arguments qui sont repris par tous.

Tout d'abord, la gestion de la connaissance ne peut et ne doit s'intégrer que dans la stratégie globale de l'entreprise. Toutes les personnes interrogées sont affirmatives sur ce point. Qu'elles le justifient par le nécessaire besoin de soutien du projet gestion de connaissance par la direction ou par le fait qu'elle va transformer toute l'organisation, toutes s'accordent à dire que les projets de gestion de connaissances doivent s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise.

Ensuite, ce projet doit être soutenu par la direction et aussi par l'organisation. La gestion des connaissances appliquée à la relation client va, pour pouvoir se développer dans l'organisation, nécessiter une volonté de la direction mais aussi des « facilitateurs »⁵³ ou des relais dans l'organisation. Si toutes les personnes s'accordent sur l'importance du soutien du projet par le management, seules quelques unes parlent des « facilitateurs » présents dans l'organisation.

Troisième élément, la gestion de la relation semble revêtir une difficulté particulière car les connaissances client sont des connaissances implicites et nécessitant un niveau d'expertise pour être appréhendées. Cette difficulté expliquerait, pour les personnes interrogées, la nécessité d'avoir recours à la gestion des connaissances client. A titre d'exemple, nous pouvons citer cette phrase : « ...la seule manière d'intégrer ce retour (client) sont les interviews face à face avec un spécialiste KM et ou des programmes de formation... »⁵⁴

Quatrième et dernier élément significatif tiré de ces réponses, les systèmes de gestion des connaissances semblent être les seuls capables de rendre compte de la complexité du client. Pour étayer cette affirmation, nous pouvons citer : « avoir une vision 360° de son client »⁵⁵. Il semble donc essentiel de trouver le moyen de représenter le client dans toute sa complexité et non plus de le réduire à un ensemble de données.

Nous concluons l'analyse de ce questionnaire par une remarque. Dans les réponses, nous avons pu noter une opposition entre ceux pour qui la gestion des connaissances est le seul outil pour représenter le client et permettre à l'entreprise de trouver un avantage concurrentiel et de l'autre, ceux pour qui les

⁵³ Les « facilitateurs » sont des membres de l'organisation qui portent le projet de gestion de connaissances sans que cela leur soit imposés et qui se chargent de le faire partager aux autres membres de l'organisation.

⁵⁴ Extrait tiré de la réponse n°8

⁵⁵ Extrait tiré de la réponse n°3

outils classiques alliés à des outils de gestion de connaissances sont des solutions parfaitement complémentaires.

6 Conclusions au regard de la matrice

Loin de remettre en cause la matrice des modèles que nous avons réalisée, ce questionnaire montre à l'évidence que les outils classiques ne peuvent pas aller aussi loin dans la démarche et que le passage à une solution à base de connaissances est obligatoire si l'entreprise souhaite innover, connaître mieux ces clients, préserver son expertise...

De plus, la force du lien unissant stratégie de l'entreprise et le système d'information à base de connaissances est parfaitement claire dans les propos recueillis.

Enfin, dernière remarque, le questionnaire montre que certains professionnels voient une complémentarité entre le système d'information client classique et le système d'information client à base de connaissances.

7 Limites du questionnaire

Nous n'avons pu effectuer qu'une vérification des trois axes de la matrice mais il conviendrait de compléter ce questionnaire par des entretiens plus poussés reposant, cette fois, sur tous les items de la matrice des modèles.

Même si les réponses obtenues sont très complètes, une véritable validation du construit ne sera possible que par la réalisation d'un nombre important d'entretiens.

8 Conclusion

Le questionnaire qui fait suite à la construction du cadre conceptuel, a pour but d'ancrer la matrice dans la réalité du terrain. Ce dernier a permis de conforter certains éléments de la matrice. Seule une démarche plus en profondeur permettra une véritable validation de la matrice. Passons maintenant à l'analyse des cas et, par la suite, nous reponderons à nos problématiques de recherche.

Chapitre 5. Analyse des cas de gestion de la relation client classique

Sommaire

1	Introduction.....	79
2	La construction des cas.....	79
3	Les cas retenus : présentations et conclusions	80
3.1	Cas Etam.....	80
3.2	Cas Télémarket	81
3.3	Cas Yves Rocher.....	82
3.4	Cas Dresdner.....	83
3.5	Cas Le club du Paris Saint Germain.....	84
3.6	Cas Avisium	85
3.7	Cas Les AGF.....	86
3.8	Cas Alstom	87
3.9	Cas Royal Mail	88
3.10	Cas Schering-Plough Vétérinaire.....	89
4	Modèle général de système de gestion de la relation client.....	90
4.1	Remarques préalables.....	90
4.2	Divergences et points communs par axes	91
4.3	Matrice conclusive	92
4.4	Conclusions générales de la première étape d'analyse.....	98
5	Conclusion	98

1 Introduction

Dans ce chapitre, nous analyserons les cas d'entreprises ayant mis en œuvre des projets de gestion de la relation client basée sur des outils classiques. Ce chapitre constituera la première étape de notre démarche de terrain. Après une présentation du panel d'entreprises sélectionnées, nous reprendrons de manière succincte les analyses réalisées sur chaque cas. Ensuite, nous mettrons évidence les ressemblances et les différences pour aboutir à la conception d'une première matrice des modèles de gestion de la relation client.

2 La construction des cas

Pour construire nos cas, nous avons tout d'abord procédé à une recherche d'entreprises ayant implanté des solutions de gestion de la relation client ou ayant conçu des projets de gestion de la relation client. Dès le départ, nous avons fixé une limite temporelle à ces projets : la période s'étend de 1998 à 2004. Cette limite avait pour but de n'analyser que des projets qui reposeraient d'une part, sur des outils techniques récents et d'autre part, sur des conceptions relevant du marketing relationnel.

Cette première recherche nous a permis de sélectionner trente entreprises répondant au seul critère temporel. Il nous est alors apparu nécessaire d'affiner davantage notre sélection. Nous avons donc choisi de nouveaux critères :

- Tout d'abord, le critère de l'activité de l'entreprise. La majorité des entreprises que nous avons sélectionnée dans un premier temps se sont révélées des sociétés de service notamment dans le domaine de la banque et de l'assurance. D'après une étude d'IDC faite en 2002 [IDC, 2002], la majorité des entreprises qui mettaient en place de tels projets restaient des sociétés de service malgré une augmentation forte dans les autres secteurs. Notre objectif étant l'analyse générale de la mise en place des outils de gestion de la relation client, nous avons dès lors cherché à donner une vision globale de tous les secteurs. Par conséquent, nous avons sélectionné un ou deux cas d'entreprises dans chaque secteur selon la représentativité de ces projets par secteur.

	Industrie	Service	Banque / Assurance	Pharmacie / Chimie	Distribution	Telecom	Autres	Total
Nombre de cas de la première sélection	5	4	8	2	4	3	4	30
(pourcentage)	16,7%	13,3%	26,7%	6,7%	13,3%	10,0%	13,3%	100,0%
Nombre de cas sélectionnés	1	1	2	2	2	1	1	10
(pourcentage)	10,0%	10,0%	20,0%	20,0% ⁵⁶	20,0%	10,0%	10,0%	100,0%

Tableau 5-2-1 Cas sélectionnés selon le critère du secteur

- Ensuite, le critère de l'organisation. Notre sélection a fait apparaître une prédominance des entreprises de grandes tailles. Là encore, nous avons essayé de respecter la proportion lors de la sélection finale des cas.

	Grandes Entreprises	PME	Total
Nombre de cas de la première sélection	18	12	30
Pourcentage	60,0%	40,0%	100,0%
Nombre de cas sélectionnés	6	4	10
Pourcentage	60,0%	40,0%	100,0%

Tableau 5.3.2-2 Cas sélectionnés en fonction du type d'organisation

⁵⁶ On peut remarquer une disproportion dans la sélection de cas liée au deuxième critère : taille de l'organisation

- Enfin, le critère international. Dans notre sélection du départ, nous avons vu apparaître une forte proportion de cas d'entreprises européennes ou à dimension internationale. Dès lors, nous avons situé le cadre global de notre travail dans le périmètre européen ou des entreprises européennes tournées à l'international.

Par ailleurs, nous avons éliminé d'emblée certains critères comme la réussite du projet. Notre analyse se bornera à mettre en avant les points remarquables dans chaque cas d'entreprises confrontées à la mise en place d'une gestion de la relation client ne passant pas par des méthodes de gestion des connaissances.

Après croisement de nos différents critères, dix cas sont ressortis de notre sélection.

	Industrie	Service	Banque/Assurance	Pharmacie/Chimie	Distribution	Telecom	Autres
Grande Entreprises	Alstom		AGF Dresdner	Yves Rocher	Etam	Royal Mail	
PME		Avisium		Schering-Plough Vétérinaire	Telemarket		PSG

Tableau 5.3.2-3 Présentation des cas sélectionnés

Un dernier élément devra être ici abordé : la distinction BtoB et BtoC. Dans le cadre théorique, nous proposons que cette distinction n'existe pas lors de la poursuite d'une stratégie client. Il convient donc de s'en assurer en distinguant les entreprises.

	Industrie	Service	Banque/Assurance	Pharmacie/Chimie	Distribution	Telecom	Autres
BtoB	Alstom	Avisium	Dresdner	Schering-Plough Vétérinaire			
BtoC			AGF	Yves Rocher	Etam Telemarket	Royal Mail	PSG

Tableau 5.3.2-4 Présentation des cas selon la distinction BtoB et BtoC

Ce tableau impose une première remarque c'est que six de nos dix cas sont des cas d'entreprises tournées vers le consommateur. Ce n'est qu'après l'étape d'analyse de la matrice que nous pourrions montrer ou non une spécificité dans la stratégie poursuivie et le système d'information client de ces structures.

3 Les cas retenus : présentations et conclusions

L'analyse des cas demandant un travail particulier, ce dernier a été reporté en annexe deux pour augmenter la lisibilité du travail. Par ailleurs, il faut noter que pour construire ces cas, les seuls documents accessibles provenaient des intégrateurs, « vendeurs de logiciel » ou de textes de vulgarisation informatique.

Nous approcherons donc chaque cas par une courte présentation puis par la représentation de la grille d'analyse et enfin par les enseignements et les éléments à retenir.

3.1 Cas Etam

Le groupe Etam a mis en place des outils de gestion de la relation client mais surtout en a profité pour réorganiser sa structure. En effet, le groupe a subi une profonde restructuration et en même temps, on a pu se rendre compte lors de l'analyse que la stratégie et le système d'information ne poursuivaient pas les mêmes buts : l'une s'axant sur la diffusion d'un concept vers le client, l'autre gérant les informations sur les produits et donnant une vision en temps réel de l'entreprise.

Nous présenterons la grille d'analyse du cas avant de nous intéresser à ce que nous pouvons conclure à propos du cas d'Etam.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Le concept de méga store ⁵⁷ est une structure transférable à l'international : il repose sur la proximité avec la clientèle tout en ayant une localisation et un environnement adapté.
<i>Utilisation du système d'information client</i>	A partir d'informations et de bribes de connaissances générées par le système, le client est alors placé dans une structure de communication adéquate
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information doit répondre aux besoins de gestion de l'organisation en fournissant des données et informations sur les produits.

Tableau 5.3.21-1 Grille d'analyse du cas Etam

Tout d'abord, au niveau stratégique, Etam a une vision extrêmement précise de sa clientèle et des objectifs clairs que la société souhaite atteindre par rapport à cette dernière. Le concept de méga store représente un ensemble d'éléments matériels et de pratiques de gestion communes. Cela va donc par nature véhiculer, au travers de la structure, une vision de la clientèle.

Ensuite, la société se sert du système d'information (réduit au système informatique) pour adapter sa communication en fonction d'une segmentation client. Cette segmentation, réalisée indépendamment du système d'information, montre bien que la clientèle est appréhendée hors de celui-ci et le système informatique n'est là que pour fournir un moyen de standardisation et d'automatisation des contacts avec le client.

Le système d'information développé par Etam correspond davantage à une remise à plat de son organisation plus qu'à une stratégie client. En centrant son système d'information sur la gestion des produits et de leur impact sur le client, il s'agit d'affiner sa politique marketing mais non directement de connaître ses clients.

En dehors de nos axes principaux de recherche, nous pouvons noter que l'introduction du nouveau système a provoqué une totale remise en cause de l'organisation. Cette remise en cause a porté sur la structure de l'organisation par des remaniements de secteurs ou de branches, plus ou moins volontaires, mais aussi sur les objectifs de l'organisation par la mise en place d'une nouvelle stratégie de développement international.

3.2 Cas Télémarket

L'entreprise Télémarket est le reflet des « jeunes pousses » qui ont fleuri sur Internet. Cette entreprise de livraison à domicile a très rapidement été dépassée par les besoins de la plate forme logistique nécessaire à son activité. La société a donc connu des problèmes qui l'ont obligée à revoir à la baisse ses objectifs puis à s'allier avec différents grands acteurs du secteur de la grande distribution. D'une distribution nationale, l'entreprise s'est restreinte à une distribution parisienne et en se basant sur le catalogue commercial des Galeries Lafayette. De plus, une activité de distribution qui ne repose pas sur le contact direct entre client et fournisseur a un grand besoin de « connaître » sa clientèle.

⁵⁷ Megastore : il s'agit d'un magasin concept qui regroupe toute la collection du groupe. Il regroupe aussi un ensemble de pratiques et codes rendant le magasin reconnaissable par tous les clients de la marque quelque soit le magasin dans lequel ils se rendent

Dans le tableau suivant, on trouve l'analyse de l'entreprise par notre grille.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Les potentialités de l'Internet sont un moyen de concevoir une autre relation entre client et supermarché basée sur les services (livraison à domicile)
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le système d'information client est tourné vers le suivi de la clientèle du moment de sa connexion sur le site jusqu'à la livraison de la commande
<i>Développement du système d'information client</i>	La solution choisie offre une optimisation de la gestion des stocks en relation avec un suivi client accru

Tableau 5.3.2-1 Grille d'analyse du cas Telemarket

Tout d'abord, la stratégie de Télémarket s'apparente davantage à une prise de position sur un marché en développement qu'à une compréhension des clients. Il s'agit pour l'entreprise de s'octroyer l'ancienneté sur le marché pour, lorsque le marché sera rentable, bénéficier de l'effet d'expérience. La connaissance du client est alors un élément de cette stratégie.

Dans le cadre du système d'information, le client est suivi du point de vue historique. Le système d'information client va donc retracer l'entrée, les actions et enfin la conclusion de l'achat. La société va donc capitaliser un ensemble d'informations portant sur le parcours du client et de son achat. Par contre, aucune clientèle en particulier n'est visée, aucune communication particulière n'est décidée. Il s'agit de correspondre aux besoins exprimés par les clients sans les anticiper.

Le système finalement retenu correspond totalement à des nécessités de gestion d'informations : un outil qui va simplifier le traitement des informations et faciliter leurs mises à disposition pour l'organisation.

Là aussi, il nous faut rajouter que l'organisation de l'entreprise Télémarket est totalement façonnée par le système d'information (surtout au niveau logistique). Spécifiques à ce cas, les difficultés financières qui sous tendent tous les investissements sont : chaque rachat est arrivé à temps pour éviter la banqueroute. Il s'agit d'un investissement sur un marché nouveau. Depuis 2004, on peut toutefois remarquer une très nette désaffection des grands acteurs de la distribution où Télémarket fait figure de combat d'arrière garde.

3.3 Cas Yves Rocher

Le groupe Yves Rocher est un ensemble de sociétés françaises dont l'activité est la conception et la distribution de produits écologiques. Si le groupe est surtout connu pour ses produits de beauté à base de plantes, il a depuis peu étendu son activité sur les produits ménagers à base de plantes et respectant la nature.

Le projet de gestion de la relation client qui a été mis en place dans notre cas n'est pas le premier instigué par le groupe mais il entre dans la remise à plat du système d'information global.

Voici le tableau récapitulatif de notre analyse de ce projet.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Basé sur un service de qualité apporté au client, le groupe Yves Rocher cherche à étendre son offre et conquérir de nouveaux segments en France et à l'international.
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le groupe est à la recherche d'une écoute et d'une gestion individualisée du client
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information est orienté vers la mise en relation d'une offre large de produits et d'un suivi client.

Tableau 5.3.23-1 Grille d'analyse du cas Yves Rocher

La stratégie du groupe Yves Rocher cherche à mettre au centre du système d'information la relation de confiance avec le client. Pour cela, le groupe a choisi d'insister sur une image de marque reflétant le respect de valeur : simplicité, qualité, écologie, citoyenneté. La mise en application de cette stratégie va donc passer par une communication forte vers le client et un suivi des demandes et des besoins de la clientèle.

L'usage recherché du système d'information va donc être principalement basé sur un ciblage très précis du client : les offres doivent être en adéquation avec les souhaits des clients. Une segmentation forte est réalisée dans cet objectif et la communication va donc suivre cette segmentation. Les moyens de communications et la relation client sont vus comme une démarche pro active de la société mettant en avant les valeurs et la convivialité.

Le système d'information mis en place ne couvre pas totalement ces objectifs. En effet, si la communication « one to one » semble l'aspect essentiel de la relation client de l'activité du groupe, le système d'information client va davantage offrir une vision plus globale des activités du groupe tout en fournissant des informations sur le client en terme de vente et de suivi de commandes. Le groupe Yves Rocher divise donc en deux aspects son système d'information client : les informations sur le client sont recueillies par les outils de gestion de la relation client et la communication client est établie à travers des outils dédiés à la communication.

Le cas Yves Rocher est remarquable car il montre que les outils du système d'information client sont découpés en deux : d'un côté, les outils pour la gestion opérationnelle du client et de l'autre des outils dédiés à l'application de la stratégie client. Dans cette catégorie, on peut même distinguer deux types d'outils : les outils « pratiques » de mise en place de la stratégie (campagne d'email ...) et les outils « conceptuels » d'extraction de sens des informations recueillies.

Il faut noter que la mise en place de ce système d'information client a permis aussi un regroupement des traitements et des informations client du point de vue du groupe et non plus seulement par activités.

3.4 Cas Dresdner

La banque Dresdner est une banque d'affaire allemande dont les clients sont principalement des grands comptes. La fidélisation des clients est donc primordiale pour le maintien de l'activité. La relation client devient une source d'avantage concurrentiel. Si la banque dans un premier temps a envisagé de fournir des services de qualité à sa clientèle, elle s'est vite rendue compte que seul un changement stratégique de positionnement client pouvait lui apporter cet avantage concurrentiel.

Le tableau récapitulatif de l'analyse montre bien le changement intervenu.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Le groupe souhaite maintenir sa position de leader en approfondissant sa relation client, seule source d'avantage concurrentiel
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le client, étant la source de la création de valeur, doit être intégré dans les processus de gestion par une mise en commun et une circulation de l'ensemble des informations dont on dispose sur lui
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information a pour objectif de mettre au centre de l'organisation le client et d'offrir une efficacité plus grande dans la relation client

Tableau 5.3.24-1 Grille d'analyse du cas Dresdner

La stratégie a toujours été centrée sur le client mais la banque a décidé de ne plus uniquement s'axer sur la qualité du service fourni mais sur la fidélisation du client. Cette fidélisation passe par une analyse approfondie du client et surtout par un large accès à ces informations par les agents communicant avec ce dernier.

L'étape suivante de la mise en place de la stratégie est la définition d'un client au sein de l'organisation. C'est donc vers une communication personnalisée et aussi sur une implication forte de l'organisation humaine qui va être le support des axes de fidélisation.

Le système d'information a dans ce contexte un rôle précis : il va mettre à disposition un grand ensemble d'informations tout en générant en même temps des informations nouvelles permettant la segmentation client. Le système d'information est vu comme un médium de circulation d'informations et d'automatisation de certaines tâches pour laisser les acteurs de l'organisation agir avec le client. L'usage des informations et les contacts client sont à la charge de la partie « humaine » de l'organisation. Le système d'information client est ici envisagé comme une mise en commun des ressources client.

Le cas Dresdner est intéressant car il s'appuie sur un changement stratégique pour procéder à un changement du système d'information client. Toutefois, ce changement dans le système d'information ne met pas le client au centre de l'organisation mais l'organisation au centre d'un réseau d'informations sur le client. La génération des connaissances issus des regroupements d'informations et de l'analyse du client ne sont pas intégrées dans le système d'information mais dans la culture d'entreprise par l'implication forte du management.

3.5 Cas Le club du Paris Saint Germain

Le milieu sportif pourrait au premier abord paraître loin des préoccupations de gestion. Dans la réalité, un club sportif comme le Paris Saint Germain Football Club est soumis aux mêmes contraintes qu'une entreprise classique. Le club sportif doit pouvoir gérer ses rentrées d'argent, satisfaire ses partenaires financiers et fournir des prestations à des supporters de plus en plus exigeants. Si un supporter n'est pas réellement client du club sportif, il représente tout de même pour ce dernier une manne financière importante grâce aux produits dérivés et aux abonnements.

C'est donc pour cela que la réalisation d'un système d'information client performant devient une nécessité pour le monde sportif.

Le tableau suivant reprend l'analyse du cas du club sportif.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Le PSG recherche une meilleure gestion financière et comptable
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le client est une source de profit par les informations qu'il offre à l'organisation
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information est tourné vers une construction de base d'informations et de rentabilisation d'actions

Tableau 5.3.25-1 Grille d'analyse du cas Paris Saint Germain Football Club

La stratégie du club est très claire : il faut trouver une meilleure gestion des ressources financières de l'organisation. Pour cela, il faut faire en sorte de formaliser les contacts clients et les contacts partenaires. Les ressources du club sont dépendantes de l'année (période de matchs ou non). Le management va rechercher à travers les contacts clients et partenaires à réduire cette saisonnalité.

La vision clientèle de l'organisation est tournée vers l'opérationnel : les informations obtenues doivent servir soit à affiner les propositions au client soit à générer de nouvelles offres. Le but recherché est de fournir un profil de client vers lequel le club dirigera des propositions d'offres adaptées et automatisées.

Le choix d'un système d'information a donc été orienté directement vers un outil opérationnel permettant la construction d'une base de données client et une relation directe entre les supporters et le club.

La gestion de la relation client faite par le club est principalement orientée vers une amélioration du service. Il s'agit de faire fructifier et de développer les contacts sur plusieurs supports de communication. La gestion de la relation en elle-même n'intervient que dans l'objectif d'augmenter les ressources financières et de diversifier les sources de financement.

3.6 Cas Avisium

Avisium est une société de services dans laquelle le système d'information tient une place prépondérante. Le système d'information est la source de différenciation et de profit de l'organisation. Dans une telle structure, la gestion de la relation client est vécue comme une nécessité, une obligation à laquelle on ne peut déroger. Le choix de passer par un outil tel qu'un progiciel de gestion intégré offre un moyen de relier clients et fournisseurs.

Dans la grille d'analyse, on peut retrouver les axes principaux du projet système d'information.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Avisium cherche à gagner un maximum de parts de marché en offrant une réactivité et une transparence forte
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le système d'information va consister en une intermédiation entre les fournisseurs et les clients tout en fournissant à chacun les outils nécessaires à l'analyse de leur relation.
<i>Développement du système d'information client</i>	A travers l'usage du système, Avisium va se retrouver au centre d'une relation autrefois interne à l'entreprise qui va lui permettre d'analyser le comportement des clients et des fournisseurs tout en offrant ces analyses à chacun des acteurs.

Tableau 5.3.26-1 Grille d'analyse du cas Avisium

La position d'Avisium, intermédiaire sur une place de marché, l'oblige à rechercher une politique client particulière. La jeunesse de l'entreprise sur un marché qui connaît déjà des grands acteurs lui est défavorable au départ. Elle doit donc jouer sur le rapport avec la clientèle pour se différencier et gagner des parts de marché. La gestion de l'information devient alors une nécessité et l'analyse de ces informations une activité stratégique.

La relation client va alors devoir être présente à la fois du côté d'Avisium mais aussi pour les clients et les fournisseurs de la place de marché. En effet, Avisium va fournir à ses clients (fournisseurs ou clients de la place de marché) des outils pour gérer leurs activités et leurs besoins. Ce premier niveau d'analyse des informations ouvrira à chaque client une relation client spécifique avec Avisium. De son côté, Avisium, en analysant les informations des clients et fournisseurs va pouvoir déterminer quels éléments faire varier pour améliorer sa relation client. C'est donc en gérant la relation client de ses clients qu'Avisium s'appropriera le plus d'informations sur ces derniers.

Au niveau du système d'information, cette stratégie apporte deux contraintes : la nécessité d'un système réactif et en même temps capable de gérer un grand nombre de client. La nécessité d'analyses particulièrement pointues est aussi une contrainte de l'organisation sur le système d'information. Toutes ces contraintes nécessitent une importante formalisation du système d'information.

3.7 Cas Les AGF

Le groupe d'assurances AGF souhaite procéder à un changement d'orientation stratégique en se tournant vers la fidélisation client. Comme beaucoup d'entreprises de services, les AGF procèdent régulièrement à la mise en œuvre de nouveaux projets de gestion de la relation client.

Le projet décrit ici a été souhaité pour globaliser la gestion de la relation client et offrir des propositions combinées entre les différents types d'assurance aux clients.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Les AGF changent de stratégie en passant d'une logique de service à une stratégie de fidélisation client
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Les AGF cherchent avant tout à rapprocher toutes les branches d'activités de l'organisation et à offrir un panel global d'informations aux acteurs
<i>Développement du système d'information client</i>	Jouant sur la carte de la gestion en temps réel, le progiciel va surtout fournir un outil de mise en relation directe avec le client

Tableau 5.3.27-1 Grille d'analyse du cas AGF

La stratégie des AGF cherche à mettre le client au centre de leurs actions commerciales en fournissant l'ensemble des informations dont dispose la structure sur le client aux acteurs de l'organisation. Les AGF voient dans la fidélisation client une source de différenciation et donc d'avantage concurrentiel.

La focalisation client des AGF est centrée sur la capitalisation des clients déjà acquis et de leurs informations. Pour les clients déjà « connus » par l'organisation, il s'agira de prendre en compte leurs besoins et d'y répondre tout en combinant les informations que détient l'organisation pour devancer ou offrir des éléments complémentaires.

Le système d'information est alors le reflet de cette focalisation client. Il faut donc un système particulièrement réactif qui offre une circulation large des informations.

Ce projet a eu une mise en place longue et surtout l'analyse des besoins a été faite en interne. Le découpage temporel du projet s'est fait selon un plan réalisé par l'organisation elle-même. Ce qui rend

le cas AGF atypique car la plupart des entreprises passent par des cabinets de conseils pour réaliser ces opérations.

Cette mise en place spécifique a eu aussi pour conséquence d'éviter une remise en cause globale de l'organisation des AGF mais cela a été progressif tout au long des étapes du projet.

3.8 Cas Alstom

L'expérience du marché d'Alstom est longue : depuis sa création (CGE) jusqu'à sa position de leader mondial actuel dans le domaine du transport et de l'énergie, Alstom possède une forte expérience du client. Le taille du groupe mais aussi sa longévité implique qu'Alstom ait déjà mené de nombreux projets de gestion de la relation client.

Le projet que nous avons analysé ici apporte un éclairage particulier en tendant à mettre la gestion de la relation client non plus seulement au cœur des entreprises mais au cœur du groupe français.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Alstom souhaite centraliser la totalité des informations sur son environnement pour réaliser une stratégie dynamique de fidélisation
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le client, comme le fournisseur, doit trouver toutes les informations nécessaires pour répondre à ses besoins. Il rentre directement dans l'organisation par des démarches simples.
<i>Développement du système d'information client</i>	Les outils sélectionnés vont permettre une communication dynamique et rapide avec les différents acteurs de l'environnement et aussi une interface commune d'entrée pour ces mêmes acteurs

Tableau 5.3.28-1 Grille d'analyse du cas Alstom

Alstom souhaite axer sa stratégie sur la fidélisation mais plus seulement au niveau de chaque entreprise ou activité mais au niveau du groupe lui-même. Une activité comme celle de l'entreprise nécessite de nombreux contacts avec ses clients mais aussi ses fournisseurs car le plus souvent, il s'agit de projet à long terme. Il ne suffit donc plus d'offrir un lien direct avec les acteurs de l'organisation mais de répondre à toutes les demandes, sous quelques formes qu'elles soient, des clients. Le client ou le fournisseur ne sont plus vus comme des entités indépendantes mais comme des éléments de production à intégrer. D'où cette nécessité à multiplier les supports de contact.

Cette vision stratégique est étayée par une volonté de fournir toutes les informations aux clients comme aux fournisseurs permettant à chacun de comprendre les objectifs et la place qu'il tient dans l'activité du groupe Alstom. Au delà de la réflexion théorique, cela signifie que client comme fournisseur ont un rôle à jouer dans l'activité d'Alstom et que ce rôle, compris par le groupe à partir des informations fournies, peut être redéfini, affiné ou modifié par l'action de chacun (en fournissant de nouvelles informations par exemple)

Le système d'information a donc été choisi en conséquence : le portail Web est un outil dynamique intégrant toutes les technologies de communication possibles et en même temps très ergonomique pour qu'il reste utilisable par les différents acteurs de l'environnement. Tous les utilisateurs doivent passer par la même interface.

Le cas Alstom est un cas extrême de gestion de la relation client. Le groupe, après avoir mis en place un nombre important de projets de gestion de la relation client, a repensé la place à donner aux clients mais plus globalement aux acteurs de son environnement. Ce cas est exceptionnel car peu

d'entreprises ont autant d'expérience du même marché et ont su faire évoluer leur stratégie sur une aussi longue période.

Une remarque toutefois est à faire c'est la volonté délibérée des dirigeants de ne pas utiliser de progiciel de gestion intégré pour réaliser ce nouveau projet : la réactivité et l'ergonomie des progiciels de gestion intégrés ne semblent pas avoir convaincu la direction surtout pour des questions de compatibilités des différents systèmes entre eux.

3.9 Cas Royal Mail

Si Royal mail est une institution en Grande Bretagne, c'est avant tout une entreprise en perte de vitesse suite à l'ouverture des marchés des postes qui a été laissé aux mains de Allan Leighton. Cette structure énorme regroupant autant des activités de poste classiques que des activités de chemin de fer ou de transport aérien, avait besoin d'une nouvelle stratégie pour éviter la faillite. Il est, dès lors, apparu évident à la direction qu'il fallait revoir la stratégie mais aussi tout l'ensemble du circuit de l'information dans l'organisation.

Voici donc la grille d'analyse de ce cas.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Royal Mail doit relancer son activité en jouant sur le service au client tout en mettant en adjonction des prix raisonnables pour le service
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le client est tout d'abord identifié puis les offres qui lui seront faites seront à la fois larges et connexes aux besoins initialement déterminés
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information doit fournir à tout moment des informations sur l'entreprise. Il doit aussi offrir une compréhension des besoins clients.

Tableau 5.3.29-1 Grille d'analyse du cas Royal Mail

La stratégie de Royal Mail va donc être précise : renouer avec les bénéficiaires en s'axant sur le service aux clients. Cela signifie une remise en cause de l'organisation mais aussi des activités de Royal Mail pour se concentrer sur les éléments lucratifs et l'extension de ses éléments selon les besoins des clients. Si Royal Mail va conserver son activité principale de Poste, le client va fournir à l'organisation les nouvelles activités vers lesquelles tendre.

La relation client va reposer sur une communication forte vers le client et une adaptation à ses besoins. L'objectif recherché est la combinaison des offres pour fournir des réponses complètes aux demandes émanant des clients.

Le choix d'un outil a donc été difficile. Il fallait à la fois combiner un système réactif et ergonomique fournissant un certain nombre d'informations sur le client et, en même temps, un système capable d'analyser ces informations et de combiner les offres en fonction du client. Royal Mail, qui a inscrit le projet de gestion de la relation client dans un projet plus vaste de remise à plat de son système d'information, a donc combiné des progiciels analytiques et opérationnels afin de construire son système d'information sur ses besoins.

Le cas Royal Mail offre une singularité : plutôt que de choisir une solution ou de la faire développer, Royal Mail a choisi de combiner « les meilleurs aspects » de plusieurs progiciels. Il est fort probable que Allan Leighton, le président directeur général de Royal Mail, soit à l'origine de ce choix très particulier. En effet, Allan Leighton vient d'entreprises de service où il a fait du système d'information une force, un avantage concurrentiel pour ces dernières (lastminute.com)

Il faut noter également que l'introduction du système d'information client s'est faite en lien direct avec le système d'information de l'organisation (c'est le même projet qui a mené à sa constitution)

3.10 Cas Schering-Plough Vétérinaire

Le groupe américain Schering-Plough est implanté en France sur deux domaines : la pharmacologie humaine et animale. Schering-Plough Vétérinaire, branche pharmacologie animale du groupe, cherche à s'implanter chez les professionnels en partant de l'idée d'une lettre d'information. Très rapidement, cette idée de départ va entraîner une nouvelle dynamique de la relation client et donc la nécessité de mettre en oeuvre un projet de gestion de la relation client.

Ce projet, analysé ci-dessous, va se dérouler sur une période de trois ans (il s'agit d'une période longue par rapport aux durées observées pour ce type de projet)

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Schering-Plough Vétérinaire cherche à optimiser son offre sur le marché des produits vétérinaires
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le client est à la fois la destination de la communication de l'offre et un objet analysé pour connaître sa compréhension et ses besoins par rapport à l'offre
<i>Développement du système d'information client</i>	Le progiciel va permettre une analyse du client et une communication différenciée

Tableau 5.3.210-1 Grille d'analyse du cas Schering Plough Vétérinaire

Schering Plough fait partie des leaders mondiaux dans le domaine de la pharmacologie mais n'est que huitième dans le domaine vétérinaire. Schering Plough Vétérinaire a donc repensé sa stratégie en s'axant davantage sur le client. En effet, le groupe pharmacologique développe ses produits et s'appuie sur la force de vente pour en faire la promotion. Mais, établir un lien avec des professionnels tels que les vétérinaires nécessite plus qu'une implication de la force de vente. Les produits pharmaceutiques n'ont pas uniquement besoin d'être reconnus pour être acceptés mais il est nécessaire que le professionnel y voit une efficacité et surtout qu'il soit formé à son usage. D'où l'apparition d'un besoin particulier chez le client vétérinaire : la formation.

Il en résulte une relation double : le vétérinaire par l'expression de ses besoins va offrir de nouveaux axes de développement à Schering Plough ; Schering Plough, en informant et formant les vétérinaires, captera de nouveaux segments de clientèle. En s'appuyant à la fois sur la présence de terrain de la force de vente et sur une communication ciblée, Schering Plough Vétérinaire va maintenir un lien avec ses clients.

La mise en place d'un système d'information client basé sur cette double problématique a été longue car elle nécessitait des étapes intermédiaires. Tout d'abord, il fallait mettre en place les mécanismes d'informations sur les clients, allant de la constitution de la base de données à l'expression des besoins clients. Puis, à partir de là, la conception d'outils de communication répondant à la fois aux besoins des clients et de retour d'information de l'organisation. Enfin, l'automatisation de ces procédures a été réalisée pour faciliter les échanges entre les différents secteurs de l'entreprise (force de vente et direction) avec les clients.

Le cas Schering Plough soulève un aspect particulier de la gestion de la relation client : la gestion du temps dans le projet de système d'information. Le choix fait par l'organisation de réaliser ce projet sur une longue période a permis de relier les deux problématiques classiques de la gestion de la relation (analyses des besoins clients et communication différenciée) par l'usage d'un même outil. Il semblerait toutefois que cela n'ait pas fonctionné car la lettre d'information est aujourd'hui arrêtée.

Par ailleurs, le choix d'un unique outil communicationnel qui joue à la fois le rôle de pourvoyeur et d'émetteur d'informations est assez rare car la plupart des entreprises préfère dissocier les deux étapes.

4 Modèle général de système de gestion de la relation client

Après avoir rappelé les grandes étapes des analyses de cas, nous nous pencherons sur la comparaison de ces cas afin d'obtenir une nouvelle matrice des modèles de gestion de la relation client. Avant de passer aux conclusions des analyses, il est nécessaire de faire quelques remarques d'ordre général.

4.1 Remarques préalables

Au départ de notre analyse, nous considérons trois axes : stratégie et prise de décision, usage du système d'information client et développement du système d'information client. Au cours de l'analyse, la dénomination des axes s'est révélée mal appropriée.

En effet, si la stratégie d'entreprise est analysée dans le premier axe, la prise de décision est davantage présente dans l'usage du système d'information client. Nous avons alors décidé de recentrer la nomination de l'axe sur sa fonctionnalité : analyse de la stratégie d'entreprise et de la vision stratégique véhiculée dans l'organisation.

Cet « usage du système d'information client » reflète l'implication de l'organisation. En fait, nous nous sommes aperçus alors que plusieurs réalités se dissimulaient sous cet axe. Tout d'abord, il y a un aspect humain ou plus exactement un rapport avec l'équipe managériale qui entoure, au sens large, le client. Ce sont tous les acteurs de l'organisation qui ont un rapport avec le client. Mais, cet axe offre aussi la représentation de la vision stratégique qui est transmise par le management. De plus, cet axe recouvre la mise en pratique de certains processus en lien direct avec la stratégie. Enfin, cet axe préfigure ce qui sera demandé au système d'information client par l'organisation. Par conséquent, nous avons décidé de renommer cet axe en « modèle managérial ». Le terme de « modèle managérial » sera, dans notre analyse, l'explicitation des différentes réalités citées précédemment.

Le dernier axe, développement du système d'information client, nous est apparu, au regard des analyses de cas, représentatif d'une réalité. Le système d'information va reposer sur un ensemble de tâches, traitements et processus qui vont tendre vers des objectifs choisis en s'appuyant sur des aspects particuliers et précis du système. Tous ces éléments sont interdépendants : si l'entreprise souhaite atteindre l'objectif de réactivité du système, elle doit fournir une structure simple à ses clients et donc utiliser une structure ergonomique.

Autre élément remarquable, apparu lors des analyses, le passage d'une stratégie de gestion de la relation client opérationnel à analytique (ou d'analytique à coopératif) semble lié à une maturation de l'entreprise. Il semblerait que seule l'expérience de l'entreprise lui permette de choisir entre différentes stratégies client possibles. Par conséquent, dans le cadre des projets de gestion de la relation client classique, elle devrait passer par une phase opérationnelle puis analytique et enfin de coopération avec le client.

La distinction BtoB et BtoC n'apporte pas d'éclairage particulier aux pratiques de gestion de la relation client. En effet, nos cas d'entreprises classées comme étant BtoC sont répartis équitablement entre le modèle relationnel et le modèle opérationnel. Il semblerait donc que cela vérifie l'hypothèse faite dans le cadre du modèle théorique selon laquelle la distinction dans le cadre d'une stratégie client serait non pertinente.

Enfin, le changement d'organisation induit par l'introduction du projet est à la fois lié au projet lui-même mais aussi au système d'information client qui va conformer ou non l'entreprise à la vision stratégique. Le changement de stratégie va en effet faire évoluer l'organisation mais, lors de

l'introduction d'un projet de gestion de la relation client, la mise en pratique au travers de l'organisation de ce nouveau système va lui aussi faire évoluer l'organisation.

Par ailleurs, il n'existe pas de lien direct entre le marketing, la stratégie et le système d'information client. Le système d'information client et la stratégie n'implique pas uniquement le domaine marketing mais l'organisation dans son ensemble. Donc, c'est la stratégie et le système d'information client qui vont promouvoir les pratiques marketing dans l'organisation. Ainsi, le modèle managérial n'est pas une expression plus large du marketing dans l'organisation mais une diffusion des pratiques marketing à l'ensemble de l'organisation. Et pour cela, ces dernières sont transmises aux individus au contact du client par le système d'information client.

4.2 Divergences et points communs par axes

Dans cette partie, nous mettrons en avant les synergies et les oppositions nées de la confrontation des différentes analyses de cas.

4.2.1 Points communs

Le premier élément marquant à l'intérieur de ces cas est une étape intermédiaire entre la stratégie et le système d'information. Si au niveau du modèle managérial, on retrouve le lien avec la vision stratégique, cette dernière semble très éloignée des préoccupations du système d'information. Dans les faits, le système d'information est lié au modèle managérial qui est lui-même le reflet de la vision stratégique. Le seul inconvénient de ce couplage est que le système d'information n'est pas intégré directement dans la stratégie mais dans la gestion de l'organisation.

Si nous continuons notre approche sur la stratégie et la vision stratégique, un premier constat s'impose. La stratégie des entreprises qui souhaitent s'orienter vers la gestion client sont en fait de deux ordres :

- Stratégie opérationnelle tournée vers une connaissance globale du client
- Stratégie de lien relationnel avec l'analyse et une communication différenciée.

Seul le cas Alstom montre une entreprise qui cherche à intégrer le client dans son activité.

Toutefois, on peut remarquer que si la stratégie évolue, le système d'information lui reste surtout opérationnel fournissant les informations nécessaires à la mise en œuvre des traitements stratégiques (au modèle managérial).

Le modèle managérial joue donc à la fois sur la transmission de la vision stratégique et la mise en pratique par la constitution d'un système d'information. Le modèle managérial n'intègre pas le système d'information mais le construit selon les besoins stratégiques. Par exemple si la stratégie s'oriente vers de l'opérationnel, le modèle managérial conserve le pouvoir de décision ainsi que le contact direct au client. Le système d'information est, dans ce cas, le support de la prise de décision (fournissant des analyses mais pas de conclusions sur ces analyses) et automatise les tâches répétitives. Cela nous renvoie à la dualité entre le système d'information informel (modèle managérial) et le système d'information formel (développement du système d'information client) : la différence et le choix vont reposer sur le niveau d'implication de l'organisation. Plus la direction implique l'organisation moins le système d'information formel gère de connaissances au profit du modèle managérial. Cela va entraîner deux formes de modèle managérial :

- Un modèle managérial où l'organisation s'implique peu et qui va optimiser la formation de son système d'information client
- Un modèle managérial où l'organisation s'implique beaucoup et qui uniquement centre son système d'information client sur la collecte d'informations et l'automatisation.

On peut résumer tout cela en disant que, dans le premier cas, l'entreprise va chercher à connaître son client et, dans le deuxième cas, elle va chercher à le comprendre.

Quant au dernier axe, le système d'information client a plusieurs aspects : mise en relation entre entreprises, automatisation et opérationnalisation. Le système d'information client sert de pourvoyeur d'informations au modèle managérial qui prendra les décisions en fonction de la stratégie.

Le système d'information client sert aussi à gérer la communication sur des multi-canaux (internet et les canaux classiques). Si autrefois, on faisait peu attention à la redondance d'informations ou de contacts, les cas montrent que les entreprises souhaitent une certaine continuité dans les contacts et une diffusion ciblée.

La mise en place du système d'information client est en général un projet court. Contrairement au projet de système d'information classique qui nécessite une longue analyse et des retours d'investissements à long terme, le système d'information client classique doit être rapidement opérationnel et tenir des objectifs précis à court ou moyen terme.

4.2.2 Divergences

Les points d'opposition entre les cas sont nombreux.

Le premier point notable est qu'il n'a pas de spécificités de gestion de la relation client selon les entreprises ou les secteurs d'activités. Toutefois, on retrouve plus souvent des systèmes d'information client analytiques dans les services ce qui est probablement lié à l'évolution stratégique des entreprises de ce secteur par rapport à une plus longue expérience du domaine.

De plus, chaque entreprise possède sa propre vision de sa clientèle. Que l'on parte d'une clientèle potentielle en passant par une clientèle très ciblée et localisée, chaque entreprise a sa propre manière de concevoir sa clientèle. Toutefois, toutes ces visions partagent les mêmes problématiques de gestion de la relation client.

Les problématiques soulevées dans les cas sont de trois ordres : communication / gestion de l'information, réactivité / ergonomie / praticité des outils et analyse/compréhension des besoins clients. Toutes ces problématiques n'ont pas de secteurs d'activité ou d'entreprises qui soient plus en demande que d'autres. Chaque cas offre une combinaison particulière autour de ces trois composantes qui explique les choix différents dans les systèmes d'information client implantés.

Enfin, le dernier point de divergence est la forme de ces mêmes systèmes d'information client. Chaque cas construit ou utilise un système différent (ou une combinaison de modules différente). Même si on peut remarquer la présence importante des progiciels de gestion intégrés, ils sont utilisés pour répondre à des souhaits particuliers de l'entreprise : cohérence avec le système d'information global, forte capacité de traitement, relation avec le système d'information de certains clients ...

4.3 Matrice conclusive

Notre propos au départ était, en reprenant la matrice des modèles de gestion de la relation, d'analyser en profondeur chaque axe et de proposer une nouvelle matrice. Maintenant que nous avons analysé chaque axe, il convient donc de les considérer par items et de conclure par une nouvelle matrice de modèles.

4.3.1 La stratégie et la vision stratégique

Les cas des entreprises sélectionnées ont montré trois stratégies possibles se basant sur la relation client : la stratégie opérationnelle, la stratégie du lien relationnel et la stratégie de coopération.

- Stratégie opérationnelle

Les entreprises qui ont opté pour cette stratégie cherchent à disposer d'un ensemble important de données et d'informations sur leurs clients.

Elles ont plutôt une stratégie globale du type développement sur le marché ou de la part de marché. On note dans la stratégie globale de cette approche un nécessaire retour sur investissements rapide. L'exemple type de la stratégie opérationnelle est le cas du Paris Saint Germain qui se sert du système d'information client comme d'un moyen de planification des revenus. Le système d'information client s'inscrit donc dans une perspective globale du **développement de l'entreprise**.

La vision de la clientèle est plutôt floue ou bien l'entreprise cherche à atteindre de nouvelles populations. C'est par exemple le cas de Telemarket qui compte, par une gestion de la clientèle, asseoir sa position sur le marché. En effet, la clientèle est vue de façon très large et l'entreprise ne souhaite pas particulièrement cibler un créneau spécifique. La politique client est donc la « **captation** » **des clients** et non pas seulement leur fidélisation.

Enfin, le management est surtout compris comme un moyen d'affiner la stratégie en fonction des réactions des clients. On peut le voir tantôt sous la forme de la qualité du service tantôt portant sur la combinaison d'offres répondant aux besoins du client. Là encore, on peut citer l'exemple de Royal Mail qui, tout en recentrant son activité sur les secteurs lucratifs, va proposer une multitude de services à ses clients. Il va donc s'agir d'avoir un maximum de **réactivité par rapport aux pratiques client**.

- Stratégie du lien relationnel

Les entreprises qui ont opté pour la stratégie du lien relationnel cherchent avant tout à fidéliser leur client. Elles vont pour cela collecter un ensemble d'informations et de données sur ces derniers. Elles ne s'arrêtent pas à ce stade de collecte mais vont les analyser pour en faire ressortir des comportements, des tendances et des scénarii de consommation.

Cette stratégie particulière s'accompagne d'une stratégie globale plus large : **maintenir sa position sur le marché par l'innovation ou la différenciation**. En effet, la stratégie de fidélisation client ne peut s'exprimer qu'une fois une part de marché acquise. Dans le cas Dresdner par exemple, il s'agit d'approfondir la relation client pour conserver une position de leader sur le marché en offrant cet apport de différenciation par rapport à ses concurrents.

La clientèle, contrairement à la stratégie opérationnelle, est déjà connue et segmentée de manière précise. Dans le cas des AGF, le groupe d'assurance va pouvoir, par la diffusion large des informations, comprendre les objectifs de ses clients et proposer des combinaisons d'offres au cas par cas. Il va donc s'agir de **fidéliser la clientèle existante tout en intégrant la clientèle nouvelle**.

Enfin, le management s'implique beaucoup dans les pratiques de marketing et véhicule ces mêmes pratiques au sein de toute l'organisation. Il peut aussi associer à ces pratiques un ensemble de valeurs « éthiques » comme dans le cas d'Yves Rocher par exemple. Dans ce cadre, l'organisation va chercher à **transmettre un ensemble de « bonnes pratiques »⁵⁸ client** en son sein.

- Stratégie de coopération

Tout d'abord, il faut noter que cette stratégie n'est révélée que dans un seul cas analysé (Alstom). Toutefois, nous ne pouvons pas écarter de l'analyse cette stratégie car elle se distingue totalement des autres stratégies client précédemment évoquées.

La stratégie globale de Alstom est de créer une coopération entre client, fournisseur et le groupe afin de développer des synergies. On dépasse alors la vision de vente ou d'achat pour entrer dans la création d'un système de relations. Il s'agit de **constituer un réseau d'entreprises** et non plus de se contenter de relations globales avec l'environnement.

⁵⁸ Les « bonnes pratiques » dont nous parlons ici sont en fait toutes les pratiques marketing véhiculées par l'organisation et reconnues comme telles par elle à un instant précis.

La clientèle est, dans cette optique, très précisément ciblée et entre en contact quasiment direct avec le cœur de l'organisation ou des organisations auxquelles elle fait appel. Il en découle que le client devient le maître d'œuvre de la production qu'il souhaite faire réaliser par le groupe. Le client est alors **l'élément déclencheur de la relation et de l'activité**.

Enfin, le management va alors fournir tous les moyens de capter les flux entrants en provenance des clients. Il va sans dire que le management va jouer sur la transparence de l'organisation et aussi sur l'adaptation aux demandes client. Toutefois, l'essentiel de l'action du management va résider dans la **rapidité de déploiement des solutions à partir d'une demande client**.

4.3.2 Le modèle managérial

Lors de l'analyse du modèle managérial, nous avons révélé la présence de trois modèles différents. Ces trois modèles sont en lien direct avec les stratégies évoquées plus haut.

- Connaître le client

Dans ce modèle, l'organisation s'implique peu et va chercher à s'appuyer sur un système d'information client très structuré pourvoyant un maximum d'informations sur le client.

La focalisation client est alors assez large car elle peut à la fois s'appuyer sur une segmentation comme chercher à toucher de nouveaux clients. D'une manière plus étendue, la clientèle est appréhendée comme une arborescence complexe qu'on peut parfois affiner selon plusieurs critères (Chiffre d'affaire...). Royal Mail va, par exemple, cibler une large clientèle et affiner ses offres en fonction des besoins exprimés. La représentation de la clientèle dans l'organisation est un **ensemble vaste d'acteurs segmentés par rapport à des critères objectifs**.

L'interaction avec le client est simple : tous les contacts sont un moyen de posséder un élément de compréhension du marché et d'offrir de nouveaux produits ou services aux clients. Le cas du Paris Saint Germain est tout à fait révélateur de ce principe. L'instauration d'un système d'information client a eu pour but de mettre en relation tous les canaux de communication et de donner un retour rapide sur les offres du club sportif. La relation client stricto sensu est donc basée sur une **adaptation de l'offre à la demande**.

La communication client est surtout destinée à susciter l'envie et le contact. Dans le cas de Schering Plough, il s'agit à la fois d'un moyen de communiquer mais aussi de rapporter des informations sur le client (par l'intermédiaire de sondages...). La communication client est utilisée comme **un outil de veille sur l'acteur client**.

- Comprendre le client

Ce modèle managérial implique beaucoup l'organisation dans la gestion de la relation client et axe son travail sur la perception de sens dans les informations et données client collectées.

Par conséquent, ce modèle a besoin d'avoir une information à disposition mais, surtout, une information ordonnée et précise, ce qui explique la nécessité d'une segmentation de la clientèle. Les AGF vont regrouper les informations client « pertinentes ». Il ne s'agit pas uniquement de critères objectifs mais aussi de critères subjectifs (utilitaires) : fidélité du client, usage d'un produit ou service spécifique... La focalisation client va donc reposer sur une **segmentation de clientèle en fonction de critères organisationnels**.

Si dans le modèle précédent, la charge de l'interaction revenait à l'entreprise, dans ce modèle, c'est davantage le client qui prend la main dans la relation. L'organisation se « met à l'écoute » des clients tout en ne négligeant pas pour autant l'aspect force de vente. Il ne va plus seulement s'agir de répondre aux besoins des clients mais de les anticiper. Chez Yves Rocher, la relation client va se baser sur une « écoute » de chaque client, cette écoute amenant probablement une détection des idées

nouvelles ou bien encore des défauts ou des améliorations à apporter à certains produits. L'interaction client va permettre une **anticipation des besoins et des demandes client**.

La communication client va être le moyen de susciter les envies mais aussi d'attirer chaque client individuellement. Ce modèle va segmenter presque jusqu'à l'individualisation les clients. Il en résulte donc une communication très précise et ciblée sur le segment précis auquel le client est rattaché. On assiste donc au développement d'une communication individualisée pour chaque client et une politique de « **client unique** ».

- Travailler avec le client

Là encore, il nous faut suivre l'analyse du cas Alstom, seul cas où ce modèle managérial est présent.

Le modèle managérial de Alstom est donc de travailler avec le client sans que celui-ci en perçoive son existence.

La focalisation client concerne **l'ensemble des acteurs présents sur le marché** qu'ils soient précédemment clients ou non. Le groupe s'adresse à la fois à une frange existante et potentielle de la clientèle sans distinction. Le client n'a alors pas à choisir d'interlocuteur selon ses besoins mais c'est le groupe qui va choisir avec lui les activités dont il a besoin pour réaliser son projet. La clientèle n'est pas découpée selon des critères objectifs ou subjectifs. C'est l'organisation qui *va se configurer ou se reconfigurer selon les demandes*.

L'interaction avec le client réside dans le fait que tout part de sa démarche première. Le groupe entend dans le besoin du client un appel à mettre en œuvre l'ensemble de son expertise et celle dont il dispose chez ses fournisseurs pour répondre à ce besoin. Il en découle que la relation est continue et fluctuante : le client interagit avec **l'ensemble du réseau d'entreprises** dont il fait partie.

La communication est par conséquent le centre névralgique du système. Elle doit s'effectuer à tout moment, sur tous les types de support et entre tous les acteurs du réseau. Elle est alors un **outil permanent de lien et de maintien du réseau**.

4.3.3 Le développement du système d'information client

Le dernier axe que nous avons analysé est le développement du système d'information client. Aucune spécificité (à part sur le cas Alstom) n'est ressorti sur l'axe en lui-même. En ce qui concerne les différents items composant l'axe, les deux premiers modèles managériaux n'offrent pas de différences notables.

La structure du système d'information, grâce à l'usage des progiciels de gestion intégrés, est le plus souvent une **combinaison d'outils opérationnels et analytiques**. On retrouve ces mêmes outils utilisés aussi bien dans le modèle « connaître le client » que dans celui de « comprendre le client ».

Les valeurs du système sont très proches et tournent autour des mêmes thématiques : **réactivité, relation back office/front office et ergonomie**. Il n'y a donc au niveau des valeurs véhiculées par le système d'information client aucune spécificité.

Enfin, dans les objectifs recherchés par l'usage du système d'information, on pourrait s'attendre à des différences notables. Dans l'analyse, ces différences ne sont pas ressorties mais on est là encore en présence de trois thématiques : **développement de l'offre, profitabilité de l'entreprise et rapidité et simplification du traitement client**.

- Système d'information client et modèle managérial « travailler avec le client »

Encore une fois, le groupe Alstom fait figure de précurseur dans le développement du système d'information client.

Tout d’abord, la structure du système est basée sur des technologies de communication et de support Web mettant en relation les acteurs avec la globalité du système d’information. Il ne s’agit pas d’un portail Web classique qui offre un moyen de contact supplémentaire aux clients mais un **point central de convergence et de traitement de l’information**.

Ensuite, les valeurs de ce système reposent sur la **praticité de l’échange d’informations** entre les acteurs de l’environnement et de l’organisation et **l’évolutivité du système**.

Enfin, les objectifs sont avant tout dirigés vers l’environnement puisqu’il s’agit de mettre le client en contact direct avec l’organisation. Si dans les modèles précédents, ce contact direct était une valeur du système, il est ici considéré comme un objectif à part entière. En fait, la différence entre les deux va résider dans la réciprocité de l’échange d’information : dans les deux premiers modèles, le système d’information client va permettre de gérer la relation presque en temps réel avec le client et construire un référentiel pour l’organisation. Dans le cas de Alstom, non seulement, le système d’information client va gérer le client en temps réel mais il va également intégrer le client dans son réseau, dans son organisation et dans l’organisation de ses fournisseurs. Le système d’information client, dans ce cas, va chercher à fusionner physiquement directement (plate-forme EDI par exemple) ou indirectement (usage du portail Web) avec le système d’information du client. On pourrait parler de **recherche de symbiose entre les systèmes d’information**.

A l’issue de cette analyse, nous avons donc obtenu la matrice des modèles présentée ci après.

	Modèle opérationnel	Modèle relationnel	Modèle intégration
<i>Stratégie et vision stratégique</i>	Opérationnelle	Lien relationnel	Coopération
stratégie globale de l'entreprise	développement de l'entreprise	maintien de la position sur le marché par l'innovation ou la différenciation	Constitution d'un réseau d'entreprises
vision de la clientèle	captation des clients	fidélisation des clients	Faire du client l'élément déclencheur de l'activité
Management	réactivité par rapport aux pratiques client	Transmission des « bonnes pratiques » client	rapidité de déploiement des solutions à partir d'une demande client.
<i>Modèle managérial</i>	Connaître le client	Comprendre le client	Travailler avec le client
focalisation client	ensemble vaste d'acteurs segmentés par rapport à des critères objectifs	segmentation de clientèle en fonction de critères organisationnels	l'ensemble des acteurs présents sur le marché
interaction client	adaptation de l'offre à la demande	anticipation des besoins et des demandes client	Interaction avec l'ensemble du réseau d'entreprises
communication client	outil de veille sur l'acteur client	communication individualisée	outil permanent de lien et de maintien du réseau
<i>Développement du système d'information client</i>	Système d'information client classique	Système d'information client classique	Système d'information client classique
structure du système d'information	Combinaison de solutions analytiques et opérationnelles	Combinaison de solutions analytiques et opérationnelles	point central de convergence et de traitement de l'information.
valeurs du système d'information	réactivité, relation back office/front office et ergonomie	réactivité, relation back office/front office et ergonomie	praticité de l'échange d'informations et évolutivité du système.
Objectifs	développement de l'offre, rentabilité de l'entreprise et rapidité et simplification du traitement client.	développement de l'offre, rentabilité de l'entreprise et rapidité et simplification du traitement client.	recherche de symbiose entre les systèmes d'information

Tableau 5-4.3.3-1 Matrice des modèles de gestion classique de la relation client

4.4 Conclusions générales de la première étape d’analyse

Pour plus de clarté, il convient de rattacher chaque cas au modèle auquel il se appartient. Ce sera donc le propos de notre tableau ci dessous.

	Modèle opérationnel	Modèle relationnel	Modèle intégration
Industrie			Alstom
Pharmacie/Chimie	Schering-Plough Vétérinaire	Yves Rocher	
Telecom	Royal Mail		
Banque/Assurance		AGF Dresdner	
Service	Avisium		
Distribution	Telemarket	Etam	
Autres	PSG		

Echelle de temps

Légende :

	Entreprises BtoB
	Entreprises BtoC

Tableau 5-4.3.34-1 Matrice des modèles rapportée aux cas analysés

On peut constater que, même si le secteur banque et assurance semble tendre plus vers le modèle relationnel, pour les autres secteurs, il n’y a pas de modèle spécifique. D’un autre coté, on peut voir que, sur notre sélection du départ, la majorité des cas semble s’accorder sur le modèle opérationnel et un seul cas reflète le modèle d’intégration. Il semblerait, comme nous le soulevions dans les remarques, que l’ancienneté de l’entreprise et l’expérience dans les projets de gestion de la relation client offre une explication du passage d’un modèle à un autre.

De plus, les différences entre les cas n’émergent que sur les deux premiers axes de recherche. Le développement du système d’information client n’est donc pas en lien ni avec la stratégie ni même avec le modèle managérial. Si l’on excepte le cas d’Alstom, le système d’information client ne reflète pas la vision stratégique. La non intégration du système d’information dans la stratégie en fait un élément outil sans différenciation réelle des organisations. Rajoutons à cela que les objectifs poursuivis pour le système d’information client sont identiques et un seul porte sur le client, tous les autres restent centrés sur l’organisation. Par conséquent, le système d’information client est pour les organisations un outil principalement de gestion interne. Il en résulte donc, par définition, un décalage entre l’idée que se fait l’organisation de son système d’information client et l’apport de ce dernier à la stratégie et à l’organisation en elle-même.

Enfin, l’échelle de temps représente les évolutions de la matrice. En effet, au travers des cas est apparu que l’existence de projet antérieur conduisait l’entreprise à passer sur un nouveau projet intégrant à chaque fois davantage le client. Il ne semble pas y avoir d’obligation de commencer par le modèle situé en T1 mais, une fois que l’entreprise a sélectionné sa stratégie, elle semble suivre l’échelle de temps pour le développement de nouveaux projets.

5 Conclusion

L’analyse de ces cas nous a permis de construire une matrice à trois modèles : modèle opérationnel, modèle relationnel et modèle de coopération. Pour les deux premiers modèles, l’axe du système d’information est commun. Il n’existe donc pas d’outils spécifiques pour ces derniers. Seul le modèle de coopération possède trois axes bien distincts. Nous pouvons maintenant nous attacher à réaliser la même démarche sur la gestion de la relation client facilitée par les connaissances.

Chapitre 6. Analyse des cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances

Sommaire

1	Introduction.....	101
2	La construction des cas.....	101
3	Les cas retenus : présentations et conclusions	102
3.1	VPC Service Plus	102
3.2	Rhodia Silicones	103
3.3	First Union National Bank - Commercial Bank.....	104
3.4	Cisco Systems	105
4	Matrice des modèles de système de gestion de la relation client facilitée par les connaissances	106
4.1	Remarques préalables.....	106
4.2	Divergences et points communs par axe	106
4.3	Matrice conclusive	107
4.4	Conclusions générales de la première étape d'analyse.....	112
5	Confrontation des deux matrices	112
5.1	Éléments communs et divergences entre modèle classique et modèle à base de connaissances	112
5.2	Croisement des tableaux des matrices et dernières conclusions	113
6	Conclusion	120

1 Introduction

Dans ce chapitre, nous analyserons les cas d'entreprises ayant mis en œuvre des projets de gestion de la relation client facilitée par les connaissances. Par la suite, nous établirons la matrice des modèles de gestion de la relation client globale reposant à la fois sur l'analyse du chapitre précédent et l'analyse des cas de ce chapitre.

2 La construction des cas

Comme dans le chapitre précédent, pour construire nos cas, nous avons procédé à une recherche d'entreprises ayant implanté des solutions de gestion de la relation client ou ayant conçu des projets de gestion de la relation client facilitée par les connaissances. Nous avons essayé de respecter la même limite temporelle mais, compte tenu de la faiblesse du nombre de cas, nous avons dû étendre notre sélection de 1995 à 2004. Une plage temporelle plus large nous permet un accès plus grand vers des projets de gestion de la relation client facilitée par les connaissances.

Nous avons donc trouvé quatre entreprises répondant à ce critère temporel. Compte tenu de la faiblesse du nombre de cas, nous n'avons pas cherché à affiner davantage notre sélection selon les critères que nous avons utilisés précédemment. Ici, il ne s'agit donc que d'une présentation de la répartition des cas en fonction des critères, les pourcentages n'étant pas significatifs.

- Tout d'abord, le critère de l'activité de l'entreprise.

Les entreprises du panel exercent leurs activités dans des domaines bien différents comme le montre le tableau suivant.

	Industrie	Service	Banque /Assurance	Pharmacie /Chimie	Distribution	Telecom	Autres	Total
Nombre de cas sélectionnés	1		1			1	1	4
(pourcentage)	25,0%		25,0%			25,0%	25,0%	100,0%

Tableau 6-2-1 Cas sélectionnés selon le critère du secteur

- Ensuite, le critère de l'organisation.

Trois des quatre entreprises sélectionnées sont des grosses structures internationales. La quatrième par contre est une petite entreprise.

	Grandes Entreprises	PME	Total
Nombre de cas sélectionnés	3	1	4
Pourcentage	75%	25%	100%

Tableau 6-2-2 Cas sélectionnés en fonction du type d'organisation

- Enfin, le critère international.

Les cas ainsi étudiés représentent malgré tout une diversité importante en terme d'activité et voici leur récapitulation dans le tableau suivant :

	Industrie	Service	Banque/Assurance	Pharmacie/Chimie	Distribution	Telecom	Autres
Grande Entreprises	Rhodia Silicones		First Union National Commercial Bank			Cisco Systems	
PME							VPC service Plus

Tableau 6-2-3 Présentation des cas sélectionnés

Là encore dans un souci de transparence, nous devons distinguer les cas des entreprises BtoB et BtoC même si, vu la faiblesse du nombre de cas, aucune généralisation ne sera possible à l'issue de la distinction.

	Industrie	Service	Banque/Assurance	Pharmacie/Chimie	Distribution	Telecom	Autres
BtoB	Rhodia Silicones					Cisco Systems	
BtoC			First Union National Commercial Bank				VPC service Plus

Tableau 6-3-4 Présentation des cas sélectionnés selon la distinction BtoB et BtoC

3 Les cas retenus : présentations et conclusions

L'analyse des quatre cas a fait l'objet d'un travail à part qui est reporté en annexe 3. Nous ne présenterons dans cette partie qu'une succincte introduction du cas, suivi des conclusions que l'on peut tirer de l'analyse. Ces conclusions seront rédigées de la même manière que dans le chapitre précédent.

3.1 VPC Service Plus

Cette société est une entreprise de livraison et gestion des commandes pour une société de vente de livres par correspondance, Le Grand Livre du Mois (GLM). C'est suite à son ouverture sur l'Internet que le GLM a désiré revoir son système de passage de commandes et sa gestion de la relation client en général. Forte d'une expérience de trente années avec sa clientèle, la société a fait le choix de passer à un système de gestion de connaissances pour valoriser cette expérience.

Voici la grille d'analyse du cas de VPC.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	L'organisation va créer de la valeur en utilisant les connaissances qu'elle possède sur le client
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le client entre dans une relation continue et de qualité avec l'organisation
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information va chercher à mettre en avant une structure de connaissances permettant la relation continue et de qualité avec le client mais aussi une forte réactivité de l'ensemble

Tableau 6-3.1-1 Grille d'analyse simplifiée de VPC plus

Tout d'abord, au niveau stratégique, GLM cherche à se différencier de ses concurrents en se recentrant sur son métier : la sélection de livre de prestige. Il ne s'agit donc pas de se focaliser sur n'importe quel client mais de cibler son activité pour fournir les prestations attendues par les clients déjà présents. Cela signifie aussi qu'il faut suivre les clients (et parfois les précéder) sur les supports par lesquels ils voudraient communiquer.

Ensuite, l'usage que va choisir le GLM de son système d'information est avant tout un accompagnement multi-supports mais, avec une relation de qualité, quel que soit le support. Le client dépasse le stade de la relation commerciale et devient un membre du « club ». Il peut même participer dans une certaine mesure à l'évolution des propositions commerciales.

Enfin, la construction du système d'information va se faire sur la base d'une circulation de connaissances hiérarchisées dans l'organisation. Les opérateurs disposent d'une interface simple qui

leur permet d'accéder rapidement à l'information pertinente. Ce système est en même temps évolutif et permet une intégration du retour client.

Il faut tout de même remarquer que l'outil développé par VPC plus pour le GLM les a rendu quasiment indissociables de leur client. Du même coup, il s'impose comme un partenaire irremplaçable au fonctionnement de l'organisation GLM. De plus, GLM a depuis l'introduction de ce système conçu des « clubs » à thèmes basés sur la demande des clients, prouvant du même coup la réactivité du système. Pour conclure sur ce cas, l'organisation de GLM ne semble pas avoir été modifiée en profondeur mais il semblerait plutôt que GLM forme une sorte de « symbiose » avec la société VPC plus.

3.2 Rhodia Silicones

Le groupe Rhodia est un groupe dont l'activité est la chimie de spécialités, connu au niveau international. L'introduction dans une de leur branche, Rhodia Silicones, d'un système de gestion de la connaissance client peut alors être analysé comme un test du système en vue d'un déploiement plus large. Rhodia Silicones possédait un portail Internet qu'elle souhaitait faire évoluer pour intégrer davantage les clients à son activité. Malgré la présence d'outils performants pour gérer la relation client grâce à son ERP, Rhodia Silicones a souhaité déployer une autre solution.

La grille d'analyse du cas montre les éléments essentiels de la mise en place de ce nouveau système.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	La seule source de différenciation est l'intégration du client dans l'organisation, le mettant ainsi au centre de l'activité
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Le client est vu comme une source d'informations importante qui doit créer une nouvelle valeur ajoutée à la relation
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information mis en place est avant tout une « captation » d'informations qui sont ensuite analysées pour définir des connaissances client utilisables par l'organisation

Tableau 6-3.2-1 Grille d'analyse simplifiée du cas Rhodia Silicones

Du point de vue stratégique, Rhodia Silicones n'échappe pas au questionnement des grandes entreprises industrielles. Il ne s'agit plus de connaître ou de comprendre le client mais de l'intégrer de manière à le fidéliser. Pour mettre en place une telle stratégie, il faut bien sûr concevoir un ensemble d'objectifs précis : Rhodia Silicones connaît parfaitement ses clients, elle veut être pour eux un point unique pour la réalisation de leur projet et non plus seulement d'une tâche dans le déroulement du projet. Cela entraîne donc un besoin de flexibilité important et de réactivité par rapport aux demandes du client.

Au niveau managérial, cela implique une analyse de tous les flux d'informations provenant du client d'une part, pour réussir le projet qu'il soumet et d'autre part, que ces mêmes informations puissent être réutilisées pour l'intégrer davantage dans l'organisation.

Tout ceci s'est traduit, au niveau du système d'information, par la mise en place d'une solution de captation d'informations qui, une fois analysées, se transforment en connaissances client réutilisables par l'entreprise. Cette solution possède donc sa propre capacité d'apprentissage et une forte capacité d'analyse des informations. Il en résulte un système qui peut s'auto-alimenter en terme de connaissances et qui en même temps permet une forte réactivité de l'organisation.

Les contraintes qui reposaient sur la construction du nouveau système étaient très nombreuses, tant en terme technique (communication avec l'ERP, grand nombre d'interactions) qu'en terme de

connaissances (évolutivité, pertinence). Le portail attendu a toutefois tenu toutes ces promesses et le groupe Rhodia a même décidé de le mettre en place de manière généralisée. Comme nous le soulevions en introduction du cas, il est tout de même fort probable que Rhodia a, depuis le départ, cherché une solution de ce type et s’est servi de Rhodia Silicones comme test.

Enfin, ce cas est particulièrement remarquable car la relation client y est envisagée sous un angle que l’on retrouve plutôt dans les projets d’intelligence économique [Lesca, 2002]. La relation client ainsi envisagée est assez proche de celle d’Alstom.

3.3 First Union National Bank - Commercial Bank

La First National Bank est une très vieille institution aux Etats Unis : elle a subi de nombreux rachats pour devenir aujourd’hui Wachovia, le grand groupe financier. La partie de ce géant qui va nous intéresser pour ce cas est la branche Hypothèques et Crédit. First Union Mortgage Corporation (FUMC) est parmi les dix grandes du marché américain. Ils souhaitent améliorer leur place au classement en renforçant leur partie commerciale.

Ils avaient déjà entamé un première réflexion sur la gestion des connaissances en mettant au point un manuel de références (se rapprochant davantage du manuel qualité), réalisé par les directeurs commerciaux, mais ils souhaitaient y intégrer plus de flexibilité et de réactivité.

La grille suivante reprend l’analyse du cas.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Renforcer sa présence commerciale auprès de ses clients
<i>Utilisation du système d'information client</i>	Fidéliser les clients par une présence forte sur le terrain et par la relation avec les commerciaux. Cette relation est basée sur la qualité des informations et leur à propos dans la relation.
<i>Développement du système d'information client</i>	Ce système élaboré à partir de l’analyse de l’organisation repose sur une conception Objet. Il sert de base de connaissances communes réactive et évolutive.

Tableau 6-3.3-1 Grille d'analyse simplifiée du cas FUMC

La stratégie poursuivie par la firme est bien définie : il faut être présent pour les clients et leur fournir l’information pertinente au bon moment. Le domaine des hypothèques et crédit est un élément où la durée de la relation avec le client est longue. On peut donc en profiter pour connaître ses clients et leur faire partager un ensemble d’informations sur le marché. Contrairement aux relations client classiques, dans le domaine du crédit et hypothèque, le client est tenu de partager un certain nombre d’information mais il n’est pas tenu de rester avec la banque avec laquelle il a contracté et peut, à tout moment, partir à la concurrence. Ce qui met au premier plan la nécessité d’un suivi client pertinent et régulier.

Au niveau managérial, les clients sont suivis de très près par la force de vente. Il y a une très grosse volonté de la part de la direction pour impliquer totalement la force de vente dans cette stratégie de fidélisation client. Plus encore que le centre de direction, c’est toute l’entreprise qui va se tourner à l’écoute du client.

C’est dans cet environnement très favorable à la relation client que VisionCor a mis en place son système d’aide à la force de vente. A partir du manuel de références préexistant et des usages des utilisateurs, VisionCor a construit un système reposant sur des concepts validés par l’organisation. Ce système, plébiscité par les utilisateurs dès sa mise en place, brille par sa simplicité et par son évolutivité, cette dernière étant laissée aux soins d’un département spécifique de l’entreprise.

Le cas FUMC est en fait la mise sous forme logiciel d'une solution de gestion des connaissances papier réadaptée aux besoins nouveaux de l'entreprise. L'appropriation en a été d'autant plus facilitée que l'organisation avait déjà elle-même procédé à la démarche. L'introduction n'a donc en rien changé l'organisation de FUMC.

3.4 Cisco Systems

La société Cisco Systems est le premier fournisseur mondial de solutions réseaux pour Internet. Dans ce groupe, le cas qui nous intéresse est le service de conception de réseaux pour entreprise. Ce département fournit des solutions réseaux complètes pour les entreprises et a depuis longtemps travaillé sur la relation client. Le groupe Cisco a par ailleurs une culture organisationnelle de la relation client forte. Il disposait donc de beaucoup d'outils pour gérer cette relation mais il leur est apparu comme crucial d'aller encore plus loin en mettant en place un portail Web.

La grille d'analyse reprend les principaux éléments du cas.

Axes de Recherche	Analyse par axes
<i>Stratégie et prise de décision</i>	Sur un marché technologique, l'innovation constante est le seul moyen de maintenir une position de leader. Cette innovation passe par l'écoute du marché.
<i>Utilisation du système d'information client</i>	La relation client est depuis longtemps installée dans la culture de l'entreprise mais il convient maintenant d'en tirer profits
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information s'est développé sur deux axes : une classification des connaissances, informations et données avec une mise en relation entre elles et un outil pratique et rapide pour l'utilisation de l'organisation

Tableau 6-3.4-1 Grille d'analyse simplifiée du cas Cisco Systems ESDS

Au niveau stratégique, Cisco recherche un moyen d'innover pour maintenir sa position de leader du marché. Pour cela, la gestion de la relation client apporte un moyen d'accompagner et de prévoir les changements du marché. L'objectif est donc de renforcer encore davantage la culture de la relation client présente dans l'organisation.

C'est donc plutôt au niveau managérial que les choses vont se jouer : l'enjeu va être de dépasser le suivi client en analysant et capitalisant tous les flux provenant du client. Ainsi le client va bénéficier d'une relation unique avec l'entreprise. Il ne reste donc plus qu'à mettre en place le système permettant de gérer ces flux.

Le système d'information va donc offrir deux aspects : une partie dédiée à la gestion des informations et des connaissances client avec des liens entre les éléments et une autre partie qui servira d'outil pour analyser les clients. Il est donc essentiel que ce système soit à la fois pratique et rapide mais aussi avec des accès pertinents aux concepts et aux informations.

Tout comme dans le cas de Rhodia, Cisco Systems a mis en place cette solution de portail dans un autre département du groupe et voudrait en généraliser l'usage. Il s'agit d'une stratégie du groupe Cisco Systems car, en pratiquant ainsi, il ne s'engage pas sur une refonte totale de son organisation mais travaille sur des projets par division. De plus, dans ce cas, l'évolutivité des connaissances obtenues ne semble pas avoir d'importance pour l'organisation car cette dernière ne l'a pas citée dans ses besoins lors de la rédaction des contraintes du système.

4 Matrice des modèles de système de gestion de la relation client facilitée par les connaissances

Tout comme dans le chapitre précédent, nous procéderons à un ensemble de pré conclusions avant de construire à nouveau la matrice des modèles pour les cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances.

4.1 Remarques préalables

Tout d'abord, l'usage de la grille d'analyse sur ces cas a été beaucoup plus aisée que sur les cas précédents. En effet, lors de la construction de la démarche, les entreprises ont déjà été amenées à réfléchir sur chacun des axes que nous proposons. Ce type de système étant très impliquant pour l'organisation, elle doit au départ prévoir les éléments qui seront susceptibles d'être des freins au nouveau projet, comme la culture organisationnelle par exemple.

Ensuite, la mise en place de système de gestion de la relation client facilitée par les connaissances ne semble pas être uniforme ou dépendre de modèle type. Ce qui a pour conséquence principale que le choix du type de système de gestion de connaissances relève de la décision de gestion et non de la maturité de l'entreprise.

Lors de l'analyse, nous avons pu constater qu'il y avait bien des changements induits par l'introduction de ce nouveau système. Toutefois, son impact sur l'organisation est minimisé car l'organisation semble considérer comme inévitable ce type de changement. Dans les grandes structures, le choix a été fait de mise en place progressive (par services, départements...) et dans la petite structure, ce changement apparaît davantage comme un renforcement de la pratique informelle.

Enfin, on peut constater une distinction très nette entre le système d'information et son usage marketing. Mais le lien semble plus direct entre la stratégie et le système d'information.

4.2 Divergences et points communs par axes

Dans cette partie, nous chercherons les points d'achoppement et les différences majeures entre chaque analyse de cas.

4.2.1 Points communs

Le premier point commun de tous ces cas est la conception stratégique forte et qui est transmise à l'ensemble de l'organisation au travers de l'axe managérial et du système d'information. Il s'agit d'une décision prise au plus haut niveau de l'organisation qui va concerner l'ensemble de l'organisation et pas uniquement certains secteurs de cette dernière.

Ensuite, toutes les entreprises cherchent à intégrer le client dans leur activité jusqu'à le rendre indissociable de leur activité propre. L'exemple le plus frappant est le cas de VPC Plus qui est aujourd'hui indiscernable du client pour lequel il a développé le nouveau système.

De plus, si l'on excepte les contraintes techniques, tous les systèmes ont les mêmes contraintes : facilité d'utilisation et rapidité d'accès à l'information pertinente.

Par ailleurs, tous les projets de gestion de la relation client facilitée par les connaissances mis en place sont des projets de longue haleine et qui ont nécessité une implication importante voire totale dans certains cas de l'organisation.

Enfin, toutes ces entreprises ont en commun une grande expérience de leur marché. Que ce soit les grosses structures dans lesquelles la relation client est une pratique classique ou que ce soit la petite structure où il s'agit d'une pratique nouvelle, tous les cas montrent qu'au delà d'un certain niveau d'« expérience⁵⁹ », les entreprises ressentent le besoin de capitaliser cette expérience pour pouvoir s'y référer.

4.2.2 Divergences

Même si deux des cas passent par une société de conseil identique, les outils mis en place sont tous différents et couvrent toutes les approches de gestion des connaissances. On peut citer par exemple, le cas de First National Bank qui a opté pour un portail avec outils de formation pour les commerciaux et de l'autre, Cisco qui a choisi de passer par un portail avec analyses des données client.

De plus, chaque entreprise possède sa propre vision de sa clientèle. Que l'on parte d'une clientèle potentielle ou d'une clientèle très ciblée et localisée, chaque entreprise a sa propre manière de concevoir sa clientèle. Du même coup, leurs objectifs marketing sont donc aussi différents : ils vont du développement de nouveau produit (GLM) à la fidélisation des clients (FUMC) en passant par la création de la valeur ajoutée client (Rhodia).

Enfin, dans les démarches de gestion des connaissances, on peut noter qu'il n'existe pas non plus de prépondérance de certains outils ou de modèles techniques.

4.3 Matrice conclusive

Notre propos au départ était, en reprenant la matrice des modèles de gestion de la relation, d'analyser en profondeur chaque axe et de proposer une nouvelle matrice. Maintenant que nous avons analysé chaque axe, il convient donc de considérer chacun, items par items et de conclure par une nouvelle matrice de modèles.

4.3.1 La stratégie et la vision stratégique

Si tous les cas d'entreprises sont d'accord sur une stratégie d'intégration du client à leur activité, on peut distinguer deux visions très nettement différentes par la suite. D'un côté, nous avons une intégration pour l'innovation et de l'autre, une intégration pour la coopération.

- Stratégie de coopération

Le cas FUMC donne une vision spécifique de l'intégration du client. Le client apparaît comme une expression de l'environnement et un moyen de l'appréhender. Il s'agit pour cette entreprise de créer un lien entre elle et son client pour que le client soit placé dans une forme de réseau. C'est d'ailleurs la stratégie globale de ces entreprises : **mettre leurs clients en prise directe avec l'organisation.**

La clientèle est envisagée comme un partenaire et il s'agit de donner les clefs pour se comprendre, à chacun, afin de **construire une véritable relation de partenariat.**

La construction de cette relation particulière doit nécessairement passer par une très importante implication de l'organisation dans la relation avec chaque client. Que ce soit par sa réactivité aux

⁵⁹ Ce terme peut être ici considéré comme abusif car il ne s'agit pas d'expérience telle qu'on peut l'entendre en gestion des connaissances mais il faut plutôt l'entendre comme l'« effet d'expérience » c'est à dire l'accumulation tout au long de la vie de l'entreprise d'une somme importante de connaissances qui sont, pour elle, un avantage concurrentiel.

demandes client ou sa capacité à devancer les besoins de ses clients, ces entreprises doivent **être au fait de la demande de leur client**.

- Stratégie d'innovation

Le cas qui développe cette stratégie (GLM) a besoin de suivre et prévoir les besoins de ses clients pour rester compétitif. Il est donc d'une importance vitale de ne pas s'arrêter là où se situe le client mais de construire avec lui les nouveaux outils dont il aura besoin.

La stratégie globale de ces entreprises est de **construire avec le client** des projets et de l'intégrer à l'activité de l'entreprise.

Dans cette optique, la clientèle est plus qu'un partenaire, il s'agit de lui retirer sa représentation d'entité propre. L'attraction de la clientèle va donc se faire par la **constitution d'une valeur ajoutée du point de vue du client**.

Enfin, le management qui va mettre en place cette stratégie n'aura de cesse **d'accompagner la clientèle** voire de prévenir certains de leurs besoins. Il ne s'agit pas d'une réelle prévision mais il faut toujours progresser avec la clientèle. Par exemple, le GLM a souhaité s'installer sur l'Internet car l'entreprise souhaitait accompagner ses clients. Si elle n'avait pas ressenti ce besoin chez ses clients, elle n'aurait pas investi dans le même projet ou peut être pas au même moment.

- Stratégie de veille client

Cette stratégie est développée par deux cas de notre échantillon : Cisco Systems et Rhodia. Même si Cisco revendique une stratégie d'innovation, la stratégie qu'elle emploie est une stratégie d'analyse du marché. Rhodia, quant à elle, recherche directement cette stratégie de compréhension du marché. Pour les deux entreprises, il s'agit **d'appréhender leur environnement client**.

La vision client est la recherche d'une relation unique permettant **d'accompagner et de prévoir les besoins client**. Chez Rhodia, cet accompagnement va s'interpréter comme le traitement par un seul point d'entrée d'un projet client complexe (mettant en jeu plusieurs secteurs différents de l'entreprise) On va retrouver le même processus chez Cisco.

Au niveau du management, le défi va résider dans **l'adaptation de toute l'organisation aux besoins du client**, le cas échéant en passant par de l'innovation (c'est ici qu'on retrouve la stratégie d'innovation de Cisco mais cette dernière est sous jacente dans la stratégie de Rhodia)

4.3.2 Le modèle managérial

Le modèle général serait donc un modèle d'intégration du client mais toutes les entreprises n'ont pas choisi d'appliquer les mêmes stratégies pour obtenir ce résultat. Il en résulte donc des modèles managériaux spécifiques à chaque stratégie développée.

- Modèle managérial de culture organisationnelle

Il est bien sûr la suite logique de la stratégie d'innovation. Il faut en effet qu'au delà de la gestion de la connaissance client, l'entreprise partage l'ensemble de ces connaissances et s'en serve pour la réalisation des propositions de développement, de nouveaux produits ...

L'entreprise doit donc réfléchir à cette étape en même temps qu'elle va développer sa stratégie pour rendre les deux éléments cohérents. A défaut, elle ne pourrait pas atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée car il s'agit de l'étape cruciale du projet.

La focalisation est donc le reflet de l'implication globale de l'entreprise et d'une mise en relation constante avec le client. L'entreprise doit **avoir une présence dans son environnement accrue et continue** pour permettre la relation client.

Le client devient un émetteur d'informations privilégié et il faut que toutes les connaissances, informations et données qu'il émet soient répertoriées et transmises à l'ensemble de l'organisation. L'organisation est alors dans **une écoute attentive et non sélective** des demandes du client.

Enfin, cette écoute doit pouvoir se faire quel que soit le support que le client souhaite utiliser et avec la même qualité d'écoute sur chaque support possible. L'entreprise va **mettre en place une relation personnalisée multi-supports**.

- Modèle managérial de valeur ajoutée

Contrairement à la stratégie d'innovation, le terme de valeur ajoutée ne porte pas sur le client mais il est propre à l'entreprise qui met en place la stratégie de partenariat. Il s'agit pour elle de valoriser son expérience de la relation et en même temps d'approfondir la relation avec ses clients.

L'entreprise va donc principalement s'orienter vers la fidélisation des clients. Elle va donc capitaliser des connaissances sur les anciens clients pour mieux connaître et appréhender les nouveaux clients. On pourrait résumer la chose en disant que l'entreprise va **sélectionner ses clients par l'usage du retour d'expériences**.

Si l'on parle de retour d'expériences, il faut préciser d'où provient cette expérience. En fait, cela répond en même temps à la question de l'interaction client. Dans notre cas (FUMC), la connaissance que l'entreprise a acquise sur ses clients, c'est au travers de politiques d'implication fortes de la force de vente et des commerciaux en particulier. Il s'agit donc de maintenir **un lien étroit entre le client et l'organisation par l'intermédiaire de contacts précis**.

Dans l'optique de maintenir ce lien si particulier, le contact doit fournir au client exactement ce qu'il attend : une information pertinente et rapide qui répond à ses besoins. Dans notre cas, la relation entre client et banque est nécessairement au détriment du client car ce dernier ne détient pas (sauf exceptions) suffisamment d'informations pour prendre sa propre décision. Dans le contexte de la création de lien, c'est la First Union qui va « sacrifier » une partie de son pouvoir pour rééquilibrer la relation au profit du client. On dépasse la communication personnalisée pour rentrer dans la **création d'une relation de confiance**. Il convient de relativiser cette relation de confiance car elle ne s'appuie que sur un rééquilibrage partiel, la banque ne donnant pas l'ensemble des informations dont elle dispose à ses clients.

- Modèle managérial de retour sur investissement

Dans le cadre de la stratégie de veille, le client passe du stade de source de profit classique à celui de source de rentabilisation d'investissement. Ce que nous avons pu constater dans les deux cas, c'est une volonté de tirer les fruits d'un travail de capitalisation de connaissances, informations et données client. Il ne s'agit pas de construire uniquement pour le lien que l'on peut concevoir avec le client ou pour progresser avec lui mais d'utiliser les ressources qu'ils possèdent au profit de sa propre organisation.

Dans ce contexte, **tous les acteurs du marché** deviennent un centre de ressources potentiel. Pour qu'il en soit ainsi, l'organisation va devoir auparavant créer un réseau dans lequel les clients vont pouvoir faire cet apport de ressource mais aussi trouver les éléments pertinents pour leurs besoins. L'interaction directe avec chaque client disparaît au profit de **l'ensemble des entreprises du réseau**.

Enfin, les entreprises désireuses de poursuivre cette stratégie doivent maintenir ce réseau actif et surtout que ce réseau puisse prendre des formes différentes sans pour autant entamer la qualité des relations. Par exemple, Rhodia va chercher à **maintenir un réseau d'entreprises multi supports** pour offrir un contact unique à ses clients.

4.3.3 Le développement du système d'information client

L'analyse du dernier axe a révélé non pas trois systèmes d'information possibles mais deux. La stratégie d'innovation et de coopération ont en commun d'utiliser des systèmes servant surtout de capitalisation et pouvant permettre l'interaction avec le client et de l'autre, la stratégie de veille se centre plus sur l'analyse et les traitements des connaissances en vue d'en tirer des enseignements.

- Classification/Interaction

Il est important de remarquer que ce type de système, commun à deux stratégies différentes, est plutôt lié à l'importance donnée à la place de l'outil dans la structure. La First Union utilise son système d'information comme un outil de capitalisation des connaissances accumulées par les acteurs de son organisation et aussi pour mettre cette connaissance à disposition de ces mêmes acteurs. De son côté, le GLM va formaliser les connaissances tacites de son organisation et les rendre disponibles pour ses acteurs dans son organisation et aussi pour ses clients.

Même si le système développé est techniquement proche, il ne repose pas sur les mêmes arguments.

Le système est élaboré à partir d'une analyse des pratiques dans l'organisation et repose sur **une hiérarchisation de concepts validés par l'organisation.**

Ce système a pour principales valeurs de mettre à disposition de tous les acteurs de l'organisation et de leurs clients des éléments traités répondant de manière précise à leurs besoins. Vont donc principalement être recherchés **l'ergonomie et la rapidité d'accès aux informations et connaissances.** Mais ce système a une caractéristique particulière : **l'évolutivité.** En fait, pour rester toujours pertinentes, les réponses fournies par le système aux besoins de l'utilisateur doivent pouvoir évoluer en même temps que l'organisation.

Par voie de conséquence, les objectifs de ce système sont clairs : fournir des réponses pertinentes au travers d'un système ergonomique et être évolutif pour **améliorer la qualité de service et permettre à l'organisation d'évoluer.**

- Analyse/Traitement

La stratégie de veille client va être exprimée par la mise en place de portails qui **vont centraliser les informations, connaissances et données présentes dans le réseau** (c'est-à-dire celles détenues par l'organisation et celles des clients).

Il s'agit donc de système dont l'ergonomie est privilégiée. Il doit être aussi extrêmement simple car il servira autant aux acteurs de l'organisation qu'aux clients. Donc nul besoin d'analyses et de validation de concepts par l'organisation, il faut trouver des objets où les clients se reconnaîtront et où l'entreprise se réorganisera autour de ses nouveaux concepts. On va donc **chercher un référentiel commun pour faciliter les échanges.**

Les objectifs d'un tel système sont clairs : **performance globale de l'entreprise, réactivité forte aux demandes client et émergence de nouveaux produits ou service.**

	Modèles d'intégration		
Stratégie et vision stratégique	coopération	innovation	Veille client
stratégie globale de l'entreprise	mettre leurs clients en prise directe avec l'organisation	construire avec le client	appréhender l'environnement client
vision de la clientèle	construire une véritable relation de partenariat	constitution d'une valeur ajoutée du point de vue du client	accompagner et de prévoir les besoins client
management	être au fait de la demande de leur client	Accompagnement de la clientèle	adaptation de toute l'organisation aux besoins du client
Modèle managérial	Valeur ajoutée	Culture Organisationnelle	retour sur investissement
focalisation client	sélection des clients par l'usage du retour d'expériences	avoir une présence accrue et continue sur l'ensemble des clients	tous les acteurs du marché
interaction client	création d'un lien étroit entre le client et l'organisation par l'intermédiaire de contacts précis	une écoute attentive et non sélective	l'ensemble des entreprises du réseau
communication client	création d'une relation de confiance	une relation personnalisée multi supports	maintenir un réseau d'entreprises multi supports
Développement du système d'information client	Classification/Interaction	Classification/Interaction	Analyse/Traitement
structure du système d'information	hiérarchisation de concepts validés par l'organisation	hiérarchisation de concepts validés par l'organisation	centralisation des connaissances présentes dans le réseau
valeurs du système d'information	ergonomie ; rapidité ; évolutivité	ergonomie ; rapidité ; évolutivité	Ergonomie ; référentiel commun
objectifs	améliorer la qualité de service et permettre à l'organisation d'évoluer	améliorer la qualité de service et permettre à l'organisation d'évoluer	Performance globale ; réactivité ; innovation

Tableau 6-4.3.3-1 Matrice des modèles de gestion de la relation client facilitée par les connaissances

4.4 Conclusions générales de la première étape d'analyse

Nous pouvons, dès lors, replacer dans cette matrice nos cas ainsi analysés.

	Modèle Intégration par la coopération	Modèle Intégration par l'innovation	Modèle d'intégration par la veille client
Industrie			
Pharmacie/Chimie			Rhodia
Telecom			Cisco Systems
Banque/Assurance	FUMC		
Service			
Distribution			
Autres		GLM	

Tableau 6-4.3.34-1 Matrice des modèles rapportée aux cas analysés

Pour reprendre l'une des remarques que nous faisons au départ de cette analyse, il ne semble pas que le choix d'un des trois modèles d'intégration soit la résultante d'une expérience ou d'échelle de temps passé dans l'organisation. Dans les trois grosses structures des cas, seules deux ont choisi de mettre en place une stratégie de veille. Toutefois, pour toutes les entreprises, le passage à un modèle d'intégration s'est fait après une réflexion sur leur expérience passée dans leurs activités.

Rien ne nous permet de déterminer si la taille de l'entreprise est un facteur dans le choix de la stratégie appliquée.

Enfin, si le système d'information est commun à deux des modèles, il n'en résulte pas moins pourtant que l'objectif de chacun est différent. En effet, comme nous le notions lors de l'analyse de cet axe, pour GLM, ce système aura pour but de développer de nouvelles offres et, pour FUMC, de fortifier le contact et la pertinence des réponses aux besoins des clients. L'usage des connaissances contenues dans ces deux systèmes en sera donc différent. Et contrairement au modèle d'intégration de veille, l'analyse des connaissances reportées dans le système se fera par l'organisation et non par le système lui-même.

Passons maintenant à la mise en commun des matrices des modèles. Ainsi, nous pourrions conclure par une matrice des modèles représentant l'ensemble de la gestion de la relation client.

5 Confrontation des deux matrices

Dans les deux précédents chapitres, nous avons mis en place la matrice des modèles pour la gestion de la relation client classique et facilitée par les connaissances. Nous consacrerons cette dernière section à la comparaison des matrices des modèles.

5.1 Eléments communs et divergences entre modèle classique et modèle à base de connaissances

En nous basant sur la méthodologie déjà développée dans les deux chapitres précédents, nous mettrons en avant les oppositions et les points communs des deux matrices avant de mettre en commun les deux matrices sous la forme d'une matrice unique.

5.1.1 Points communs

Le premier des éléments communs entre chaque matrice est la présence dans chacune, de modèle d'intégration du client. Dans la matrice de gestion de relation client classique, le cas d'Alstom montre qu'on peut atteindre l'intégration client en utilisant des outils classiques. Dans les cas des entreprises ayant utilisé des solutions à base de gestion des connaissances, ce modèle n'a plus les mêmes dimensions : trois stratégies possibles peuvent accompagner ce changement.

Les deux matrices sont ainsi composées de trois modèles distincts.

De plus, au niveau managérial, tous les modèles nécessitent une implication plus ou moins forte ou un investissement en temps plus ou moins long de l'organisation dans la stratégie client. Par exemple, dans un modèle opérationnel, l'organisation, selon les outils choisis, n'aura pas nécessairement un investissement de temps énorme à faire pour gérer sa relation client. Toutefois, l'appropriation de tels outils nécessite une volonté et donc demande une implication particulière à l'organisation.

Enfin, chaque cas, que ce soit dans la première ou la seconde matrice, recherche une communication client multi support avec une qualité de relation équivalente quel que soit le support. Il ne s'agit donc plus d'être présent sur le terrain mais d'être présent partout où le client peut avoir besoin de rencontrer l'entreprise.

5.1.2 Différences

Si dans la première matrice, on peut constater une évolution des modèles en fonction d'une échelle de temps, cette distinction n'est pas présente sur la deuxième matrice. Le passage du modèle opérationnel au modèle relationnel et du modèle relationnel au modèle d'intégration est directement lié avec l'expérience de l'entreprise de son marché. Dans le choix du modèle d'intégration, il s'agit d'une décision stratégique lié à une réflexion sur cette expérience. Cela montre parallèlement que les organisations ayant atteint ce modèle cherchent à tirer des enseignements de leur expérience passée.

Contrairement à la matrice des modèles de la gestion de la relation client classique, la stratégie est l'élément déclencheur du choix du modèle d'intégration. Ce choix entraîne une réorganisation complète en fonction des objectifs stratégiques poursuivis. Dans la matrice de la gestion de la relation client classique, même si la stratégie est présente, elle ne détermine que partiellement la mise en place du système d'information car elle ne s'applique que sur le modèle managérial.

La taille ou le secteur de l'entreprise ne semble pas déterminer ses choix de modèles. Même si on a pu constater dans la première matrice une préférence du secteur banque assurance pour le modèle relationnel, dans les autres secteurs d'activités, aucun élément ne permet de déterminer si la taille et le secteur ont un réel impact. Nous pouvons juste noter que les très grandes entreprises, ayant souvent plus d'expérience du marché, sont souvent précurseurs dans le modèle d'intégration.

Sur l'axe du système d'information, on peut constater que chaque entreprise dispose d'outils propres, que ces outils aient été développés en interne ou implantés par des intégrateurs, pour gérer la relation client. Il n'y a pas d'outils plus ou moins utilisés ou de technologies spécifiques pour le développement d'une stratégie spécifique. Cette dernière sera tout de même à relativiser car le nombre d'entreprises présentes dans l'échantillon est trop faible pour permettre une généralisation sur ce point.

5.2 Croisement des tableaux des matrices et dernières conclusions

Cette section servira à mettre en place la matrice globale de la gestion de la relation client. Pour ce faire, nous reprendrons chacun des modèles présents dans cette dernière et construirons la matrice finale des modèles de gestion de la relation client.

5.2.1 Les différents modèles de la matrice

Tout d'abord, il nous faut remarquer que deux niveaux se chevauchent dans cette matrice : la continuité entre les modèles opérationnel, relationnel et d'intégration et les différents niveaux de ce même modèle d'intégration. Si l'on analyse le modèle d'intégration de la matrice de la gestion de la relation client classique, il s'agit bien d'une volonté d'intégrer le client dans un réseau et non plus seulement de l'appréhender. Toutefois, pour parvenir à cet objectif et contrairement aux deux autres

modèles de gestion de la relation client classique, plusieurs stratégies possibles sont envisageables. Par conséquent, cette matrice globale comportera trois modèles dont l'un des modèles sera divisé en trois cas possibles. Dans la description de cette matrice, nous mettrons donc en avant **cinq modèles** : modèle opérationnel, modèle relationnel, modèle d'intégration par la veille client, modèle d'intégration par l'innovation et modèle d'intégration par la coopération.

➤ **Modèle opérationnel**

Ce modèle reste inchangé par rapport à celui déterminé lors de la construction de la première matrice. Il n'a en effet aucune correspondance avec la seconde matrice. De plus, ce modèle peut être considéré comme une « entrée en matière » dans la gestion de la relation client.

Les principales caractéristiques de ce modèle sont : l'opérationnalisation rapide, une recherche de la connaissance client et un outil informatisé d'analyse et de synthèse de l'information.

La stratégie poursuivie dans ce modèle est une stratégie « pratique » de la relation. L'entreprise va rechercher le moyen de transformer ses clients en sources d'information pour le développement de son activité.

Le management attaché à cette stratégie est plutôt une adaptation à la demande client de l'offre de l'entreprise. Par conséquent, il va s'agir de mettre tout en œuvre pour « connaître » le client et affiner les propositions que l'entreprise est amenée à lui faire. Le client va donc être analysé et les informations stockées.

Il faut ici faire une remarque importante : certains outils de gestion de la relation client vont jusqu'à faire émerger du sens de ces informations stockées⁶⁰, produisant ainsi de la connaissance. Toutefois, la connaissance ainsi générée ne peut être réutilisée ou stockée en tant que telle. De ce fait, même si les outils permettent d'atteindre une forme de gestion des connaissances, la non gestion de ces connaissances extraites ne peut donc pas faire considérer l'organisation comme une organisation à base de connaissances.

➤ **Modèle relationnel**

Le modèle relationnel, mis au jour dans la matrice de la gestion de la relation client classique, reste lui aussi inchangé.

La stratégie est une stratégie de fidélisation du client qui va s'orienter vers une transmission des « bonnes pratiques » au travers d'un management qui va chercher une relation individualisée avec chaque client.

Là encore le système d'information peut donner l'impression de gérer des connaissances mais, encore une fois, il ne s'agit que d'une connaissance résultant d'une analyse qui n'est pas stockée ou transmise à l'organisation.

➤ **Modèle d'intégration par la veille client**

Le modèle d'intégration par la veille client est le seul modèle qui soit commun aux deux matrices. Contrairement à ce que pourrait laisser supposer la stratégie de ce modèle d'intégration dans la matrice de la gestion de la relation client classique, il ne s'agit pas vraiment d'un modèle coopératif. En rapprochant ce modèle des trois dimensions que nous avons déterminé au travers de la deuxième

⁶⁰ Ce que l'on appelle extraction de connaissances à partir de données [EGC, 2003]

matrice des modèles, nous avons pu nous rendre compte que le modèle d'intégration poursuivait en fait une stratégie de veille client et non pas de coopération.

Par conséquent, nous avons rapproché ces deux modèles sous cette dimension.

On pourrait considérer cette stratégie comme une stratégie « hybride » entre le passage d'une organisation à base d'information à une organisation à base de connaissances. Il s'agit donc d'utiliser des démarches d'intelligence économique jusque là appliquées uniquement sur les concurrents. Pour mettre en œuvre cette stratégie, il faut mettre à disposition des clients un réseau performant qui servira à la fois de moyen de communication et aussi de véhicule de retour d'informations sur les clients. Par la suite tous les éléments présents sur l'ensemble du réseau (on pourrait même parler de la Toile) duquel les clients font partie vont être centralisés et analysés pour être réinsérés dans le réseau pour susciter de nouvelles émissions de la part du client.

➤ Modèle d'intégration par la coopération

Ce modèle découvert dans la deuxième matrice des modèles apparaît davantage comme un modèle « intermédiaire » dans le sens où il commence une construction avec le client sans pour autant aller totalement au bout de la démarche. D'un autre côté, dans ce modèle, le client est encore considéré comme un partenaire privilégié mais pas tout à fait comme un nouvel élément de l'organisation. En bref, la stratégie appliquée dans ce modèle met le client au centre de l'activité, lui donne des clefs pour comprendre l'organisation et y participer dans une certaine mesure.

Cela implique que l'organisation soit toujours à l'écoute et à l'affût du moindre besoin, de la moindre demande du client et maintienne non plus une relation individuelle mais une relation personnelle avec chaque client. Au niveau du système d'information, cette stratégie a donné lieu à un système très ouvert et pouvant subir facilement et rapidement des évolutions, laissant ainsi la porte ouverte à tous les changements possibles de l'organisation.

➤ Modèle d'intégration par l'innovation

Enfin, le dernier modèle décrit est celui du modèle d'intégration par l'innovation. Dans ce modèle, c'est la symbiose qui est recherchée avec le client. Il devient indissociable de l'organisation première. La clientèle est accompagnée tout au long de son parcours, l'organisation cherche à être toujours de plus en plus attirante en créant de la valeur ajoutée pour le client. L'organisation tout entière est attachée au client et se développe avec lui.

Le système d'information attaché à un tel système est identique que l'on soit client ou organisation : l'organisation est transparente. Mais il possède aussi la caractéristique d'être rapidement évolutif pour toujours pouvoir accompagner les clients.

Tous ces modèles sont donc des éléments de la nouvelle matrice des modèles de gestion de la relation client, représentée ci après :

	Modèle opérationnel	Modèle relationnel	Modèles d'intégration		
<i>Stratégie et vision stratégique</i>	Opérationnelle	Lien relationnel	Veille client	coopération	innovation
stratégie globale de l'entreprise	développement de l'entreprise	maintien de la position sur le marché par l'innovation ou la différenciation	appréhender l'environnement client	mettre leurs clients en prise directe avec l'organisation	construire avec le client
vision de la clientèle	captation des clients	fidélisation des clients	accompagner et de prévoir les besoins client	construire une véritable relation de partenariat	constitution d'une valeur ajoutée du point de vue du client
management	réactivité par rapport aux pratiques client	Transmission des « bonnes pratiques » client	adaptation de toute l'organisation aux besoins du client	être au fait de la demande de leur client	Accompagnement de la clientèle
<i>Modèle managérial</i>	Connaître le client	Comprendre le client	retour sur investissement	Valeur ajoutée	Culture Organisationnelle
focalisation client	ensemble vaste d'acteurs segmentés par rapport à des critères objectifs	segmentation de clientèle en fonction de critères organisationnels	tous les acteurs du marché	sélection des clients par l'usage du retour d'expériences	avoir une présence accrue et continue sur l'ensemble des clients
interaction client	adaptation de l'offre à la demande	anticipation des besoins et des demandes client	l'ensemble des entreprises du réseau	création d'un lien étroit entre le client et l'organisation par l'intermédiaire de contacts précis	une écoute attentive et non sélective

communication client	outil de veille sur l'acteur client	communication individualisée	maintenir un réseau d'entreprises multi supports	création d'une relation de confiance	une relation personnalisée multi supports
<i>Développement du système d'information client</i>	Système d'information client classique	Système d'information client classique	Analyse/Traitement	Classification/Interaction	Classification/Interaction
structure du système d'information	Combinaison de solutions analytiques et opérationnelles	Combinaison de solutions analytiques et opérationnelles	centralisation des connaissances présentes dans le réseau	hiérarchisation de concepts validés par l'organisation	hiérarchisation de concepts validés par l'organisation
valeurs du système d'information	réactivité, relation back office/front office et ergonomie	réactivité, relation back office/front office et ergonomie	Ergonomie ; référentiel commun	ergonomie ; rapidité ; évolutivité	ergonomie ; rapidité ; évolutivité
objectifs	développement de l'offre, profitabilité de l'entreprise et rapidité et simplification du traitement client.	développement de l'offre, profitabilité de l'entreprise et rapidité et simplification du traitement client.	Performance globale ; réactivité ; innovation	améliorer la qualité de service et permettre à l'organisation d'évoluer	améliorer la qualité de service et permettre à l'organisation d'évoluer



Echelle de temps

Tableau 6-5.2.1-1 Matrice des modèles de la gestion de la relation client

6 Conclusions de la matrice des modèles et apports

6.1 Conclusions générales de la matrice

Tout d'abord, l'échelle de temps existe bel et bien entre les trois principaux modèles mais les choix entre les différents modèles d'intégration ne sont eux pas liés à cette dernière. Ainsi par l'encadrement de chaque modèle, nous cherchons à montrer que l'échelle de temps ne joue que sur les modèles mais pas sur leurs niveaux à l'intérieur du modèle.

Au delà de ces trois modèles, se dégagent deux grandes tendances de gestion de la relation client : un lien de réseau ou un lien fusionnel. Le lien de réseau s'exprime dans tous ce qu'on pourrait appeler grossièrement l'analyse du client. Le client et le fournisseur décide de travailler ensemble, mettent des bases en commun mais chacun reste indépendants. De l'autre coté, le lien fusionnel s'exprime plutôt dans la compréhension du client. Le client et le fournisseur ne doivent plus uniquement travailler ensemble mais aussi partager leurs idées, leurs connaissances... Aucune de ces deux tendances ne semble apporter de meilleures résultats que l'autre. Il en résulte juste des différences importantes d'approches et de résultats obtenus. La prise de risque des entreprises qui se lanceraient dans l'une ou l'autre serait également équivalente.

Enfin, le modèle d'intégration du client ne nécessite pas obligatoirement de passer par un système de gestion des connaissances client. En effet, les outils actuels combinés peuvent permettre à l'entreprise de poursuivre une stratégie de veille client (vue par cette dernière comme de la coopération) sans pour autant passer à la gestion des connaissances. De plus, l'usage de système de gestion des connaissances ne semble être pertinent pour les entreprises qu'à partir du moment où l'on souhaite intégrer son client.

6.2 Apports et réponses aux questions de recherche

Si nous avons déjà répondu à une partie de nos questions de recherche en proposant une nouvelle matrice des modèles, il convient maintenant de faire le point sur toutes les questions auxquelles nous souhaitions répondre par ce travail.

6.2.1 Rapport entre stratégie et système d'information

Ce qui ressort de cette matrice des modèles est que plus les entreprises choisissent une stratégie impliquant un lien relationnel tendu avec la clientèle, plus la proximité entre le management, la stratégie et le système d'information est fort. Plus l'entreprise va chercher à affiner sa connaissance client et à la développer, plus elle devra réfléchir et lier son management et son système d'information à ses objectifs stratégiques.

Reprenons par exemple le cas de Etam qui a mis en place un modèle relationnel. La stratégie poursuivie par Etam est de créer et de transférer un concept de magasin. Or, dans son management et dans son système d'information, rien n'est conçu explicitement pour répondre aux objectifs de cette stratégie. Les objectifs poursuivis répondent plutôt à des besoins plus pratiques comme affiner la communication et l'offre produit. La stratégie et les objectifs poursuivis par l'organisation semblent donc contradictoires.

Parfait contre exemple, à l'opposé, le cas de Cisco Systems dont la stratégie est une écoute du marché. Les objectifs donnés à l'organisation sont ici directement liés à la stratégie puisqu'il sera demandé une forte implication managériale et un système d'information avec une base de connaissances à l'accès rapide et efficace par l'organisation.

De plus, seules les différences stratégiques permettent d'expliquer qu'il n'y ait pas un modèle d'intégration mais trois différents. Ils ont tous les trois en commun de rechercher l'intégration du

client à l'organisation. En revanche, dans chacun des trois modèles, chaque niveau comporte des différences évidentes.

Enfin, nous pouvons remarquer que le modèle « final » c'est à dire le modèle d'intégration est celui vers lequel tendent toutes les entreprises. Ce modèle apporte un élément que les autres ne semblent pas fournir c'est à dire une valeur ajoutée (qu'elle soit du point de vue du client ou de l'entreprise), seule source d'avantage concurrentiel durable.

6.2.2 Place de la connaissance dans la relation client

Comme nous le remarquons dans la présentation des deux premiers modèles, la connaissance est pour ces derniers, la conclusion de leur travail sur le client. L'usage ou les enseignements que ces organisations peuvent tirer de ces connaissances n'est soit pas prévu par le système d'information mis en place soit par la stratégie mise en place. Cela signifie que dans un cas comme dans l'autre, il faudra procéder à un remaniement de l'organisation pour voir cette connaissance devenir un objet « actionnable » [Avenier, 2005].

Dans le modèle d'intégration, toutes les organisations ne sont pas basées sur l'usage et l'analyse des connaissances. Elles ont, par contre, en commun d'essayer de mettre en balance leurs propres expériences et les données, informations et connaissances que leur clientèle leur renvoie. Quelque part, on pourrait penser que l'entreprise entre dans une phase d' « introspection organisationnelle ». Elle va essayer de trier la pertinence des informations qu'elle détient, déterminer les doublons et ainsi construire des connaissances sur lesquelles elle va s'appuyer pour déterminer sa nouvelle stratégie. Les connaissances vont alors passer de conclusion d'une réflexion au démarrage d'une nouvelle réflexion.

6.2.3 Spécificité du système d'information à base de connaissances

La mise en place d'un système d'information client classique ou à base de connaissances se présente de la même manière : l'organisation doit se restructurer pour mettre en place le système. Il y a tout de même une différence notable entre les deux. Dans le cas du système d'information classique, la cause de cette réorganisation est l'adoption du système. Dans le cas du système d'information à base de connaissances, c'est le changement stratégique qui produit le changement organisationnel et le système d'information n'est que le produit de ce changement.

Quant à l'évolution possible du système d'information, le système d'information à base de connaissances permet de passer sans réorganisation fondamentale d'un modèle à l'autre. Prenons le cas de FUMC, par exemple, qui possède un système d'information équivalent à celui du GLM en ne développant pourtant pas la même stratégie. Si cette entreprise décidait de se tourner vers une stratégie d'innovation, il lui suffirait de changer les objectifs fixés à son système d'information. Toutefois, si elle souhaitait passer à une stratégie de veille, elle devrait revoir une plus grande partie de son système sans pour autant nécessairement changer son modèle managérial dans les deux cas.

Ceci n'est bien sûr pas le cas pour le système d'information classique qui nécessitera une remise en cause complète de l'organisation à chaque fois qu'une nouvelle stratégie ou le besoin de passer à un nouveau modèle se fera ressentir.

6.3 Les questions de recherche sous jacentes

Au travers de notre problématique de recherche, nous avons soulevé un ensemble de questions auxquelles nous essayerons de répondre ici.

Tout d'abord, nous interrogeons sur la nécessité du changement imposé par l'adoption d'un système d'information à base de connaissances. Comme nous avons pu le voir, ce n'est pas en réalité le système d'information qui impose ce changement mais la stratégie développée.

Nous avons en même temps répondu à une autre question qui portait sur la possibilité d'utiliser des systèmes à base de connaissances pour gérer la relation client à travers tous les modèles. Contrairement aux solutions classiquement utilisées, les systèmes à base de connaissances nécessitent des objectifs précis pour apporter une solution, ils ne fournissent pas de cadre au système, ils n'ont pas de limites a priori. Cela nécessite donc une réflexion a priori par l'entreprise sur les objectifs qu'elle souhaite donner à son système et les résultats qu'elle veut atteindre. D'une manière plus générale, ce type de questionnement fait entrer de plein pied l'entreprise dans une réflexion stratégique plus approfondie et l'amenant à justifier son intérêt pour la gestion de la relation client. Si la gestion de la relation client est pour elle, vitale, c'est qu'elle aura nécessité à passer directement à un modèle d'intégration. Si cette question de la gestion de la relation client n'est qu'une parmi d'autres, l'usage d'un système d'information à base de connaissances se révélera un projet trop long et trop impliquant pour un objectif secondaire.

Enfin, une dernière question reste en suspens : faut-il nécessairement suivre le modèle précédent pour passer au suivant ? Nous n'avons que partiellement répondu à cette question. En effet, toutes les entreprises étudiées ont déjà une expérience de la relation client et c'est à partir de cette expérience que va se déterminer le choix d'un modèle. Toutefois, notre échantillon de cas sur la gestion des connaissances client est trop étroit pour déterminer avec exactitude si l'éventualité est impossible ou simplement non réalisée.

7 Conclusion

Notre nouvelle matrice des modèles montre la place prépondérante que la stratégie tient dès que l'on souhaite passer à un modèle d'intégration du client. Plus exactement, le passage à une des trois stratégies révélées par la matrice va entraîner un changement organisationnel profond qui liera de manière directe stratégie et système d'information. Par ailleurs, l'usage d'un outil de gestion de la relation client classique, lorsque ce dernier est lié à la stratégie, permet d'atteindre le dernier stade de la matrice. Toutefois, il convient de contrebalancer cette matrice élaborée uniquement du point de vue des entreprises par un point de vue extérieur : le point de vue des professionnels du domaine. Par conséquent, nous avons élaboré et administré un questionnaire de validation.

Conclusion générale

Dans notre questionnaire de départ, nous interrogeons sur l'organisation de la gestion des connaissances client dans les entreprises, nous pouvons, à présent, au travers de cette recherche, apporter des éléments de réponses.

Tout d'abord, la gestion des connaissances, au delà de ces contraintes classiques, peut être utilisée pour capitaliser, stocker et faire évoluer la connaissance client. On peut pour ce faire utiliser indifféremment tous les modèles à disposition. La connaissance client n'a donc aucune spécificité qui pourrait expliquer la rareté de sa construction par des méthodes de gestion de la relation client.

De plus, la notion de client et de relationnel client développée par le marketing semble pousser les organisations à ne pas formaliser ce savoir. Du point de vue marketing, en effet, la connaissance client naît dans le lien et cette relation implicite ne peut pas être capitalisée. Loin d'être la seule connaissance dans ce cas, il est apparu qu'il s'agissait davantage d'une confusion entre système d'information formel et informel poussant les entreprises à croire que seul le système d'information informel existe en dehors de toute l'organisation. Ceci s'avère bien sûr totalement faux car l'organisation est composée des deux systèmes d'information (formel et informel) et les deux sont influencés par la stratégie d'entreprise. Et c'est la stratégie qui pousse ou non à la formalisation des connaissances.

Tout ceci nous a poussé à revoir notre problématique sous trois angles : stratégie, management et système d'information. Les trois étant parfaitement imbriqués, il nous a fallu mettre en place une méthodologie d'analyse de cas pour connaître le poids de chacun sur la gestion de la relation client. C'est ce que nous avons fait et qui nous a permis d'obtenir une nouvelle matrice des modèles de gestion de la relation client reflétant les pratiques des entreprises. Cette étude du changement nous a permis de voir que la stratégie et la gestion des connaissances doivent être liées pour fonctionner et que les solutions classiques ne ferment pas automatiquement la porte au modèle d'intégration du client.

1 Retours sur les propositions

Dans notre cadre conceptuel, nous avons défini des propositions qu'il convient à nouveau de reprendre et de réexaminer.

➤ Au niveau stratégique :

- Une stratégie client va entraîner une modification et un recentrage clientèle de l'organisation

Dans tous les cas que nous avons pu analyser, qu'ils soient en gestion de la relation client classique ou en gestion de la relation client à base de connaissances, l'organisation pense implicitement à concevoir sa clientèle. Elle peut pour cela l'envisager selon la réponse à des besoins immédiats (modèle opérationnel), la construction d'un référentiel client (modèle analytique) ou bien encore comme la construction d'un lien indéfectible (modèle d'intégration).

- Une stratégie client va modifier l'organisation en profondeur et la mettre dans une forme évolutive en fonction des clients.

Tout au long des différentes analyses de cas, cette réalité est apparue inéluctable dès que l'organisation souhaite donner une place plus grande à ses clients en son sein. Au départ de l'analyse, on pouvait supposer que les modifications de l'organisation étaient liées à l'utilisation ou à la mise en place d'un système d'information client à base de connaissances. Nous avons pu découvrir que toutes les modifications du système d'information client (classique ou à base de connaissances) entraînaient des modifications sur l'organisation. Par ailleurs, le lien d' « évolution » entre les modèles de gestion de la relation client montre également que, sur le long terme, les modifications de l'organisation entraînent des changements stratégiques.

Conclusion générale

➤ Au niveau marketing :

- Seule une stratégie marketing de collaboration permet de développer la base de connaissances client

Cette proposition s'est révélée fautive puisque l'une des démarches marketing dans le modèle d'intégration se trouve être la capitalisation des informations et des connaissances à l'insu du client. En effet, le client, lors de sa relation avec le fournisseur, fournit un ensemble d'éléments permettant la construction de l'offre ou la compréhension des besoins client par le fournisseur. Toutefois, l'ensemble de ces informations/connaissances reste dans l'organisation du fournisseur après la fin de la relation avec client et peut être réutilisé à la volonté du fournisseur pour établir des scénarii de consommation, des graphiques de tendances, etc... La connaissance client créée a posteriori à partir des éléments du client, n'a donc pas été construite dans le cadre d'une démarche classique de gestion des connaissances (basé sur la confiance et la réciprocité) mais n'en reste pas moins une connaissance qui est réutilisée par l'organisation. Par conséquent, la collaboration pleine et entière du client pour développer de la connaissance client n'est pas nécessaire.

- Il n'y a pas de spécificité du marketing selon le type de clientèle dans le cas d'une démarche stratégique orientée vers le client.

Si dans la littérature, les auteurs distinguent les organisations BtoB et BtoC, dans nos analyses de cas, rien ne permet d'affirmer que les entreprises BtoB ou BtoC ont une organisation et un système d'information client différents. Une étude plus spécifique de cette proposition serait nécessaire pour s'en assurer.

- La connaissance doit être au cœur de l'action des membres de l'organisation ;

Il est en effet apparu comme essentiel pour entrer dans une stratégie d'intimité client que la connaissance doit non seulement être l'objectif à atteindre mais également la culture d'organisation qui doit être véhiculée dans toute l'organisation par une volonté délibérée de la direction.

➤ Au niveau système d'information :

- Seules les méthodes de gestion des connaissances permettent de constituer des connaissances stratégiques ;

Cette proposition a été contredite par la réalité du terrain. En effet, certaines entreprises, du fait de leur expérience de la relation client, ont été capables de créer et de transmettre des connaissances client au sein de l'organisation sans utiliser de méthodes d'ingénierie des connaissances. Notons tout de même qu'il s'agit d'un cas particulier et unique puisque une seule entreprise sur les quatorze cas sélectionnés se trouve dans cette situation. Cela renforce davantage la conclusion tirée de la matrice où nous avons pu mettre en avant que l'effet d'expérience de l'organisation dans la gestion de la relation client influençait sa stratégie client. Néanmoins, certaines démarches stratégiques ne semblent pouvoir être réalisées qu'au travers de l'usage de méthodes de gestion des connaissances (stratégie d'innovation et de collaboration).

- Le choix de la méthode de gestion des connaissances n'a pas d'influence sur la capitalisation ou l'usage des connaissances au sein de l'organisation ;

Liée avec la proposition précédente, l'ingénierie des connaissances n'influence pas la construction et la transmission des connaissances dans l'organisation. Les méthodes d'ingénierie des connaissances sont donc une opération blanche en terme d'organisation et d'élaboration du système d'information.

- Seule une démarche de gestion des connaissances offre une réutilisation de la connaissance dans l'organisation ;

Si la transmission et la création de connaissances ne sont pas liées à l'usage de méthodes de gestion des connaissances, l'évolution de ces connaissances va à l'inverse nécessiter une démarche consciente de l'organisation et par conséquent, la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances.

2 Apports de la recherche

Notre travail a apporté un certain nombre de réponses aux questions soulevées tout au long du développement.

2.1 Au niveau théorique

Tout d'abord, il ne fait plus de doute de l'importance de la stratégie dans le choix d'un système d'information client en particulier si il est à base de connaissances. La recherche de la connaissance client va par conséquent pousser l'entreprise à préciser de plus en plus sa stratégie commerciale mais surtout globale.

De plus, le modèle « final » c'est à dire le modèle vers lequel tendent toutes les entreprises, apporte une valeur ajoutée à l'entreprise qui est source d'avantage concurrentiel durable.

Par ailleurs, nous avons aussi constaté que l'introduction d'un nouveau système d'information quel qu'il soit entraîne nécessairement une réorganisation de l'entreprise. Il y a tout de même une nuance à faire jouer : dans le cas des systèmes à base de connaissances, ce remaniement n'est pas directement lié au système d'information mais plutôt aux changements stratégiques que les systèmes à base de connaissances nécessitent contrairement aux systèmes classiques.

Notons aussi qu'une fois un système de gestion des connaissances mis en place, son évolution est plus rapide et ne nécessite pas de réorganisation de l'entreprise.

L'absence de système à base de connaissances a aussi trouvé sa réponse : la mise en place d'un tel système nécessite des objectifs précis fixés par l'organisation. Pour fixer ces objectifs, l'organisation est obligée de disposer déjà d'une expérience et d'une stratégie à l'égard de ses clients. Selon si l'on répond aux critères ou non, il peut s'agir d'un cercle vicieux (si manque d'expérience ou stratégie mal définie) ou vertueux (plus on a d'expérience et une stratégie précise, plus le passage vers la gestion de la connaissance est aisé).

2.2 Au niveau méthodologique

L'apport de cette recherche au niveau méthodologique est d'offrir une analyse et une comparaison de cas de gestion de la relation client et une analyse sur trois niveaux de l'organisation.

En travaillant sur les trois niveaux de l'organisation (stratégique, fonctionnelle et opérationnelle) nous avons pu rendre compte des implications globales du phénomène sur cette dernière. L'originalité de cette recherche est donc de ne pas être focalisée sur le lien entre deux parties de l'organisation mais de s'interroger sur la représentation de la gestion de la relation client dans l'ensemble de l'organisation.

L'autre apport de notre recherche réside dans l'usage de plusieurs cas et de ne pas avoir réduit l'approche à la comparaison de deux structures de formes différentes. Pour tendre vers notre objectif de représentation globale de la gestion de la relation client, une dichotomie de cas ne pouvait être envisagée. Il nous fallait donc une base de cas suffisante pour prétendre à une représentativité de la recherche.

2.3 Au niveau managérial

Cette recherche aura plusieurs impacts possibles au niveau managérial.

Tout d'abord, la matrice des modèles offre un référentiel pour comprendre l'évolution d'une organisation dans le temps du point de vue de sa gestion de la relation client. Ainsi, les cas d'entreprises utilisés montrent l'évolution de la « pensée client » et des possibles évolutions vers lesquelles ces dernières vont pouvoir se tourner.

Ensuite, la matrice des modèles permet de visualiser le positionnement d'une organisation par rapport à son organisation et d'en déduire le mode d'organisation et le système d'information client présent.

Enfin, la matrice des modèles offre une perspective à plus long terme en donnant les éléments nécessaires à la construction d'une nouvelle démarche stratégique de la gestion de la relation client.

Notre recherche, même si elle offre des apports, possède un certain nombre de limites.

3 Limites de la recherche

Toutefois, on peut pas parler de notre recherche sans en évaluer les limites. Nous distinguerons les limites portant sur la problématique et les limites soulevées par la recherche de terrain.

Les limites liées à la problématique sont au nombre de deux :

Le fait de considérer la gestion des connaissances comme un domaine multi disciplinaire fait entrer des éléments comme étant des contraintes à la construction des connaissances alors que si nous avons choisi d'adopter un point de vue « mono disciplinaire », nous ne les aurions pas évoquées. Dans les faits, cela se traduit par la présence de notion comme la confiance par exemple. Si nous avons pris le point de vue uniquement informatique, la connaissance ne résulte pas de la confiance mais de la construction clairement hiérarchisée ou non de l'objet connaissance.

De plus, nous avons fait le choix de prendre comme définition de la notion de client, le CRM. Ce choix peut, pour la même raison que précédemment, être sujet à caution : si nous avons adopté le point de vue du marketing relationnel, nous aurions uniquement parlé des méthodes de gestion de la connaissance par retour d'expériences.

Les limites liées à la recherche de terrain sont au nombre de deux :

Tout d'abord, la validation du construit par le questionnaire n'a été que partielle. Elle ne s'est faite que sur les trois axes principaux. Il conviendrait donc de mener une enquête plus approfondie à partir d'interviews suivies d'une cartographie des connaissances des experts du domaine. Par ailleurs, la faible taille de l'échantillon et le faible taux de réponses remettent également en cause partiellement l'étude exploratoire sur le construit.

En ce qui concerne l'échelle de temps, pour qu'elle soit plus largement et précisément définie, il aurait fallu une analyse longitudinale d'un ou plusieurs cas sur une longue période pour construire cette échelle et aussi déterminer si il existe des périodes propices au passage d'un modèle à l'autre.

4 Les nouvelles perspectives

Malgré tout, il reste encore un certain nombre de questions en suspens :

Tout d'abord, les modèles de la matrice peuvent ils encore évoluer vers un quatrième modèle ? Au delà de l'intégration client, on peut penser qu'on ne peut pas aller plus loin mais rien ne permet d'étayer cette hypothèse.

Ensuite, les cas sur lesquels nous avons travaillé n'utilisaient qu'une forme d'outils de gestion de la connaissance. Mais il existe d'autres outils comme les communautés de pratique au travers desquelles on peut aussi construire des connaissances client. Certaines entreprises y travaillent déjà comme Google par exemple. Ces nouveaux outils peuvent ils apporter une connaissance client réutilisable ? Créent ils de nouvelles dimensions dans la matrice des modèles ? de nouveaux outils à base de connaissances peuvent ils apparaître ? Tous ces nouveaux outils peuvent ils se combiner avec des outils classiques de la relation client ? En bref, le développement de la gestion des connaissances client n'est pour l'instant qu'à ses balbutiements et à tout moment, un nouvel outil peut apparaître.

Enfin, les entreprises qui mettent en place ou vont mettre en place des modèles d'intégration du client ont elles les moyens de gérer les relations générées par ce nouveau lien ? En effet, si il est un élément que nous n'avons pas évoqué, c'est la difficulté de gérer ces nouvelles formes d'organisation où les rapports de pouvoirs au sein de l'organisation seront différents et entraîneront de nouveaux conflits. Par exemple, on peut imaginer des communautés de pratique menées par des experts en opposition avec la direction de leur entreprise.

Conclusion générale

Annexes de 1 à 4

ANNEXE 1.....	129
Analyse des solutions de gestion de la relation client au travers de notre grille d'analyse	129
ANNEXE 2.....	150
Analyse des cas de gestion de la relation client classique.....	150
ANNEXE 3.....	195
Analyse des cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances	195
ANNEXE 4.....	213
Questionnaire administré et réponses reçues.....	213

Annexes de 1 à 4

ANNEXE 1

Analyse des solutions de gestion de la relation client au travers de notre grille d'analyse

Modèle d'analyse

Nom de la solution :

Nom de l'éditeur :

Présentation de la solution :

relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
		Automatisation des forces de ventes (SFA : Sales Force Automation)	Automatisation des forces de ventes (SFA : Sales Force Automation)	Automatisation des forces de ventes (SFA : Sales Force Automation)
Service au travers du Web	Service au travers du Web			Service au travers du Web
Centre d'appels	Centre d'appels	Centre d'appels	Centre d'appels	Centre d'appels
		Automatisation du marketing	Automatisation du marketing	Automatisation du marketing
Configurateur	Configurateur			Configurateur
Personnalisation et commerce électronique	Personnalisation et commerce électronique			Personnalisation et commerce électronique

Notes complémentaires :

Nom de la solution : Amdocs Clarify CRM

Nom de l'éditeur : Amdocs

Présentation de la solution :

Au départ, développée par IBM, cette solution a été rachetée et est aujourd'hui la plus ancienne de toutes les solutions CRM. Sa fonction centrale porte sur un centre d'appel relié à toute l'organisation.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA			<ul style="list-style-type: none"> ◆ ClearSales : suivi et administration des actions commerciales et mesures de la performance commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ClearSales: outils d'automatisation des ventes permettant la prévision et l'identification des opportunités commerciales ◆ Identification et compréhension du comportement d'achat. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ClearReport : outils de production de rapport
Service au travers du Web			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion automatique des réponses au client par Web 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Support en ligne (aide au dépannage, à la navigation...)
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clear Support : identification du dossier 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clear support : Prise en compte du contrat, profil client... 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ClearSupport : réponse à la demande exacte du client (maintenance sur site...) ◆ Centre de contact aussi sur le Web
Automatisation du marketing			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Optimisation des canaux de diffusion et allocation de ressources ◆ Suivi du client 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des campagnes marketing 	
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique					<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail personnalisé selon le profil client

Notes complémentaires : Cette solution est majoritairement analytique et opérationnelle avec peu d'interactions avec le client.

Nom de la solution : Chordiant

Nom de l'éditeur : Chordiant Software Inc.

Présentation de la solution :

Cette solution est principalement destinée aux entreprises multinationales Business to Consumer (B to C).

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diffusion de la valeur de l'entreprise et cohérence de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Optimisation du partage d'informations avec une communication intégrée ◆ Automatisation de la distribution d'informations et contrôle des opportunités commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion en temps réel des profils client 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interface permettant de répondre aux clients selon la politique, les processus et les offres produit
Service au travers du Web	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capitalisation de connaissances sur les interactions grâce aux outils Internet 				
Centre d'appels	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interfaces intuitives pour usage en libre service 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interface avec les systèmes back office 		
Automatisation du marketing	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Connectivité aux systèmes d'informations et de communication de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collaboration avec les canaux de distribution et succursales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Automatisation de processus nécessaires à la réalisation de campagne marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Scoring et détermination des besoins et attentes client. 	
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des acteurs avec la prise en compte de plusieurs dimensions 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des offres et demandes par Internet et SMS 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outil de reporting en ligne

Notes complémentaires : **Par l'usage d'un outil de gestion des connaissances**, Chordiant permet de retrouver un dictionnaire des bonnes pratiques et une comparaison avec les années précédentes sur les comportements d'achat. Cette solution est majoritairement tournée vers le Web et la collaboration avec le client.

Nom de la solution : E.piphany

Nom de l'éditeur : E.piphany

Présentation de la solution : Une suite intégrée qui va de la gestion des ventes jusqu'à l'automatisation des campagnes marketing.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA			◆ Gestion des ventes, des contacts et automatisation des forces de vente	◆ Outils d'analyses des ventes	◆ Segmentation de la clientèle
Service au travers du Web			◆ Web self service		
Centre d'appels			◆ Interface utilisateur		◆ Gestion des profils client ◆ Interactions personnalisées
Automatisation du marketing			◆ Gestion des campagnes intégrée à des outils d'analyse de la performance	◆ Indicateurs clés concernant le client	◆ Gestion des campagnes intégrée à des outils d'analyse de la performance
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique			◆ Portail sur les produits et offres	◆ Analyse du comportement du client	

Notes complémentaires : Cette solution est majoritairement orientée opérationnelle et analytique.

Nom de la solution : E.point

Nom de l'éditeur : Point Information Systems

Présentation de la solution : Une suite intégrée qui rassemble des fonctions marketing étendues sur différents canaux d'interactions.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Support à l'équipe de vente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ciblage client ◆ Repérage des opportunités de vente 	
Service au travers du Web					
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lien fort vers le back office 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fiches d'expérience disponibles pour le client (défauts des produits...)
Automatisation du marketing			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Automatisation des processus de contact ◆ Gestion de campagne, de canaux de vente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Etudes du comportement d'achat ◆ Elaboration d'enquêtes ◆ Construction du profil client ◆ Insatisfaction client 	
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail partenaire offre la possibilité à des clients privilégiés de partager des données et informations avec le fournisseur 				<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail permettant aux clients la vérification de ses comptes et la réalisation d'opérations

Notes complémentaires : Malgré une identification de client partenaire, cette solution s'oriente davantage sur une solution opérationnelle et analytique « légère » c'est à dire impliquant plus le système d'information non formel (support à la force de vente...)

Nom de la solution : One World

Nom de l'éditeur : J.D. Edwards

Présentation de la solution : Cette solution cherche principalement à collaborer avec les applications du front office et se centre principalement sur la relation BtoB.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA				<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ciblage et segmentation client ◆ Analyse des performances produits ◆ Identification tendances d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sales Force & Marketing Automation : Outils de prévision, gestion des comptes clients, mesure d'efficacité
Service au travers du Web		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interaction entre clients et partenaires ◆ Partner Relationship Management : Partage d'informations critiques entre entreprise et partenaires 			
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des incidents, retours matériel ◆ Vue unique du client 		
Automatisation du marketing	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Collaboration sur les prévisions avec les clients 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Automatisation des réponses 		
Configurateur			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Construction d'offre en temps réel et automatique 		
Personnalisation et commerce électronique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accès aux stocks et aux prix pour les clients 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Solution e-commerce avec prise de commande en ligne 		

Notes complémentaires : Cette solution est orientée vers la coopération avec le client.

Nom de la solution : KANA iCare

Nom de l'éditeur : KANA software

Présentation de la solution : KANA est principalement orienté vers la gestion en ligne de la relation client (e-CRM).

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Construction de messages automatiques ◆ Envoi d'offre promotionnelle selon le profil 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outils de sélection des canaux de diffusion selon profil ◆ Mise en place de scénarios 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outils de reporting quotidien ◆ Outils de suivi de performance de campagne ◆ Fonctions d'allocation de ressources ◆ Mesures des meilleures pratiques ◆ Datamining pour la segmentation client
Service au travers du Web			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Web self service pour la résolution de problèmes 		
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion de compte client sur différents canaux ◆ Alertes et bulletins d'information 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accès et contribution à la base de connaissances client 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Historique des interactions ◆ Mesure de la qualité de service, la productivité par rapport au coût
Automatisation du marketing			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des mails, formulaire Web et conversations Chat 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reporting de l'activité gestion des messages
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personnalisation des e-mails sortant ◆ Portail offrant la possibilité de trouver l'information pertinente pour le client 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyses comportementales des clients sur Internet 	

Notes complémentaires : Cette solution presque totalement analytique offre un autre usage de la base de connaissances en lui permettant d'analyser ses clients sans la partager avec ce dernier.

Nom de la solution : Onyx Enterprise CRM Nom de l'éditeur : Onyx Software

Présentation de la solution : Cette solution recouvre essentiellement les métiers de la vente, du marketing, du support et services et de l'assurance qualité, le tout sur un support Web.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA				<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identification et analyse des comportements d'achat ◆ Ciblage d'actions marketing sur des segments particuliers 	
Service au travers du Web			◆ Web Self service pour la résolution de problèmes		
Centre d'appels		◆ Accès à une base de connaissances spécifique			
Automatisation du marketing	◆ Portail avec des outils de vente en collaboratif (collecte d'informations sur les opportunités de vente...)		◆ Gestion automatique des e-mails		
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique	◆ Portail permettant de gérer le réseau entre les partenaires (accès aux documents...)				

Notes complémentaires : Cette solution est orientée vers la coopération avec les partenaires de vente et à destination principalement du Web.

Nom de la solution : Oracle e-business Suite Nom de l'éditeur : Oracle

Présentation de la solution : Cette suite est composée de 75 modules qui couvrent la relation client, la gestion interne (ERP), le travail collaboratif, la stratégie...

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vues des informations client essentielles ◆ Applications multi canaux 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fonctions de prévisions des ventes et planification des actions ◆ Construction, mise en œuvre et suivi de campagnes marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de commissionnement pour la force de vente ◆ Reporting de campagnes marketing et indicateur de performance ◆ Performance commerciale ◆ Recherche des causes d'insatisfaction
Service au travers du Web		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Base de connaissances sur les interventions sur site pour réparateur ◆ Planification des tâches d'interventions sur site 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aide à la conception de boutique virtuelle 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consultation Web des informations et analyses client
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interface spécifique pour chargé de clientèle ◆ Routage des appels vers le bon acteur ◆ Gestion des évènements entrants et sortants 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Traitement spécifique de client privilégié 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Historisation des interactions client ◆ Mesure de la performance et pilotage du contact client ◆ Réponse proactive à la dégradation du service
Automatisation du marketing			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des e-mails sortants et entrants 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outils de scripting permettant le recueil de commentaires client 	
Configurateur			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Automatisation des offres pour répondre aux spécificités client 		
Personnalisation et commerce électronique			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aide à la vente en ligne et support multicanal ◆ Offre la possibilité de choisir plusieurs modes de paiement ◆ Web self service pour les clients 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion intégrée des commandes et services

Notes complémentaires : Cette solution est totalement orientée vers l'opérationnel en multipliant le nombre d'outils pour automatiser au maximum la relation avec le client. Par ailleurs, on constate une forte analyse du client et en particulier des éléments qui vont capter son attention au sein de l'organisation (centre d'appels).

Nom de la solution : PeopleSoft CRM Nom de l'éditeur : PeopleSoft

Présentation de la solution : Sur une architecture totalement Web, cette solution offre une gamme complète de 8 modules qui vont de la gestion clients jusqu'à la gestion de la relation employés et fournisseur.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail personnalisé pour les équipes commerciales 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identification et prévision des comportements d'achat ◆ Scoring ◆ Construction des typologies et segmentations client ◆ Gestion des opportunités ◆ Réalisation, suivi du déroulement et contrôle des campagnes Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Création et génération de rapports ◆ Historisation des contacts et interactions clients ◆ Mesures d'efficacité des campagnes marketing
Service au travers du Web		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail permettant l'accès à l'information sur les produits...à tous les collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Web self help : pour la résolution de problèmes en ligne ◆ Intervention dépannage ◆ Gestion des structures informatiques et télécoms 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Choix du meilleur intervenant par problème
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des appels et automatisation des processus de traitement et de suivi des contacts sur multi canaux 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Base de connaissances regroupant informations, processus et meilleures pratiques ◆ Outils de reporting et performance du centre de contact
Automatisation du marketing					
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique					

Notes complémentaires : Cette solution se centre principalement sur les activités marketing et vente. Les autres activités comme le commerce électronique sont alors gérées par d'autres logiciels qui vont entrer en relation avec cette dernière. Elle est plutôt tournée vers l'analyse du client avec une diffusion des résultats à travers des portails au sein de l'organisation.

Nom de la solution : eRelationship 2000 et ePower Nom de l'éditeur : Pivotal Corporation

Présentation de la solution : Cette solution se positionne sur le marché de la petite et moyenne entreprise et semble tourné vers la collaboration (avec les employés et les fournisseurs).

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion dynamique de la force de vente (personnel) ◆ Base de connaissances client/Marché ◆ Transmission d'informations multi supports 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Configuration des produits en temps réel ◆ Automatisation des tâches vers les prospects. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Construction, pilotage et suivi de campagne marketing ◆ Construction de profils clients et ciblage 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des contrats ◆ Outils de datamining pour la prévision et anticipation ◆ Identification des cycles de vies
Service au travers du Web	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail de partage d'informations avec des partenaires 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Self Web help pour la résolution de problème 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accès à la FAQ (base de connaissances)
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des contacts avec stockage et mise à disposition des informations dans une base de connaissances 		
Automatisation du marketing		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plans d'actions collaboratifs 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des campagnes directes par e-mails ◆ Communication multi canaux 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des incidents
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prise de commande et paiement sécurisé 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modélisation des cycles de ventes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outils de proposition recommandations

Notes complémentaires : Cette solution qui veut toucher un large panel est présente autant d'un point de vue collaboratif qu'analytique. Toutefois, l'aspect collaboratif que propose cette solution n'est pas centré sur une collaboration avec le client mais avec les partenaires et le personnel de l'entreprise.

Nom de la solution : mySAP CRM

Nom de l'éditeur : SAP

Présentation de la solution : Cette solution, assez récente sur le marché, est très répandue en France. Elle coordonne les points d'interactions client avec le secteur marketing, vente et service de l'entreprise. Elle est séparée en trois modules: analytique, opérationnel et collaboratif.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systématique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion commerciale avec suivi des clients, commandes, devis... sur multi supports (téléphone, internet...) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ciblage clients ◆ Analyses des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Optimisation de la segmentation ◆ Estimation de la valeur capital client
Service au travers du Web			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Self Web service 		
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Routage et interactions dans la gestion des interventions 		
Automatisation du marketing			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Suivi des tâches ◆ Valorisation des contacts entrants 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des campagnes Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analyse ex post de la rentabilité des campagnes marketing ◆ Outil d'aide à la décision ◆ Evaluation des facteurs clés de succès
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des ventes en ligne ◆ Portail utilisateur personnalisé 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Récupération des données par profil utilisateur 	

Notes complémentaires : SAP communiquant peu sur les outils qui composent sa solution, il est vraiment difficile de déterminer tous les outils présents mais il apparaît clairement toutefois que cette solution est majoritairement analytique.

Nom de la solution : iAvenue Nom de l'éditeur : Saratoga Systems

Présentation de la solution : Cette solution propose les fonctionnalités traditionnelles du CRM et offre une mise en œuvre multicanal.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des comptes clients et prospects 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Segmentation des profils client ◆ Elaboration des prévisions de vente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Historisation des relations clients/contacts suivi d'indicateurs ◆ Tableaux de bord produits
Service au travers du Web		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail permettant l'accès aux informations pour client, partenaires, employés par profil. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Self Web help 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des incidents
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modélisation des interactions de base (scénarios) 		
Automatisation du marketing		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capture d'informations sur le client au travers du Web 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Automatisation des actions et planning Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pilotage d'action marketing multi canal ◆ Scoring des campagnes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reporting et analyses sur la segmentation client ◆ Base de connaissances (type dictionnaire)
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plate-forme d'échange dynamique entre société et clients 				

Notes complémentaires : Si à première vue, cette solution semble regrouper tous les aspects du CRM, on perçoit rapidement que les informations et connaissances recueillies par les outils permettent principalement une compréhension et une collaboration étroite avec le client.

Nom de la solution : Selligent Xi Nom de l'éditeur : Selligent

Présentation de la solution : Il s'agit d'une suite logicielle composée de plusieurs modules recouvrant les fonctions classiques du CRM.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Base de connaissances commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Processus commerciaux informatisés ◆ Gestion des devis (lien avec configurateur) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prévisions à partir de la base de données client 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reporting à l'aide de graphiques et tableaux de bord ◆ Avec Business Intelligence (de Business Object), analyse du client et des marchés plus reporting
Service au travers du Web	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Extranet pour accès clients et partenaires ◆ Abonnement à l'accès de la base de données 				
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Traitement et suivi des appels après vente ◆ Gestion automatisée du client 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion multi-profils 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des incidents avec base de connaissances
Automatisation du marketing			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des mailings 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des campagnes marketing multi support 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Historique des actions et relance automatiques
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique					

Notes complémentaires : Le cœur de cette solution est opérationnel et elle intègre à la demande du client des fonctions analytiques (avec Business Object) ou collaboratives.

Nom de la solution : Siebel Nom de l'éditeur : Siebel Systems Inc.

Présentation de la solution : Siebel est le leader mondial des solutions CRM avec 300 produits principalement par le rachat de concurrents. Elle se présente comme centrée sur l'opérationnel.

	relations entre acteurs	perspective transversale	marketing de manière systémique	un marketing fort en interne	mécanismes de rétention
SFA		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Base documentaire accessible aux utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion automatisée des devis, propositions et présentations commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des profils clients / fournisseurs / partenaires ◆ Analyse de Portefeuille ◆ Datawarehouse pour capitaliser l'information recueillie en interne ou externe 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reporting avec indicateurs de performance ◆ Alertes proactives selon des indicateurs de performance
Service au travers du Web	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail pour la collaboration entreprise / client / Partenaire 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Portail d'assistance client avec accès à la base de connaissances ◆ Enquêtes de satisfaction 		<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des incidents en lien avec la base de connaissances
Centre d'appels			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestion des contacts multi supports ◆ Plate forme pour centre d'hébergement d'appels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Optimisation du centre de contact 	
Automatisation du marketing			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personnalisation automatique des devis et commandes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conception, gestion de campagne Marketing ◆ Suivi et pilotage des campagnes ◆ Vision des ressources allouées 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Outils d'analyse marché ◆ Outils de performance des campagnes ◆ Construction des meilleures pratiques
Configurateur					
Personnalisation et commerce électronique			<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aide en ligne à l'achat. ◆ Application eCommerce ◆ Outils de prise de commande en ligne 		

Annexe 1 - Analyse des solutions de gestion de la relation client au travers de notre grille d'analyse

Notes complémentaires : Cette solution est majoritairement analytique et opérationnelle. Les fonctions collaboratives qu'elle propose, reposent surtout sur des fonctions d'aide à l'achat pour le client.

Annexes de 1 à 4

ANNEXE 2

Analyse des cas de gestion de la relation client classique

Modèle de documents d'analyse de cas

Nom de l'entreprise :

date de mise en place du système :

Présentation de l'entreprise :

Présentation du système d'information client antérieur :

Présentation du nouveau système d'information client :

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Continuité actuelle du système d'information :

Analyse stratégique de l'entreprise :

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché :	
Pression fournisseurs :	Concurrence Intra sectorielle :	Pression client :
	Produits de substitution :	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise :	Opportunités sur le marché :
Faiblesses de l'entreprise :	Menaces sur le marché :

Conclusions de l'analyse stratégique :

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision		
stratégie globale de l'entreprise		
vision de la clientèle		
management		
Utilisation du système d'information client		
focalisation client		
interaction client		
communication client		
Développement du système d'information client		
structure du système d'information		
valeurs du système d'information		
objectifs		

Commentaires :

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Nom de l'entreprise : Groupe ETAM
date : Mars 2000

Présentation de l'entreprise :

En 20 ans, le Groupe Etam, concepteur et distributeur de lingerie et de prêt-à-porter féminins, a multiplié par 30 son chiffre d'affaires (1,10 Milliards d'euros en 2001) et par 10 son parc de magasins, plus de 1 250 à fin juillet 2002 en Europe et à l'international (plus de 1 000 en Europe dont 650 en France). Pour renforcer et développer sa position en Europe et poursuivre son développement à l'international, Etam a décidé d'harmoniser et d'optimiser ses procédures en adoptant un nouveau système d'information client.

Présentation du système d'information client antérieur :

Le système antérieur est en fait la combinaison d'une multiplicité de systèmes suite aux rachats successifs de magasins et de centrales d'achat. Il n'est donc pas unifié et nécessite une prise en compte du niveau international car beaucoup d'entreprises sont en dehors des frontières hexagonales.

Etam développe son réseau sur trois marques et 1445 magasins. Par ailleurs, le groupe dispose de trois centrales d'achat autonomes dans trois pays différents (France, Belgique, Royaume Uni).

Présentation du nouveau système d'information client :

Le nouveau système va reposer sur une partie de la solution SAP : mySAP retail. Cette solution va être implantée dans toutes les entreprises du groupe de manière coordonnée avec les acteurs de l'organisation ainsi qu'avec le personnel de SAP. Le projet commencé en mars 2000 ne sera opérationnel qu'en mars 2001 pour la première entreprise et s'est terminé en 2002 avec le basculement de la filiale anglaise. Ce nouveau système a refondu et unifié les grands processus dans tous les pays. Le cœur du système a été mis en place par une centralisation des serveurs en France (Clichy). Les deux apports principaux du nouveau système ont été un nouveau système de gestion des coloris et un système d'optimisation des stocks.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Pour renforcer sa position parmi les leaders européens et poursuivre son développement à l'international, la stratégie du Groupe Etam s'appuie sur la qualité de son parc de magasins tant en Europe qu'à l'international et sur la puissance incontestable de ses marques : Etam, Etam lingerie, 1.2.3 et Tammy pour les 9-15 ans. C'est dans cette logique de marque que s'inscrit la refonte des anciens systèmes de gestion, freins à la mise en œuvre rapide de cette stratégie, au profit d'un ERP unique pour l'ensemble des sociétés. Il semblerait, par ailleurs, que les difficultés financières de fin 1999 et le passage à l'euro en 2002 aient précipité la nécessité de l'adoption d'un nouveau système d'information.

Continuité actuelle du système d'information :

Après de graves difficultés financières en 2000, le groupe Etam a du mettre en place un plan de redressement qui se solde à fin 2002 par l'arrêt de la marque 1.2.3 Lingerie, le retrait du Japon et d'Allemagne et le ralentissement du développement en Espagne. Par ailleurs, Etam se lance à la conquête de la Chine.

Par rapport au système d'information client, certains modules de SAP ont été rajoutés concernant principalement le suivi des campagnes publicitaires par internet (e-mailing) et la création/gestion du site commerçant de la marque.

Analyse stratégique de l'entreprise : ETAM

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Le groupe bénéficie d'une expérience dû à son ancienneté sur marché.	
Pression fournisseurs : Les fournisseurs ont peu de poids sur le géant de l'habillement	Concurrence Intra sectorielle : Une concurrence forte règne surtout par la présence sur le marché du textile chinois	Pression client : Le client est difficile à saisir et est aussi très exigeant. Il ne veut plus seulement aller dans un magasin de vêtements mais « rêver »
	Produits de substitution : Autres produits de l'habillement et friperies	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Etam connaît son marché La marque dispose d'une bonne notoriété en France Sa gamme est large allant de la lingerie aux vêtements classiques Développement du concept megastore avec succès	Opportunités sur le marché : Peut bénéficier de l'effet « couture » en ouvrant des magasins à l'étranger Doit trouver une place internationale pour la marque
Faiblesses de l'entreprise : N'est pas très connue en dehors de la France A des difficultés à gérer l'ensemble de ses implantations	Menaces sur le marché : La concurrence chinoise sera difficile à contrer

Conclusions de l'analyse stratégique :

Même si Etam bénéficie d'une bonne notoriété et d'une bonne connaissance du marché français, elle doit se développer à l'international. Le concept de megastore, développé en France avec succès est un bon moyen d'envoyer le savoir-faire ainsi que l'image de la marque à l'étranger. Toutefois, les ressources ne sont pas inépuisables !

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Le concept de méga store est une structure transférable à l'international : il repose sur la proximité avec la clientèle tout en ayant une localisation et un environnement adapté.	Développement à l'international du concept méga store prêt à porter
stratégie globale de l'entreprise		Recherche d'une proximité et constitution d'un univers « femme » (cité de la femme)
vision de la clientèle		Fournir aux client(e)s des prestations de qualité dans tous les magasins de la marque et transmission de valeurs au travers du concept méga store
management		
Utilisation du système d'information client	A partir d'informations et de bribes de connaissances générées par le système, le client est alors placé dans une structure de communication adéquate	Segmentation de la clientèle par rapport au comportement d'achat
focalisation client		Attraction et rétention du client
interaction client		Communication définie par la segmentation (campagne e-mail, carte de fidélité...)
communication client		
Développement du système d'information client	Le système d'information doit répondre aux besoins de gestion de l'organisation en fournissant des données et informations sur les produits.	
structure du système d'information		Solution analytique (SAP)
valeurs du système d'information		Produit ; Circulation du produit ; Diffusion de l'information ;
objectifs		Simplification des traitements et tâches utilisateurs ; Unification des processus dans le groupe Etam ; Meilleure réactivité aux demandes produits ;

Commentaires :

La gestion de la relation client est partiellement externalisée : les traitements sur les données et informations (permettant la segmentation notamment) sont réalisés par des sociétés extérieures sur la base du datawarehouse du groupe Etam (Claritas pour la segmentation). Le groupe distingue implicitement la gestion des informations et données client, réalisée par le système d'information, et la prise de décision et la construction de connaissances relevant d'une opération ponctuelle et externe.

De plus, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré a refondu l'organisation, par exemple, en faisant de trois services informatiques, un seul situé en France.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« Etam : une stratégie internationale orientée marques avec mySAP retail » SAP France, Témoignage Client.

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

Dokan M., « Etam confirme son leadership » Fashion Daily News n°167, 12 janvier 200, p.36

« Etam en pleine forme » Fashion Daily News n°9, 20 janvier 2000, p.2

Barzan J., « Coup de jeune pour Etam Grande-Bretagne » Points de Vente n°795, 9 février 2000, pp. 29-30.

« Le “fashion zapping” selon Etam” Marketing direct n°44, mars 2000, p.10
Rivaud F., « Etam : petites culottes et mégastore » Challenges n°145, mars 2000, p.91
« Etam Développement : peu de conviction » la Vie Financière n°2858, 18 mars 2000, p.40
Vega E. « Rome accueille le nouvel Etam », Point de Vente n°806, 26 avril 2000, p.22
Dejean A., “Cure de rajeunissement pour Etam” Point de vente n°801, 22 mars 2000, p.23
Leroy J.P., « Etam va essaimer des méga stores de 1000m² dans les grandes villes » journal du textile n°1615, 20 mars 2000, p.4
« Distribution : Etam ouvrira une centaine de boutiques de lingerie au Japon » Les Echos n°18225, 30 août 2000, p.21
Vega E., « Prêt à porter : Etam lance la marque Tammy dans ses nouveaux « méga stores » » Point de vente n°829, 15 novembre 2000, p.22

Année 2001 :

« Le groupe Etam enregistre un mauvais exercice 2000 » Les Echos n°18362, 14 mars 2001, p.17
Ainejian C., « Etam n’attend pas de retour aux bénéfices avant 2002 » Journal des finances n°5911, 17-23 mars 2001, p.36
Leroy J.P., « Le groupe Etam se donne deux ans avant de reprendre son développement » Journal du textile n°1657, 19 mars 2001, p.10
Morvan V.X., « Etam s’offre un méga store » Stratégies n°1189, 27 avril 2001, p.21
Menksior S., « Etam entretient son relationnel client (e) s » Marketing direct n°56, juin-août 2001, p.10
« Etam s’est agrandi... » Europe latine marchés et affaires n°68, juillet 2001, p.5

Année 2002 :

Robert A.L., « Le groupe Etam ferme sa chaîne 123 Lingerie » la Tribune n°24465-2337, 31 janvier 2002, p.13
« Etam lance un plan de redressement sur deux ans » Les Echos n°18618, 20 mars 2002, p.19
Galimant C., « Etam entame son redressement » Fashion Daily News n°233, 22 mars 2002, p.3
« Etam Développement : visibilité réduite » la vie financière n°2963, 22-28 mars 2002, p.52
Ainejian C., « Etam table sur un retour aux bénéfices au plus tard en 2003 » journal des finances n°5964, 23-29 mars 2002, p.35
Garnier J., « Etam est sorti du rouge » LSA journal du grand commerce n°1783, 3 octobre 2002, p.21

Année 2003 :

« Etam a opéré un très net rétablissement l’année dernière » les Echos n°18871, 21-22 mars 2003, p.16
Leroy J.P., « Le groupe Etam est parvenu à se remettre à flot » Journal du textile n°1742, 24 mars 2003, p.6
Galimant C., « Etam sur la voie du redressement » Fashion Daily News n°269, 28 mars 2003, p.2
« Etam : le plan de redressement engagé en 2002 a permis d’engendrer de nouveau des bénéfices » La lettre de la distribution internationale n°41, vol V, avril 2003, p.4
Courty A., « Etam : encore des défis à relever » la vie financière n°3023, 16-22 mai 2003, p.44
« Etam développement : un nouveau système d’information pour accélérer l’internationalisation » Le MOCI moniteur du commerce international n°1607, 17-23 juillet 2003, p.10

Année 2004 :

« Résultats en baisse pour Etam » Franchise Magazine n°179, décembre 2003-janvier 2004, p.61
Aoulou Y., « le fulgurant redressement d’Etam », Management n°105, janvier 2004, pp. 26-28
« Etam renforce ses investissements dans la lingerie et en Chine » Les Echos n°19120, 22 mars 2004, p.22
Picard M., « Etam retrouve des couleurs » LSA journal du grand commerce n°1853, 25 mars 2004, p.39
Leroy J.P., « Etam mise fort sur la Chine » Journal du textile n°1785, 29 mars 2004, p.28 « Etam se sauve en Chine » Franchise Magazine n°183, août -septembre 2004, p.72
Picard M., « Etam perd la tête » LSA journal du grand commerce n°1874, 23 septembre 2004, p.41

Nom de l'entreprise : Télémarket

date : fin 2002

Présentation de l'entreprise :

Produits frais, surgelés, épicerie ou hygiène-beauté, le cybermarché Télémarket a pour mission de livrer le jour même chez les particuliers.

Avec environ 5 000 références sur le Web, par téléphone ou sur catalogue et une livraison dans la journée à Paris et en région parisienne, la société Télémarket, créée en 1985, se compose de 255 personnes, pour un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros en 2002. Elle appartient au groupe Galeries Lafayette (Le groupe e-Laser (galerie Lafayette) cherche à revendre depuis le début de l'année 2005 Télémarket).

Présentation du système d'information client antérieur :

Le référentiel produit (informations logistiques, libellés, prix, photos...) était réparti sur des systèmes différents. A titre indicatif, le référencement était sur Microsoft Access, les prix sur Excel et la facturation sur AS/400. Une architecture éclatée qui ne permettait pas de réaliser des reportings suffisamment précis sur l'activité. Parallèlement à cela, le centre d'appels, clé de voûte de l'activité de Télémarket, doit être réorganisé. Il ne dispose d'aucun outil informatique pour mener à bien une stratégie orientée client. Le système était obsolète, seules les commandes des clients étaient enregistrées.

Présentation du nouveau système d'information client :

Telemarket a donc choisi, après un audit poussé, de passer par un PGI et a sélectionné SAP. Elle a implanté deux modules de SAP (SAP for retail pour la partie référentielle produit et mySAP CRM pour la gestion du centre de contact)

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Telemarket a deux attentes par rapport à son système d'information :

- La mise en place du référencement de ses produits (soit près de 20 000 références). A partir de ce référencement, l'entreprise peut gérer les produits et son chiffre d'affaire en temps réel.
- Des objectifs de satisfaction clients au travers de sa plate-forme de centre d'appels. Cette satisfaction est envisagée sous l'angle de la qualité de service accompagnant une prestation de qualité.

Continuité actuelle du système d'information :

Le système d'information mis en place est toujours d'actualité. L'entreprise Telemarket souhaite d'ailleurs investir vers un nouveau module de SAP pour la gestion des campagnes Marketing. L'entreprise a choisi un système d'information volontairement surdimensionné en raisons des potentialités du marché.

Analyse stratégique de l'entreprise : Telemarket

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Le groupe bénéficie d'une expérience dû à son ancienneté sur marché. Les concurrents se sont épuisés financièrement	
Pression fournisseurs : Etant dans le cadre d'un groupe agroalimentaire, Telemarket bénéficie des prix de la centrale d'achat	Concurrence Intra sectorielle : Peu de concurrents, beaucoup ont abandonné, investissement trop coûteux	Pression client : Le client est difficile à conserver et souvent voulant un service très rapide.
	Produits de substitution : Les supermarchés classiques et le marché	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise :	Opportunités sur le marché :
Telemarket bénéficie d'une bonne image sur le marché Sa gamme est identique à celle du supermarché classique	L'entreprise bénéficie de l'augmentation des achats sur Internet
Faiblesses de l'entreprise :	Menaces sur le marché :
L'entreprise n'est pas rentable A des difficultés à gérer ses stocks et les réponses client	La mode « terroir » qui apporte des nouveaux clients aux marchés traditionnels

Conclusions de l'analyse stratégique :

Présent depuis de nombreuses années sur le secteur, Telemarket n'a toujours pas trouvé sa clientèle et cherche encore son positionnement. Avec une gamme équivalente au supermarché classique, la société propose un autre mode d'approvisionnement que d'avoir à se déplacer pour faire ses courses.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision		
stratégie globale de l'entreprise	Les potentialités de l'Internet sont un moyen de concevoir une autre relation entre client et supermarché basé sur les services (livraison à domicile)	Offrir aux particuliers une alternative aux supermarchés classiques
vision de la clientèle		Répondre au plus juste aux besoins des clients par un grand référentiel produit et une écoute du client.
management		Fournir un service de qualité tant sur la livraison que sur le suivi client
Utilisation du système d'information client		
focalisation client	Le système d'information client est tourné vers le suivi de la clientèle du moment de sa connexion sur le site jusqu'à la livraison de la commande	Large vision de la clientèle : allant des particuliers aux entreprises mais uniquement sur la région parisienne
interaction client		Offrir un large choix aux consommateurs et lui assurer un service après vente.
communication client		Recherche d'une transparence maximum par rapport à l'internaute avec une mémoire (historique) des clients.
Développement du système d'information client		
structure du système d'information	La solution choisie offre une optimisation de la gestion des stocks en relation avec un suivi client accru	Solution analytique (SAP)
valeurs du système d'information		Suivi du client ; service après vente ; gestion du portefeuille produits
objectifs		Simplification des traitements et tâches utilisateurs ; Meilleure réactivité aux demandes produits ; Meilleur suivi des clients et des ré achats ;

Commentaires : En 2001, Telemarket a été racheté par Les Nouvelles Galeries et est donc devenue la plateforme de livraison à domicile de cette enseigne. Mais, en 2004, Les Nouvelles Galeries ont décidé de trouver un nouvel acquéreur pour cette entreprise. Cela explique le peu de références trouvées sur la société Télémarket durant les deux années de son rachat.

La gestion de la relation client est uniquement envisagée dans le sens de la capitalisation du client et de son appropriation par la structure. La société n'envisage pas de stratégie précise par rapport au client, juste établir une présence sur un marché à potentiel.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« Télémarket : améliore sa gestion client et son référencement produits grâce à SAP et à l'assistance de CSC Peat Marwick » SAP France, Témoignage client, septembre 2003.

« L'expérience Télémarket, ou comment faire la différence par le service client avec SAP » SAP France, 10 octobre 2003.

Récits d'acteurs :

Deblock F., « Interview de Phuong Luong, directeur informatique chez Telemarket », Journal du net, 27 octobre 2003

« Olivier Le Gargean (Télémarket) : "Notre projet est le zéro défaut et nous nous en approchons" » Journal du net, 13 novembre 2003.

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

Costil O., « Télémarket ouvre le premier entrepôt « temps réel » », LSA le journal du grand commerce n°1702, 7 décembre 2000, pp.54-55

Mensior S., « Telemarket monte au créneau » Marketing Direct n°50, novembre 2000, p.16

Jaegher T., « Telemarket tire profit de son expérience du minitel » L'usine Nouvelle n°2747, 14 septembre 2000, p.58

Baschet M., « Telemarket.fr, une livraison pilotée par le C-to-B », Logistiques Magazine n°146, avril 2000, pp.66-69

Année 2001 :

Brusset O., « Télémarket sort ses griffes », Marketing Direct, n°54, avril 2001.

Lauer S., Pedroletti B., « La grande distribution commence à croire à l'avenir du cybermarché. Telemarket cherche toujours un repreneur. Les enseignes japonaises se mettent lentement sur le net », Le monde n°17627, 28 septembre 2001, p.20.

Gaudenz C., « La course de fond des cybermarchés », Stratégies n°1188, 20 avril 2001

Barbier P., Bouyssie C., « Commerce en ligne. Telemarket inaugure sa plateforme », points de vente n°841, 7 mars 2001, p.22

Bembaron E., « Télémarket élargit son tour de table », Le figaro Economie n°17606, 19 mars 2001, p.20

Dham V., « Telemarket, le pari fou à 100 millions de francs », Management n°71, janvier 2001, pp. 32-33

« Telemarket franchit le cap symbolique des 2000 livraisons par jour », les Echos n°18318, 11 janvier 2001, p.25

Grard G., Rohmer S., « Télémarket, logistique et marketing », rapport de maîtrise, 2001.

Année 2002 :

« Télémarket se relance » Lettre d'information – FEVAD n°309, novembre 2002, p.3

Gaudenz C., « C-mescourses s'arrête, Télémarket se cherche », Stratégies n° 1229, 22 mars 2002, p.30.

Année 2003 :

Beky A., « Telemarket veut faire la différence avec mySAP CRM », neteconomie, 14 octobre 2003.

Lichtner A., « SAV et CRM : les recettes de Telemarket.fr », Indexel, 21 octobre 2003

Seithumer I., « Télémarket reprend l'offensive », La tribune n°24465-2794, 3 décembre 2003, p.16

Année 2004 :

Costil O., « Télémarket mise sur la croissance organique », LSA le journal du grand commerce n°1871, 2 septembre 2004, p.33

Carluer-Lossouarn F., « Faut il encore croire au e-commerce ? », Linéaires n°189, février 2004, p.12-16

Gallois J-B, « Opération fidélisation chez Télémarket », Points de Vente n°924, 12 janvier 2004, p.40

Nom de l'entreprise : Yves Rocher
date : 2004

Présentation de l'entreprise :

La société Yves Rocher a été fondée par le breton éponyme sur le concept de la fabrication de produits de beauté à base de plantes. De l'unique produit disponible au départ, la société a su faire évoluer sa gamme et possède une gamme étendue de produits cosmétiques et depuis peu s'est lancée dans la production de produits d'entretien pour la maison « Stanhome ». Pionnier de la cosmétique végétale et désormais leader mondial dans ce domaine, le groupe oeuvre pour que la nature soit préservée : de la recherche à la distribution, en passant par la création et la production.

Présentation du système d'information client antérieur :

la société communique très peu sur son système d'information. Les informations que nous avons récupérées montrent que l'introduction en 2001 d'un centre de contact a poussé la société Yves Rocher à repenser son système d'information en profondeur par l'intégration d'un ERP Open source « Audaxis » en 2005. En fait, son système d'information est surtout composé d'éléments gérant indépendamment chaque activité ou secteur de l'entreprise. As Infor a intégré la gestion des centres de beauté Yves Rocher, la solution de centre d'appel « Phon'Yr » a été conçu en interne et enfin les campagnes d'e-mailings sont réalisées par la société KMT.

Présentation du nouveau système d'information client :

L'ERP open source « Audaxis » se nomme Compiere. Compiere fournit pour les PME un ensemble complet de fonctionnalités entièrement intégrées. Le tableau suivant permet d'identifier l'approche par processus (fonctionnalités) dans l'ERP Compiere.

Fonction Compiere Vs Module Traditionnel	Vente	Achat	Gestion relation client	Gestion des partenaires	Gestion articles - stocks	Comptabilité - Finance
Comptabilité générale						x
Comptabilité fournisseur		x			x	x
Comptabilité client	x		x			x
Ordre d'achat		x	x		x	x
Ordre de vente	x		x		x	x
Gestion d'inventaire	x	x	x		x	x
Gestion des immobilisés						x
CRM	x		x	(x)	x	

Tableau Annexe 2-1 Fonctionnalités Compiere(<http://www.audaxis.com/opencms/opencms/Compiere/Fonctionnalites/>)

A l'évidence, cet ERP se concentre sur une gestion opérationnelle de la relation client.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Les attentes de l'organisation sont précises : permettre une visualisation unique de tous les processus de gestion que ce soit sur la partie cosmétique aussi bien que sur les autres secteurs de l'entreprise. La société cherche à intégrer un maximum de fonctions de gestion pour se concentrer sur sa stratégie de développement à l'étranger. Le choix d'un système Open Source est très probablement lié à la nécessité de faire communiquer le centre d'appel et l'ERP choisi.

Continuité actuelle du système d'information :

L'implantation du système ayant à peine commencé, il est difficile de parler de continuité du système d'information.

Analyse stratégique de l'entreprise : Yves Rocher

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Le groupe bénéficie d'une expérience due à son ancienneté sur marché. Il est difficile de pénétrer sur ce marché sans expérience et sans ressources financières (nécessite de la recherche et développement)	
Pression fournisseurs : Les fournisseurs sont nombreux et de petites tailles. Par ailleurs, Yves Rocher rachète les activités avales stratégiques à son métier	Concurrence Intra sectorielle : De nombreux concurrents de grandes tailles ;	Pression client : Le client est souvent fidèle et apprécie les cadeaux et les services annexes.
	Produits de substitution : Les soins de beauté « maison », les produits de supermarché	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Yves Rocher est une marque reconnue Yves Rocher bénéficie d'une grande expérience du secteur Ses prestations sont nombreuses (produits, soins..)	Opportunités sur le marché : La mode des produits « bio » crée une opportunité pour les produits à base de plantes (produits naturels)
Faiblesses de l'entreprise : Ressources financières limitées Présente essentiellement en France	Menaces sur le marché : Difficile de résister à la concurrence des grands groupes

Conclusions de l'analyse stratégique :

Yves Rocher est une entreprise familiale de produits de beauté et de soins à base de plantes. Toutefois, il devient difficile de résister à la pression des grands groupes qui ont des ressources financières bien supérieures. L'entreprise doit donc jouer la carte de l'international en jouant sur son image écologique. Elle tente aussi le développement de nouveaux produits.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Basé sur un service de qualité apporté au client, le groupe Yves Rocher cherche à étendre son offre et conquérir de nouveaux segments en France et à l'international.	S'étendre à l'international tout en maintenant une image d'entreprise écologique et citoyenne
stratégie globale de l'entreprise		Extension de la gamme et de l'offre afin de satisfaire davantage la clientèle
vision de la clientèle		Fournir un service de qualité basé sur le respect de valeurs d'entreprise (écologie et citoyenneté)
management		
Utilisation du système d'information client	Le groupe est à la recherche d'une écoute et d'une gestion individualisée du client	Segmentation de la clientèle selon les comportements et le budget d'achat (réalisée en interne et pour chaque secteur d'activité du groupe)
focalisation client		Offrir une écoute et conseil personnalisés au travers des centres de soins et du centre d'appel
interaction client		Communication personnalisée et utilisant un maximum de contenu dynamique
communication client		
Développement du système d'information client	Le système d'information est orienté vers la mise en relation d'une offre large de produit et d'un suivi client.	
structure du système d'information		Solution ERP opérationnelle
valeurs du système d'information		Offre large de gamme; suivi client ; gestion des commandes
objectifs		Adaptation et flexibilité des systèmes ; Meilleur panorama global de l'activité du groupe.

Commentaires : Le groupe Yves Rocher recherche avant tout au travers de l'intégration d'un ERP à posséder une vision globale de ses activités et de centraliser les informations client. L'objectif est très probablement de relier les segments de clientèle entre eux dans les différents secteurs d'activités du groupe.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« Yves Rocher, Newsletters et site dédiés » KMT, 4 decembre 2004.

« Yves Rocher, Gestion des centres » AS Infor, janvier 2000.

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

Ambrosi P., « Yves Rocher va ouvrir un centre d'appels en Moselle » Les echos, n°18285, 23 novembre 2000,

p.29

Année 2001 :

Lasbleiz C., « Yves Rocher soigne le contact au téléphone » Le telegramme, 3 octobre 2001, p.16

Du Guerny S., « Yves Rocher renforce sa logistique », L'usine Nouvelle n°2799, 31 octobre au 7 novembre 2001, p.56

Tissier C., « le grand retour d'Yves Rocher », Le nouvel Economiste n°1172, 23 mars au 5 avril 2001, pp. 58-60.

Jaouen M., Lucron X., «Comment localiser son centre d'appel», Marketing Direct n°53, mars 2001, pp.67-74.

Année 2002 :

Santerre V., « Yves Rocher : la certification du « métier de l'esthétique en institut de beauté » congrès SISQUAL 2002.

Année 2004 :

Guemache H., « Yves Rocher veut étendre son réseau de magasins en Algérie », La Tribune n°24465-3059, 23 décembre 2004, p.16

Conte N., « Yves Rocher en fée du logis », Le figaro entreprises supplément au n°18737, 2 novembre 2004, p.20

Nieuwbourg P., « Yves Rocher met en place un ERP open source », Progilibre.com, janvier 2005.

Nom de l'entreprise : Dresdner Bank
date : 2002

Présentation de l'entreprise :

La Dresdner Bank est la troisième banque d'Allemagne et compte parmi les premiers établissements financiers outre-Rhin. La mondialisation, le commerce électronique et l'ouverture des marchés transforment l'activité de banques d'affaires. La Dresdner Bank a décidé de s'adapter à cette nouvelle donne en substituant à sa stratégie axée sur les produits **une stratégie axée sur le client.**

Présentation du système d'information client antérieur :

Le système client semblait être plutôt centré sur un aspect comptable du client en ne mettant pas en relation les informations provenant du centre d'appel avec le reste des informations de l'organisation.

Présentation du nouveau système d'information client :

La solution retenue fut Siebel Sales (implanté par Accenture). Cette solution permet d'optimiser le chiffre d'affaire, la productivité et les bénéfices en apportant aux agents commerciaux l'information la plus complète sur le client, le produit, les tarifs. Le système privilégie l'efficacité et l'unification de toutes les étapes du processus de vente. Elle s'attache à la gestion de l'information client, suivi de l'information et à la diffusion de l'information aux consultants auprès des banques d'affaires. Trois axes de développement ont été mis en œuvre :

- Ouverture de la base de données client à tous les utilisateurs
- Couplage téléphonie et informatique
- Conception de l'interface pour les utilisateurs

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Dresdner Bank fait parti des leaders mondiaux dans le domaine de la banque d'affaire. Mais les fusions dans le secteur, l'essor d'Internet et du commerce électronique ainsi que l'entrée du concept « bancassurance » a poussé le groupe bancaire allemand à chercher un nouveau moyen de se différencier de ses concurrents en intégrant davantage son client. Le groupe va donc passer d'une stratégie basée sur les produits vers une stratégie axée sur le client. Les deux attentes principales de l'organisation était une analyse de la clientèle et une augmentation de l'efficacité du traitement clients.

Continuité actuelle du système d'information :

Nous ne possédons aucune information sur la continuité actuelle du système. La fusion lancée (et avortée) en 2002 par le groupe Allianz suivie par la prise de participation puis le rachat par le groupe AGF, le groupe Dresdner Bank a donc subi de fortes perturbations et de profonds changements politiques.

Analyse stratégique de l'entreprise : Dresdner Bank

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Le groupe bénéficie d'une expérience dûe à son ancienneté sur marché. Le marché est quasiment impénétrable pour un nouveau concurrent	
Pression fournisseurs : Pas de fournisseurs (entreprise de service)	Concurrence Intra sectorielle : Beaucoup de concurrence, pression forte pour le regroupement dans le secteur de la banque assurance	Pression client : Le client est un grand compte donc peu de clients mais une relation très proche et souvent durable.
	Produits de substitution : Autres produits de banque ou d'assurance	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise :	Opportunités sur le marché :
Dresdner bénéficie d'une bonne image sur le marché Dresdner a une grande expérience de son métier	Regroupement avec une société complémentaire
Faiblesses de l'entreprise :	Menaces sur le marché :
A des difficultés à trouver de nouveaux clients	Le rachat par un groupe bancaire

Conclusions de l'analyse stratégique :

Dresdner Bank possède déjà des clients fidèles et ses opportunités de développement sur le marché sont faibles. Par conséquent, Dresdner Bank devrait poursuivre sa stratégie de fidélisation de ses clients pour asseoir sa part de marché.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision		
stratégie globale de l'entreprise	Le groupe souhaite maintenir sa position de leader en approfondissant sa relation client, seul source d'avantage concurrentiel	Maintien de sa position avec une stratégie axée sur le client
vision de la clientèle		Le client est la seule source de profit et donc il faut le capter
management		Donner un maximum d'informations aux agents en contact direct avec le client
Utilisation du système d'information client		
focalisation client	Le client est la source de la création de valeur. Il doit être intégré dans les processus de gestion par une mise en commun et une circulation de l'ensemble des informations dont on dispose sur lui	Recherche par l'usage du système à segmenter les clients
interaction client		Toutes les informations sont stockées et gérées pour atteindre le bon interlocuteur au bon moment
communication client		Le client doit sentir que son interlocuteur possède l'ensemble du dossier
Développement du système d'information client		
structure du système d'information	Le système d'information a pour objectifs de mettre au centre de l'organisation le client et d'offrir une efficacité plus grande dans la relation client	Module d'ERP tourné vers l'opérationnel
valeurs du système d'information		Segmentation client ; interface ergonomique ; mise en relation front office/back office.
objectifs		Augmentation du chiffre d'affaire ; efficacité du traitement clients

Commentaires : La société Dresdner Bank a été aujourd'hui rachetée par AGF et fait donc partie du groupe Allianz. Son système d'information a donc été intégré dans le système d'information du groupe. Par ailleurs, on peut remarquer que la relation client est avant tout vue sous l'angle de la relation commerciale et de la transmission et de l'analyse de l'information en interne.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« La relation client : clé du succès dans la banque d'affaire », Accenture, 2003
Piaget M. «La restructuration de Dresdner Bank n'aura aucun effet en Suisse», Le Temps. vendredi 22 août 2003.

« Dresdner Bank : la Business Intelligence en action » Business Object, études de cas, 2003.

La lettre de Gestion Privée de janvier 2003 à mars 2004, mensuel publié par Dresdner Bank.

Scénario Economique de 2003 et 2004, publié par Dresdner Bank

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

« Dresdner Bank prévoit de fermer certaines de ses agences plus vite que prévu », Les Echos n°18244, 26 septembre 2000, p.24

Feligonde V., « banque : Dresdner bank achète la banque d'affaires américaine Wasserstein, Perellea and Co. » Les Echos n°18239, 19 septembre 2000, p.18

« Deutsche Bank : Changement radical de stratégie » La Vie Financière n°2879, 12 au 18 août 2000, p.31

Voizot S., « Dresdner Bank. Bientôt un mariage de raison ? » La vie financière n°2869, 3 au 9 juin 2000, p.52

« Dresdner Bank va investir quelque 500 millions d'euros dans le commerce électronique » Les Echos n°18092, 16 février 2000, p.21

« Banque : critiqué, Dresdner bank enregistre le meilleur résultat de son histoire » Les Echos n°18101, 29 février 2000, p.24

Evin G., « Allianz veut rebondir après la fusion avortée Deutsche-Dresdner Bank », L'expansion, 6 avril 2000.

« Deutsche Bank lorgnerait toujours sur Dresdner » L'expansion, 21 août 2000.

Année 2001 :

Peretti B., « En intégrant la Dresdner Bank, Allianz prend de l'assurance », la tribune n°24465-2196, 12 juillet 2001, p.22

De Feligonde V., Madelin T., Jasor M., De Meyer K., «Allianz et Dresdner Bank vont créer un géant de la bancassurance», les echos n°18374, 30-31 mars 2001, pp.36-37

Madelin T., « Dresdner Bank réduit ses activités hors d'Europe », Les Echos n°18322, 17 janvier 2001, p.24

« Dresdner Bank finalise l'achat de Wasserstein Perella », Les Echos n°18314, 5-6 janvier 2001, p.25

Weber F-P « Allianz officialise son offre sur la Dresdner et chamboule la finance », La tribune, 2 avril 2001.

Année 2003 :

Chassany A.S., « Dresdner restructure en France », la tribune n°24465-2585, 29 janvier 2003, p.18

« AGF acquiert Dresdner Gestion Privée » Qualisteam, 18 février 2003.

« l'assureur allemand Allianz vise pour sa filiale bancaire Dresdner Bank une part de marché de 10 % » Agefi.fr, le 19 novembre 2003

Lagrange M., « Dresdner Bank de nouveau dans le rouge vif » Agefi.fr, 17 novembre 2003

« Allianz renoue avec les bénéfices malgré les mauvais résultats de sa filiale, Dresdner Bank » Agefi.fr, 14 novembre 2003.

« La nouvelle direction d'Allianz très attendue », Agefi.fr, 19 juin 2003

« Echec du projet de fusion des « back-office » de la Deutsche Bank, Dresdner et HypoVereinsbank », Agefi.fr, 5 mai 2003.

Année 2004 :

« Cetelem et Dresdner Bank renforcent leur partenariat au travers d'un accord majeur » BNP Paribas, Paris, le 30 Nov. 2004

Berny L., « Cetelem et Dresdner Bank renforcent leur partenariat en Allemagne » Les Echos n°19297, 1 décembre 2004, p.32

Madelin T., Jenkins P., Fromme H. « Michael Diekmann : « Nous démontrerons que le modèle de bancassurance

fonctionne », les echos n°19187, 25-26 juin 2004, p.33

Nom de l'entreprise : Le club de football du Paris Saint Germain

date : 2001-2002

Présentation de l'entreprise :

Le club de football du Paris Saint Germain a été créé dans les années 1970. L'un des clubs les plus populaires français, il est le seul club parisien en première division. Avec 150 salariés et 69 millions d'euros de revenu, le club a déjà connu la compétition internationale et souhaite redécouvrir cette dimension.

Présentation du système d'information client antérieur :

C'est au travers d'un audit interne que le club s'est rendu compte que la gestion commerciale des abonnements et des produits associés était une source de revenu supérieure aux subventions. La gestion des demandes d'abonnements, de la publicité et des droits audiovisuels entre alors dans les priorités de l'entreprise.

Présentation du nouveau système d'information client :

C'est donc suite à l'intervention d'un cabinet de conseil que le choix du PSG va se porter sur trois modules du progiciel Oracle. Oracle Discoverer propose une solution d'analyse et de reporting des données, Oracle 8i sera le système de gestion des bases de données et Oracle Teleservice sera utilisé comme outil de gestion des interactions avec les clients (multi canaux). Ce projet est lancé en 90 jours et son lancement effectif interviendra à la fin du mois d'octobre 2001. L'accès au système par tous les acteurs n'interviendra qu'en 2002.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Les objectifs du PSG en adoptant un gestion de la relation client était : l'augmentation de la rentabilité client, amélioration de la fidélité client, efficience du central d'appel. Il s'agissait aussi d'aplanir les rentrées d'argent sur toute l'année et d'être plus à l'écoute de leurs « aficionados ».

Continuité actuelle du système d'information :

Le PSG espérait un retour sur investissement rapide (sur deux ans) et une augmentation notable de son revenu. Pour l'instant, peut être faute aux mauvais résultats du club, les délais ne sont pas tenus. Toutefois, on peut noter une légère augmentation du revenu.

Analyse stratégique de l'entreprise : PSG

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Le PSG est une équipe connue internationalement. Toutefois, sa capitalisation est plus limitée que d'autres clubs du même niveau	
Pression fournisseurs : Pas de fournisseur spécifique	Concurrence Intra sectorielle : Les clubs ne se concurrencent pas directement ; mais ils sont nombreux et de taille diverse	Pression client : Une mauvaise saison peut faire perdre des supporters. Toutefois, ils dépensent facilement et sont à l'affût de toutes les nouveautés sur leur équipe préférée
	Produits de substitution : Autres clubs sportifs ou autres sports que le football	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise :	Opportunités sur le marché :
PSG bénéficie d'une bonne image sur le marché Les produits vendus ne peuvent l'être que par eux, produits exclusifs	Une demande toujours soutenue pour les produits PSG
Faiblesses de l'entreprise :	Menaces sur le marché :
L'entreprise a des difficultés pour lisser ses revenus sur l'année Une mauvaise saison peut faire baisser les revenus	

Conclusions de l'analyse stratégique :

La principale difficulté d'un club sportif est que les revenus ne sont pas constants tout au long de l'année. Comme tous les clubs, le PSG ne transige pas à la règle. Toutefois, avec la bonne image du club et la présence d'une clientèle fidèle, le club devrait pouvoir se créer des opportunités financières pour lisser ses revenus sur l'année.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Le PSG recherche une meilleure gestion financière et comptable	
stratégie globale de l'entreprise		Meilleure gestion des revenus en terme de volume (gagner plus) et en continu
vision de la clientèle		Rentabiliser les contacts clients/supporters
management		Centraliser les informations clients
Utilisation du système d'information client	Le client est une source de profit par les informations qu'il offre à l'organisation	
focalisation client		Segmentation client
interaction client		Tous les contacts client doivent générer des informations utilisables
communication client		Augmentation de l'offre et des propositions client en fonction du type de client
Développement du système d'information client	Le système d'information est tourné vers une construction de base d'informations et de rentabilisation d'actions	
structure du système d'information		Module d'ERP opérationnel
valeurs du système d'information		Segmentation client ; mise en relation front office/back office ;
objectifs		Augmentation du chiffre d'affaire ; construction de base de données client.

Commentaires : La relation client telle qu'elle est envisagée ici est centrée sur l'apport direct du client. A partir des informations recueillies, le club va pouvoir construire des bases de données cessionnelles à des sociétés publicitaires ou tirer pour elle-même des scénarii de communication. De l'autre, la mise en rapport plus large des différents médiums de communication va entraîner une augmentation des combinaisons d'offres.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

“Paris Saint-Germain Football Club Doubles Call Center Productivity with Oracle CRM” Oracle Corporation, 2002.

Récits d’acteurs :

Articles divers sur l’entreprise :

Année 2000 :

Bouchet C., « Comment gouverne Laurent Perpère », Challenges n°144, février 2000, p.74-75.

Année 2002 :

Heitz C., « Transformer un contact client avec la GRC » le Monde Informatique n°926, 15 février 2002, p.28.

Nohra-China C., « Système d’information Marketing », e-marketing.fr, Avril 2002.

Rabiller M., « Supporter du PSG, c’est bien ; client c’est mieux. » Le Nouvel Hebdo n°75, 13-19 septembre 2002, p.16.

Lemesle L., « Comment le PSG transforme ses supporters en clients » JDNet, 20 mars 2002.

Année 2003 :

Sounak L., « Le trophée : PSG. Fédérer les données pour fidéliser les clients », 01net, 23 juin 2003.

Nom de l'entreprise : Avisium

date : novembre 2000

Présentation de l'entreprise :

Avisium est une société de places de marché des biens de fonctionnement (fournitures de bureau, informatique et bureautique, mobilier, voyages, hôtels, voitures de location...) Leur cible sont les PME et les entreprises de taille moyenne qui cherchent à externaliser certaines fonctions non directement en lien avec leur activité. En s'appuyant sur l'intranet de la société, Avisium fournit un ensemble de services permettant de gérer en temps réel les besoins de la structure.

Présentation du système d'information client antérieur :

La société née en 2000, ayant axé son activité sur une intégration technologique forte, a donc dès le départ fait appel à un progiciel de gestion de la relation client intégrée.

Présentation du nouveau système d'information client :

Le site repose entièrement sur une infrastructure SAP : depuis MySAP.com jusqu'au progiciel de gestion intégré R/3, en passant par les applications de gestion de la relation client et de commerce électronique.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

L'organisation a dans ce cas plus que des attentes mais des obligations par rapport à son système. Il doit être réactif, intégrable dans un autre système d'information, tenir compte des contraintes budgétaires... Son système d'information étant l'élément essentiel de son activité, Avisium doit choisir le système qui sera le plus réactif, intégrant le maximum de possibilités et à même de gérer des gros volumes.

Continuité actuelle du système d'information :

Avisium a fusionné avec une autre place de marché Hubwoo (détenu par SAP). La société envisage de s'agrandir encore davantage par des fusions au niveau européen cette fois. Cette « jeune pousse » tente d'atteindre une taille critique sur le marché pour concurrencer des acteurs de grandes tailles et implantés depuis longtemps.

Analyse stratégique de l'entreprise : Avisium

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Nouvel entrant sur le marché, Avisium essaie de se faire une place parmi de grands groupes. Entrée très difficile.	
Pression fournisseurs : Une multiplicité de fournisseurs n'ayant pas prise directe sur Avisium	Concurrence Intra sectorielle : La tendance est au regroupement et plusieurs grosses structures sont présentes sur le secteur. Concurrence forte.	Pression client : Le client cherche un outil facile et qui s'adapte rapidement à son système.
	Produits de substitution : Entreprises équivalentes ou démarche personnelle des entreprises	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise :	Opportunités sur le marché :
Un système d'information intégré et facilement mis en relation avec celui des clients Vise une cible client peu touchée par les grands groupes	Un marché des PME un peu oublié par les grands donneurs d'ordre
Faiblesses de l'entreprise :	Menaces sur le marché :
L'entreprise est en pleine formation, ne bénéficie pas de l'effet d'expérience	Que d'autres entreprises se lancent sur ce créneau

Conclusions de l'analyse stratégique :

Avisium vient à peine d'être créé par conséquent, son principal objectif est de se constituer une base de clientèle. Il faut également que l'entreprise devance rapidement ses concurrents sur ce créneau un peu oublié du marché.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Avisium cherche à gagner un maximum de parts de marché en offrant une réactivité et une transparence forte	Intégrer un maximum de clients
stratégie globale de l'entreprise		Offrir un maximum de services et d'indicateurs aux clients
vision de la clientèle		Gestion très fine de l'information et génération d'analyses à plusieurs niveaux
management		
Utilisation du système d'information client	Le système d'information va consister en une intermédiation entre les fournisseurs et les clients tout en fournissant à chacun les outils nécessaires à l'analyse de leurs relations.	Clientèle large mais avec une tendance vers les PME
focalisation client		Mise en relation entre le système d'information client et le système d'information fournisseur
interaction client		Offrir une interface la plus pratique possible pour faciliter les échanges et offrir un maximum de services d'analyses sur ces échanges
communication client		
Développement du système d'information client	A travers l'usage du système, Avisium va se retrouver au centre d'une relation autrefois interne à l'entreprise qui va lui permettre d'analyser le comportement des clients et des fournisseurs tout en offrant ces analyses à chacun des acteurs.	Solution ERP opérationnelle et analytique
structure du système d'information		Transparence ; réactivité ; catalogue d'offres ;
valeurs du système d'information		Mise en relation fournisseur/client ; gestion des flux ; analyse des besoins et des relations.
objectifs		

Commentaires : Tout d'abord, il faut bien remarquer que le choix d'un tel système d'information n'est pas neutre : les fondateurs de Avisium sont d'anciens collègues de travail du cabinet de conseil Deloitte et Touch. Ensuite, même si SAP n'a pas participé financièrement à la création de l'entreprise, l'éditeur allemand participe toujours à la vie de l'entreprise car ce dernier touche un pourcentage d'intérêt par rapport aux volumes traités. Dans ces conditions, le rapprochement entre Avisium et Hubwoo n'est donc pas fortuit. Nous remarquerons aussi que les offres faites par Avisium ne sont qu'une faible partie de l'utilisation réelle d'un tel système : vente de bases de données à des fins publicitaires, modélisation des comportements d'achats ou de ventes, saisonnalités des achats ...

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« Opportunities of Growth with MySAP CRM » SAP customer Success Story, 2001

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

Bissé A., « Avisium, une centrale d'achat à intégrer dans l'intranet » Jdnet, 1 décembre 2000.

« Staris (solution micro-informatique) et Avisium (market place) » Fusions et Acquisitions n°127, octobre 2000, p.51

« Avisium brûle les étapes » Maintenance et Entreprise n°533, octobre 2000, p.6

« Avisium (plate-forme d'achat en ligne) et groupe d'investisseurs » Fusions et Acquisitions n° 126, septembre 2000, p.39

Année 2001 :

Robert V., « Le groupe Banques Populaires devient l'actionnaire de référence d'Avisium » Les Echos supplément au n°18484, 10 septembre 2001, p.9

Sanrot F., « Avisium lève 18 millions d'euros et se rapproche des Banques Populaires », JDNet, 11 septembre 2001

Chevrier C., « Cas d'entreprise : Avisium capitalise sur l'expérience du secteur traditionnel » Décision Micro, 19 mars 2001

Levy-Abégnoli T., « Faire confiance aux places de marché : Des intermédiaires qui couvrent tous les besoins » Décision Micro, 3 décembre 2001

Année 2003 :

Robert V., « Le mariage entre Hubwoo et Avisium promet d'autres fusions de places de marché » Les Echos n°18867, 17 mars 2003, p.VII

Roberget O., « Hubwoo et Avisium feront plate-forme commune » zero un informatique n°1715, 14 mars 2003, p.8

Nom de l'entreprise : AGF

date : 1998

Présentation de l'entreprise :

Les AGF, Assurances Générales de France, sont dans un contexte de forte restructuration du secteur. Il apparaît essentiel de passer d'une stratégie de coûts à une stratégie de fidélisation. Pour cela, les AGF ont mis en œuvre les étapes nécessaires préalables à la mise en place de leur nouvelle stratégie. En 1993, des réflexions au sein de groupes de travail associent les différents réseaux commerciaux. En 1994 et 1995 commence la mise en œuvre d'un système d'information clients commun aux trois directions de particuliers (Vie, Santé et IARD). En 1995 voit le jour le programme « Carte » qui sera ensuite déployé sur les trois directions de particuliers et étendue à la clientèle existante et nouvelle.

Présentation du système d'information client antérieur :

Avant le déploiement du programme Carte, chaque direction possédait sa propre base de données client et l'administrait en lien avec sa force de vente et son offre commerciale. En ce qui concernait la gestion des appels, ils étaient redirigés vers la plate-forme la plus adaptée aux besoins du client. Ce qui signifiait pour les assurés, des contacts multiples, des dossiers multiples et plusieurs interlocuteurs pour obtenir une réponse sur un problème donné.

Présentation du nouveau système d'information client :

C'est donc dans une organisation déjà reconfigurée pour l'accueillir que le projet Carte a vu le jour. Le nouveau système a donc été construit pour répondre strictement aux besoins de gestion : un entrepôt de données unique qui fournit aux différents progiciels en contact avec le client les informations dont il a besoin. L'entrepôt de données (technologie IBM) entre donc en contact avec les outils d'accompagnement commercial (Siebel Sales).

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Pour les AGF, il s'agit en fait d'atteindre quatre objectifs précis :

- améliorer la communication et l'information de chaque client
- optimiser la relation avec le client en lui donnant une identification unique
- augmenter les offres de services connexes
- promouvoir l'action commerciale de ses réseaux

Continuité actuelle du système d'information :

Après son rachat en 1998 par le groupe Allianz, les AGF ont dû intégrer le système d'information du groupe. De plus, en 2000, les AGF lancent leur banque par Internet devenant un nouveau « bancassureur ». La littérature actuelle montre que les AGF sont toujours à la recherche d'un nouveau programme d'intégration du client qui pourra s'intégrer dans le système d'information du groupe (le dernier projet en date de 2004 a été fait par la société Coheris).

Analyse stratégique de l'entreprise : AGF

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Présent depuis longtemps dans le secteur des assurances, entrée presque impossible de nouveau entrant	
Pression fournisseurs : Pas de fournisseur spécifique (société de service)	Concurrence Intra sectorielle : Le secteur est en plein changement : fusion-acquisition, rachat ou restructuration. La concurrence est forte.	Pression client : Le client n'hésite pas à faire jouer la concurrence et recherche la meilleure qualité de services pour des prix compétitifs. Il en résulte des clients qui peuvent changer d'assurance rapidement
	Produits de substitution : Autres produits de banque et assurance	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : AGF possède une bonne connaissance de son secteur Les produits vendus sont déjà conçus pour répondre aux attentes spécifiques des clients AGF a déjà une politique de gestion de la relation client forte	Opportunités sur le marché : Regroupement avec une entreprise complémentaire
Faiblesses de l'entreprise :	Menaces sur le marché : Doit faire face à la nouvelle concurrence des banques sur ses produits

Conclusions de l'analyse stratégique :

Le groupe AGF, comme Desdner Bank, n'a pas intérêt à se développer sur son marché compte tenu de la concurrence. Il a donc tout intérêt à développer déjà leur relation client pour fidéliser leur clientèle.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Les AGF changent de stratégie en passant d'une logique de service à une stratégie de fidélisation client	
stratégie globale de l'entreprise		Conserver les clients et les fidéliser
vision de la clientèle		Optimiser les informations sur le client pour offrir un maximum de services et de compréhension
management		Permettre l'accès à chaque acteur aux informations détenues sur chaque client
Utilisation du système d'information client	Le système cherche avant tout à rapprocher toutes les branches d'activités de l'organisation et à réduire la distance entre back office et front office	
focalisation client		Regrouper toutes les informations clients pertinentes
interaction client		Offrir des réponses complètes et rapides au client sur la base de l'ensemble des informations détenues
communication client		Permettre une communication personnalisée en direction du client
Développement du système d'information client	Jouant sur la carte de la gestion en temps réel, le progiciel va surtout fournir un outil de mise en relation directe avec le client	
structure du système d'information		Module d'ERP opérationnel (Siebel Sales)
valeurs du système d'information		Réactivité ; Mise en relation back office/front office ;
objectifs		Fidéliser les clients ; offrir des services complémentaires ; rapidité de gestion des cas

Commentaires : Comme nous l'avons vu pour Dresdner, les AGF font également partie du groupe Allianz. Les AGF utilisent aussi le même progiciel de gestion de la relation client. Si l'outil propose une partie collaborative, il s'agit avant tout du partage d'un entrepôt de données et non des fonctionnalités d'accompagnement du client. Il est notable que la démarche effectuée par les AGF est une démarche de longue haleine et qui se poursuit encore aujourd'hui puisque, depuis son rachat, les AGF ont intégré pas moins de trois nouveaux outils de gestion de la relation client.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

Agréments des opérations de Bourse sur les AGF, 22 décembre 1997, Minefi

Rapports institutionnels et financiers de 1999, AGF

Dalbin S., Salléras, B. « La nouvelle conception de l'intranet documentaire des AGF », Documentaliste-Sciences de l'information, 2000.

« Success Story AGF » SCORT, 2000, http://www.scort.com/webfr/clients/success_agf.htm

Rapports institutionnels et financiers de 2000, AGF

Rapports institutionnels et financiers de 2001, AGF

Récits d'acteurs :

Alimi J., « Notre titre est sous-évalué », Entretien avec Jeancourt Galignani, La vie Financière n°2856, 4 mars 2000, p.32

Articles divers sur l'entreprise :

Année 1997 :

Santi P., « L'assurance européenne est entrée dans une phase de restructuration accélérée » Les Echos n°17520, 12 novembre 1997, p.26

Fay S., « Et si les bancassureurs avaient raison... », Le Monde, 13 août 1997, p.1

Année 1998 :

Feletin C., « Aux AGF, les salariés sont encore sous le choc de la fusion avec Allianz » Le Monde, 18 novembre 1998, p.4

Rouffiac F. « AGF service : la logique du long terme », Marketing Direct, n°30, 1^{er} septembre 1998

Année 1999 :

Remize M., « Documentation aux AGF : un intranet pour assurer » Archimag n°122, mars 1999, p.40-42

Jasor M., « les banques sont avides de conseils pour conquérir leur clientèle » Les Echos n°17893, 5 mai 1999, p.24

Ramadier S., « Concentration dans la finance : ce qui change pour les particuliers » Les Echos n°17890, 30 avril 1999, p.54

Brillet F., Levi C., « Les métiers commerciaux en pleine mutation » Les Echos n°17877, 13 avril 1999, p.49

Année 2000 :

« Assurance : les AGF fusionnent avec Athena et Allianz France » Les Echos n°18061, 4 janvier 2000, p.17

Lafourcade M., « Les assureurs résistent plutôt bien en Bourse » Journal des Finances n°5849, 8-14 janvier 2000, p.14

Berny L., « Les AGF décident de passer l'offensive tous azimuts sur Internet » Les Echos n°18122, 29 mars 2000, p.30

« AGF : A quoi sert Allianz ? » La vie financière n°2878, 5 au 11 août 2000, p.27.

Année 2001 :

Pasquette M.J., « AGF : un nouveau profil après rectification des frontières avec Allianz » Investir n° 1451, 10 au 16 novembre 2001, p.23

« AGF : une offensive à haut rendement », La vie Financière n°2944, 9-15 novembre 2001, p.34

Cappelli P., « Banques AGF : un premier bilan satisfaisant » E-commerce magazine n°16, novembre 2001, p.15

Rizk S., Weber P., « Les AGF contrôlent l'assurance crédit au sein d'Allianz », La tribune n°24465-2245, 20 septembre 2001, p.26.

Nom de l'entreprise : Alstom

date : 2000

Présentation de l'entreprise :

Avec un chiffre d'affaire de 22 millions d'euros, 120 000 employés dans 70 pays, Alstom fait partie des fleurons de l'industrie française. Spécialisée dans l'infrastructure de transport et l'énergie, l'entreprise a toujours été novatrice en matière de système d'information. Autrefois CGE, son cœur de métier était alors l'infrastructure ferroviaire. Petit à petit, la société s'est agrandie pour intégrer autant la construction de bateau que la télécommunication en passant par la métallurgie et l'électricité. Après plusieurs de restructuration, le groupe a adopté sa forme définitive en se concentrant sur l'infrastructure et l'énergie pour devenir leader mondial dans ce domaine.

Présentation du système d'information client antérieur :

Compte tenu du nombre de sociétés qui composent le groupe, il y coexiste un ensemble énorme de systèmes d'information client tous disparates. C'est pour cette raison que le projet qui nous intéresse ici est la mise en route de la plate-forme Web pour faciliter la relation client dans le groupe.

Présentation du nouveau système d'information client :

Ce que recherchait Alstom était un portail e-business orienté vers ses clients, employés, fournisseurs et partenaires. Cela nécessitait la mise en relation des différents systèmes d'information des entreprises du groupe, une sécurisation importante et aussi des outils de dessin et de d'échanges de plans. C'est après le travail de chaque unité du groupe qu' a été décidée l'implantation des outils IBM (CSEE, Content Server Entreprise Edition)

Attentes de l'organisation par rapport au système :

L'objectif principal recherché par Alstom était d'obtenir une solution e-business lui permettant de partager des informations et de réaliser des transactions avec ses clients, employés, fournisseurs et partenaires. Tout cela devant tenir compte de deux contraintes :

- Tout d'abord, une facilité d'utilisation car l'outil sera administré par des non techniciens et ces derniers doivent pouvoir répondre rapidement aux sollicitations
- Ensuite, une flexibilité dans l'usage permettant d'intégrer des objets dynamiques et de personnaliser les contenus.

Continuité actuelle du système d'information :

Le portail Web est toujours en activité à l'heure actuelle. Il a graphiquement évolué depuis sa mise en place en 2001 mais on retrouve bien les grandes thématiques décidées au départ du projet.

Analyse stratégique de l'entreprise : Alstom

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Alstom est le leader du marché et est présent depuis de nombreuses années ; très forte barrière à l'entrée sur le marché	
Pression fournisseurs : Une multiplicité de fournisseurs dont aucun n'a de poids significatif sur Alstom	Concurrence Intra sectorielle : Le secteur est en pleine restructuration au niveau international. Concurrence forte mais faible poids sur Alstom compte tenu de sa taille	Pression client : Le client cherche de plus en plus une entreprise qui lui permette de développer un projet dans son intégralité et non plus seulement des parties du projet
	Produits de substitution : Une multiplicité d'entreprises individuelles	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Sa taille et son expérience rendent Alstom incontournable sur le marché Les entreprises du groupe forment un réseau actif Connaissances du secteur et des attentes des clients Capacité financière importante	Opportunités sur le marché : Changer de cœur de métier : passer de la fourniture de biens et services à la conception de solutions clés en main
Faiblesses de l'entreprise : Des réorganisations sont nécessaires pour coller aux attentes du marché mais ces transformations sont longues dans un groupe de cette taille	Menaces sur le marché : Devoir s'allier avec d'autres entreprises du secteur pour rester compétitif

Conclusions de l'analyse stratégique :

Alstom doit réallouer ses ressources pour se centrer sur la conception de solutions clés en main de manière à répondre aux attentes de ses clients.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Alstom souhaite centraliser la totalité des informations sur son environnement pour réaliser une stratégie dynamique de fidélisation	
stratégie globale de l'entreprise		Concertation de tous les moyens en vue de la réalisation de l'objectif
vision de la clientèle		Le client doit être le point de départ de l'activité de l'entreprise
management		Présence sur tous les supports et sur toutes les formes de contact client
Utilisation du système d'information client	Le client, comme le fournisseur, doit trouver toutes les informations nécessaires pour répondre à ses besoins. Il entre au centre de l'organisation par des démarches simples.	
focalisation client		Offrir à partir d'un même outil une relation continue avec clients et fournisseurs
interaction client		Personnalisation des offres en lien avec un traitement rapide et automatique des demandes
communication client		Quelque soit les points d'accès, le client doit pouvoir trouver des réponses globales et rapides à ses besoins
Développement du système d'information client	Les outils sélectionnés vont permettre une communication dynamique et rapide avec les différents acteurs de l'environnement et aussi une interface commune d'entrée pour ces mêmes acteurs	
structure du système d'information		CSEE et Websphere sont des outils techniques dédiés à la collecte d'informations et à l'«opérationnalisation»
valeurs du système d'information		Evolutivité ; rapidité d'accès ; sécurisation ; facilité d'usage
objectifs		Moyen sure de communiquer ; traitement rapide des informations ; mise en relation front/back office.

Commentaires : Cette solution gérée en interne par Alstom offre la possibilité d'une évolutivité (élément recherché lors de la mise en place). On peut noter que Alstom utilise plusieurs ERP dans certaines de ses branches mais ne souhaitait pas recourir à l'un d'entre eux pour cette interface Web : « la connexion de plusieurs ERP ensemble auraient été ingérable » dit Harlay dans son interview fait par l'IDC.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

“ALSTOM:Embracing Standards Yields Powerful Results” Etude de cas IDC, 2003.

Archives de presse de Alstom de 2000 à 2004 sur www.alstom.fr

Rapports annuels de 2001 à 2004 sur www.alstom.fr

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

« Alstom Automation (France) équipement industriel et ATS Automation Toolong System (Canada) équipement

industriel » Fusions et Acquisitions n°119, janvier 2000, p.89
« Alstom. Résultats annuels en demi-teinte » La vie financière n°2868, 27 mai 2000, pp 40-41
Bonneau C., « Alstom s'offre le leader mondial de la pendulation » L'usine nouvelle n°2740, 29 juin 2000, p.36
Pirson V., « Alstom. Entreprise Européenne de proximité » Industrie n°8, septembre 2000, p.26
« Alstom. Des résultats satisfaisants » la vie financière supplément n°2892, 11 au 17 novembre 2000, p.22
Michelot L., « De la reorganisation des flux à l'intégration des sous-traitants chez Alstom Marine » Logistique et Management n°1 vol 9, 2001, pp 99-102.

Année 2001 :

Tilaux D., « Alstom, vers une nouvelle vie boursière » Investir n°1408, 13 janvier 2001, p.24
Seres A., Migault P., « Alstom : un nouveau capital » le figaro Economie, cahier n°3 supplément n°2 au Figaro n° 17552, 15 janvier 2001, pp 8-12
« Alstom : la maîtrise ... même à distance » Industrie et territoire, 28 juin 2001, p.30

Année 2002 :

Galinier P., Orange M., « Alstom présente un plan de reconquête pour sortir d'une grave crise stratégique » le monde n°17771, 15 mars 2002, p.23
« Alstom : un plan de relance sur trois ans » La vie financière n°2970, 10-16 mai 2002, p.29
Parisot T., « Externalisation : Alstom mise sur EDS », Le monde informatique n°961, 29 novembre 2002, p.11

Année 2003 :

Feraud J.C., « Alstom peut il restaurer la confiance ? » La tribune n°24465-2594, 11 février 2003, pp 28-29
Boulben A., « Alstom accélère ses restructurations » L'usine nouvelle n°2872, 22-28 mai 2003, p.23
Pogam P., « Alstom prévoit le retour aux bénéfices à l'horizon 2005-2006 » La tribune n°24465-2781, 14 et 15 novembre 2003, p.14

Année 2004 :

Cohen E., « De la CGE à Alstom : une histoire bien française » Societal n°43, 1^{er} trimestre 2004, pp 25-31
Virard M.P., « De la CGE à Alcatel : une épopée à la française » Enjeux les Echos n°199, février 2004, pp 80-87
« Alstom ne veut pas céder de secteur supplémentaire » Les Echos n°19115, 15 mars 2004, p. 20

Nom de l'entreprise : Royal Mail

date : 2003

Présentation de l'entreprise :

La société de poste anglaise, forte de plus de 360 ans au service du courrier britannique, s'est retrouvée dépassée par la concurrence lors de l'ouverture du marché postal à la concurrence en 2002. C'est donc dans l'objectif de moderniser et de dynamiser une entreprise en perte de vitesse que le nouveau système d'information a été implanté.

Présentation du système d'information client antérieur :

Royal Mail intégrait un ensemble très important de composants : les télécommunications, l'acheminement par rails ... Toutes ses fonctions indépendantes alourdissaient fortement la structure de l'organisation en entraînant des surcoûts importants.

Présentation du nouveau système d'information client :

Il fallait donc repenser la totalité du système d'information et le rendre cohérent avec les objectifs de croissance de Royal Mail. La principale action de ce nouveau système doit tout naturellement se tourner vers l'amélioration du service client. Pour cela, Royal Mail n'a pas décidé de passer par un outil précis mais, en passant par un cabinet de conseil, de réaliser une combinaison de plusieurs progiciels afin de répondre à leurs besoins. Sur la dimension de la relation client, ils ont décidé de combiner les expériences de SAP, Siebel et IBM. SAP offre toute la gestion du back office et la relation entre les données et informations clients et la prise en compte par le système. Siebel offre tous les outils de communication vers les clients ainsi que l'analyse et la segmentation et les outils de gestion des campagnes marketing. IBM offre, quant à lui, tous les outils de calcul portant sur les entrepôts de données et le dégagement de tendance.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

L'organisation a quatre attentes essentielles par rapport à son nouveau système:

- Un système ergonomique et simple
- L'amélioration du service client
- Un retour à la croissance
- Le dégagement des bénéfices

Continuité actuelle du système d'information :

A l'heure actuelle, Royal Mail a remonté la pente et fait aujourd'hui partie des opérateurs de poste les plus performants du marché. Le recentrage de l'activité sur les secteurs les plus lucratifs ont permis de dégager les premiers bénéfices puis, avec une communication agressive par rapport aux clients, de reprendre des parts de marché à leurs concurrents.

Analyse stratégique de l'entreprise : Royal Mail

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Royal Mail est une très ancienne société de poste anglaise ; les barrières à l'entrée sont assez élevées	
Pression fournisseurs : Les fournisseurs sont les transporteurs sur lesquels la société n'a que peu de poids (train, avion...)	Concurrence Intra sectorielle : de nombreux concurrents sont aujourd'hui sur le marché et la concurrence est très forte	Pression client : Le client cherche un service rapide, innovant et sûr pour l'envoi de son courrier et de ses colis
	Produits de substitution : Les autres firmes de livraison et la remise en main propre	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Royal Mail bénéficie de son image d'ancien opérateur historique des postes Connaissances du secteur et des attentes des clients	Opportunités sur le marché : Innover pour fournir de nouveaux produits aux clients
Faiblesses de l'entreprise : Des difficultés financières importantes	Menaces sur le marché : Internet peut être une alternative sérieuse à l'envoi de courrier classique

Conclusions de l'analyse stratégique :

Royal Mail doit retrouver son équilibre financier en se concentrant sur les secteurs rentables de son activité et en développant des produits répondant aux attentes des clients sur le marché

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Royal Mail doit relancer son activité en jouant sur le service au client tout en mettant en adjonction des prix raisonnables pour le service	
stratégie globale de l'entreprise		Recentrage de l'activité sur les fonctions lucratives
vision de la clientèle		Le client est essentiel dans l'activité de service
management		Offrir aux clients le plus de service possibles en gérant les coûts au plus juste
Utilisation du système d'information client	Le client est tout d'abord identifié puis les offres qui lui seront faites seront à la fois larges et connexes aux besoins initialement déterminés	
focalisation client		Ciblage de la clientèle et offre large de services en adjonction du produit principal
interaction client		Large panel d'offre et personnalisation des offres en fonction des demandes
communication client		Communication fréquente « one to one » sur les offres classiques et propositions d'offres connexes
Développement du système d'information client	Le système d'information doit fournir à tous moments des informations sur l'entreprise. Il doit aussi offrir une compréhension des besoins clients.	
structure du système d'information		Combinaison de progiciels opérationnels et analytiques
valeurs du système d'information		Réactivité ; ergonomie ; rapidité de traitement
objectifs		Profitabilité ; accès direct du back office au front office ; détermination de nouveaux axes de développements

Commentaires : Royal Mail, au travers de sa recherche d'un nouveau système d'information, a surtout lancé une politique générale de modernisation et de re structuration. Elle a choisi de se spécialiser sur certains aspects de son métier et de se dégager d'autres aspects moins rentables au profit d'une externalisation. Elle a aussi une politique marketing dynamique proposant une multitude de nouveaux produits à ses clients : impression à domicile de timbres, prise du colis à domicile ...

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

- « Solutions Clients légers pour le transport et la logistique, témoignage clients » WISE, 2003
- « Cas concrets d'utilisation de Blue Kaizeb : centre de distribution Royal Mail » Groupe MASA, 2002
- « Delivering « Red Hot IT » to Royal Mail » The Prism Allianz, CSC, 2003

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

- Brusset O., « Postes européennes », Marketing Direct n°46, 1 mai 2000.
- Boulesteix A., « Fidélisation clients, les Postes Européennes se réveillent » Agefi n°117, mai 2000, pp 38-40.
- Malecot D., « Courrier : Royal Mail prend une option sur le marché français en achetant Crie » Les Echos n°18083, 3 février 2000, p.27

Année 2002 :

- Cittanova M.L., « Services publics britanniques : le défi de Blair. Libéralisation à risque pour la Poste » les Echos n°18685, 28-29 juin 2002, p.51

Année 2003 :

- «Le bureau de poste vous invite à imprimer vos propres timbres » News des Services gouvernementaux et des Travaux Publics, Canada, février 2003
- Le Corre P., Dupuy H., « La poste britannique descend du train » la tribune n°24465-2672, 10 juin 2003, p.15
- Battais L., Kerriou A., « Royal Mail réduit ses pertes en 2002 » Transports actualités n°774, 13-26 juin 2003, p.6
- Streicher J.C., « BT s'avance toujours plus dans la voie de l'infogérance » zero un réseaux n°133, novembre 2003, p.49.

Année 2004 :

- « Royal Mail signe un accord de partenariat avec une filiale de Deutsche Post » Les Echos n°19139, 19 avril 2004, p.25
- Morawski A., « La poste britannique s'arme face à l'ouverture totale du secteur » La tribune n°24465-2849, 20 et 21 février 2004, p.16

Nom de l'entreprise : Schering-Plough vétérinaire

date : 2002-2003

Présentation de l'entreprise :

Cinquième laboratoire français dans le domaine de la Santé Animale, Schering-Plough Vétérinaire est la filiale française de Schering-Plough Animal Health, la division Santé Animale de Schering-Plough, groupe pharmaceutique américain. Schering-Plough Animal Health est un acteur important du marché vétérinaire mondial grâce à un chiffre d'affaire de l'ordre de 700 millions de dollars (chiffre de 2001). Schering-Plough Animal Health est un groupe de 2000 personnes, dont 150 en France dont le succès repose sur une stratégie orientée vers le service au client.

Présentation du système d'information client antérieur :

Schering-Plough Vétérinaire France emploie des prospecteurs qui visitent les vétérinaires pour leur communiquer les offres commerciales. Ces prospecteurs sont en nombre limité pour un nombre très important de vétérinaires à visiter dans toute la France. Chaque prospecteur possède sa propre base de données sur les vétérinaires et les clients qu'il visite et fournit des rapports réguliers à l'organisation.

Présentation du nouveau système d'information client :

Schering-Plough vétérinaire a choisi le progiciel Ptolmix Intelligentsia pour développer son relationnel client. Deux axes de développements ont donc été suivis :

Marketing analytique : Centraliser l'intelligence client de son data-warehouse et créer des profils pour tous les vétérinaires prospects et clients. De plus, Schering-Plough a pu scorer, segmenter et modéliser les vétérinaires.

Marketing opérationnel : Configurer des campagnes d'e-mails mensuelles basées sur les segments clients, informer sur l'offre commerciale médicale (e-learning), envoyer vers des mini-sites promotionnels, réaliser des sondages scénarisés et récupérer des informations essentielles sur les comportements et les besoins clients en terme de nouveaux produits afin de remonter ces informations aux prospecteurs médicaux.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Schering-Plough Vétérinaire France cherchait une solution pour mieux communiquer (planification, cyclicité, ciblage) son offre commerciale aux vétérinaires et surtout pour mieux évaluer la pertinence de cette offre par rapport aux besoins réels des vétérinaires (Collecte du feed-back de chaque vétérinaire).

Continuité actuelle du système d'information :

Le groupe américain Schering-Plough a connu en 2004 des problèmes financiers notamment liés à la parution d'une étude montrant que le produit phare, la Clarityne, n'avait pas d'effets curatifs notables. A suivi une perte de confiance des investisseurs qui a obligé le groupe à revoir ses objectifs et à se séparer de son centre de recherche et développement en France. Seule la partie vétérinaire n'a pas été touchée lors de la restructuration du groupe. Toutefois, la lettre d'information publiée par l'entreprise et qui a débouché sur ce projet de gestion de la relation client n'existe plus aujourd'hui.

Analyse stratégique de l'entreprise : Schering-Plough vétérinaire

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Bien positionné sur le secteur, Schering Plough est cinquième laboratoire français. Sur le secteur, il n'y a pas de place pour les nouveaux entrants car il faut un gros investissement pour pénétrer le marché	
Pression fournisseurs : Pas de poids particulier des fournisseurs	Concurrence Intra sectorielle : La concurrence est forte et il faut atteindre une taille critique pour survivre dans le secteur	Pression client : Le client n'est pas fidèle et nécessite d'être formé à l'utilisation des produits pour les prescrire.
	Produits de substitution : Médecines douces et naturelles	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Sa taille et son expérience sont un avantage pour Schering Plough Capacité financière importante lié au groupe américain	Opportunités sur le marché : Besoin de formation élevée et outils facilement disponibles au travers des technologies Web
Faiblesses de l'entreprise : Il faut reconcevoir l'offre de produits pour l'adapter à la demande	Menaces sur le marché : Que la recherche et développement soit dépassé par des concurrents

Conclusions de l'analyse stratégique :

A défaut de pouvoir améliorer ses capacités en recherche et développement, Schering Plough doit se tourner vers une meilleure compréhension de son marché et l'élaboration d'une nouvelle politique d'offre.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
Stratégie et prise de décision	Schering-Plough Vétérinaire cherche à optimiser son offre sur le marché des produits vétérinaires	
stratégie globale de l'entreprise		Meilleur positionnement de l'offre sur le marché
vision de la clientèle		Compréhension de leur clientèle pour répondre aux besoins
management		Gestion des informations clients dans le but d'affiner l'offre
Utilisation du système d'information client	Le client est à la fois la destination de la communication de l'offre et un objet analysé pour connaître sa compréhension et ses besoins par rapport à l'offre	
focalisation client		Segmentation de la clientèle
interaction client		Maintien d'un lien continu soit par une présence sur le terrain soit par une communication adaptée
communication client		Communication spécifique par segments
Développement du système d'information client	Le progiciel va permettre une analyse du client et une communication différenciée	
structure du système d'information		Progiciel analytique et opérationnelle
valeurs du système d'information		Réactivité ; relation back office/front office ;
objectifs		Communication clients ; segmentation clients ; comportements clients

Commentaires : Le progiciel choisi est avant tout tourné sur les pratiques des prospecteurs. Il est remarquable que le projet a demandé, contrairement aux autres projets analysés, trois ans pour être pleinement effectif. La première mise en place date de début 2001 et la généralisation du système a été terminée en début 2003. Il s'agit du délai initial prévu et non d'un allongement du projet lié à des incidents de parcours.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« Schering-Plough France prescrit l'externalisation » IBM, 4 trimestre 2000

« Case Study : Schering-Plough Vétérinaire » Ptolmix, 2003

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2002 :

Lorelle V., « L'eldorado des soins et cosmétiques pour animaux de compagnie », le Monde n°17799, 17 avril 2002, p.22.

« Schering-plough réduit ses prévisions de bénéfice pour 2002 2003 » Les Echos n°18755, 7 octobre 2002, p.12

« Schering-Plough Vétérinaire mise sur l'e-mailing », Digest Business, Globe.com, novembre décembre 2002.

Année 2003 :

Brichacek A., « Le marketing aux USA : les années fastes sont elles révolues ? » pharmaceutiques n°104, février 2003, pp. 33-41

Deblock F., « Schering Plough France séduit de nouveaux vétérinaires grâce à Ptolmix », JDNsolutions, 28 avril

2003

Année 2004 :

« Bayer s'allie avec Schering Plough » La tribune n°24465-2991, 14 septembre 2004, p.14

Mamou Y., « Le pharmacien allemand Bayer réduit ses ambitions aux Etats Unis » le monde n°18549, 15 septembre 2004, p.14.

Depagneux M.A, « Schering-Plough France va perdre son centre de recherche-développement » Les Echos n°19192, 2 juillet 2004, p.19

Annexes de 1 à 4

ANNEXE 3

Analyse des cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances

Nom de l'entreprise : VPC plus - Le Grand Livre du mois

date : 2004

Présentation de l'entreprise :

Le club du grand livre du mois a été créé en 1970. L'activité de l'entreprise est d'offrir une sélection des meilleurs ouvrages de l'actualité littéraire simultanément à leur parution en librairie aux membres du « club ». Il lui faut donc devancer les attentes des adhérents en proposant des livres haut de gamme (reliés) et correspondant à leur goût. Chaque mois, une sélection de nouveautés parmi les révélations et les prix littéraires est envoyée aux membres. L'entreprise possède pas moins de 550 000 adhérents (chiffre de 2003) Depuis quelques années, l'entreprise a entamé une politique de changement important : segmentation des clubs en fonction de leurs intérêts principaux ; consolidation des partenariats dans l'édition ; construction d'un portail web. L'une des plus vieilles institutions de vente de livres par correspondance (30 ans d'expérience) opère donc son entrée dans les technologies de l'information.

Présentation du système d'information client antérieur :

Pour gérer un grand nombre de clients et d'envois par an, le Club utilisait jusqu'alors la combinaison de plusieurs outils informatiques mais l'ouverture vers l'Internet a poussé à revoir de manière globale la gestion de la relation client.

Présentation du nouveau système d'information client :

Le club va alors faire appel à la société Ardans pour mettre en place une démarche de gestion des connaissances reposant sur la constitution d'une base de connaissances métier.

Cette base de connaissances est conçue sur trois niveaux :

- Niveau données et documents qui regroupe l'ensemble des documents utilisés pour le travail ainsi que des fiches décrivant les savoir-faire et les procédures.
- Niveau interaction qui retrace tous les outils et les accès à ces outils
- Et enfin le niveau évolution qui va regrouper tous les retours d'expérience et les suggestions d'améliorations.

La consultation de cette base de connaissances se fait par l'intermédiaire de différentes arborescences croisées qui offrent une vision globale de la relation client.

Dans l'arborescence, les connaissances sont triées et présentées de manières différentes selon leur type (19 types possibles). Pour les dossiers en cours ou les cas plus complexes, une arborescence dédiée a été conçue (en lien avec les autres arborescences).

Le système prévoit également des dossiers de synthèse permettant un retraçage papier de l'ensemble des connaissances portant sur un sujet particulier.

Enfin, chaque responsable doit faire évoluer le contenu de la base de connaissances dans son domaine de compétence de manière à assurer l'évolutivité de cette dernière.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Les objectifs recherchés par le Club sont :

- Gain de productivité pour l'amélioration de la connaissance mise à disposition des opérateurs
- Efficacité opérationnelle : améliorer la qualité de service et l'homogénéisation des traitements effectués indépendamment du récepteur de l'appel et du médium utilisé.

Continuité actuelle du système d'information

VPC service plus a acquis une grande valeur ajoutée car il est le seul outil utilisé pour la gestion de la relation client dans l'organisation. Il a aussi permis de limiter les carences de compétences suite à des absences ou des changements d'opérateurs.

Analyse stratégique de l'entreprise : VPC plus – Le Grand Livre du Mois

Les Forces de Porter :

	<u>Position sur le marché :</u> Entreprise historique de la vente de livre a thème par correspondance ; les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont permis l'entrée de nouveaux concurrents	
<u>Pression fournisseurs :</u> Le marché de l'édition est large et la société ne traite pas qu'avec une seule entreprise.	<u>Concurrence Intra sectorielle :</u> La concurrence est forte et il faut savoir évoluer rapidement et reconnaître les nouvelles modes	<u>Pression client :</u> Le client est assez fidèle et souhaite un catalogue toujours renouvelé. Les nouveaux services sont toujours bien perçus.
	<u>Produits de substitution :</u> Librairie classique et supermarché	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Son expérience et sa position historique offre un avantage concurrentiel à la société Bénéficie d'une bonne image de marque auprès de ses clients	Opportunités sur le marché : Les TIC offrent une plus grande réactivité aux demandes des clients
Faiblesses de l'entreprise : Capacité financière limitée mais entreprise rentable Retard sur l'intégration des TIC	Menaces sur le marché : D'autres concurrents ont déjà réalisé des outils Web pour attirer la clientèle

Conclusions de l'analyse stratégique :

Si le GLM est en retard concernant l'intégration des TIC, il ne peut plus se permettre de ne pas être présent sur Internet. Par conséquent, il lui faut développer un nouveau concept, offrir une valeur ajoutée supplémentaire au client par rapport à ses concurrents.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
<i>Stratégie et prise de décision</i>		
stratégie globale de l'entreprise		Offrir une valeur ajoutée aux adhérents
vision de la clientèle	L'organisation va créer de la valeur en utilisant les connaissances qu'elle possède sur le client	L'adhérent est une source d'informations et de connaissances permettant la création d'une valeur ajoutée
management		Etablir une relation privilégiée avec l'adhérent quelque soit le support
<i>Utilisation du système d'information client</i>		
focalisation client	Le client entre dans une relation continue et de qualité avec l'organisation	Une démarche proactive face à l'adhérent

interaction client		Recherche d'une qualité optimum et continue de la relation
communication client		Multi supports mais avec la même qualité de relation
<i>Développement du système d'information client</i>	Le système d'information va chercher à mettre en avant une structure de connaissances permettant la relation continue et de qualité avec le client mais aussi une forte réactivité de l'ensemble	
structure du système d'information		Arborescence de transmission des connaissances ; Evolutivité contrôlée des connaissances ; circulation des connaissances dans l'organisation
valeurs du système d'information		Mettre les connaissances à disposition des opérateurs de manière claire ; Evolutivité des connaissances
objectifs		Réactivité de l'organisation ; gain de productivité ; amélioration de la qualité de service

Commentaires : Ce cas imbrique en réalité deux sociétés : GLM et sa plate-forme de livraison, c'est cette dernière qui a développé le nouveau système. On peut toutefois remarquer que l'action de ce nouveau système d'information a rendu l'outil indiscernable de son client.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« GLM personnalisée à 100% ses newsletters » Néolane Software, septembre 2001.

« Vpc service plus : formaliser le patrimoine métier pour améliorer la relation client en centre de contact » ARDANS, 30 décembre 2004

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

Guerrier P., « Le GLM propose la commande en ligne sur son site » JDNet, 28 mars 2000, <http://www.journaldunet.com/0003/000328glm.shtml>

Sauzay D., « La vente à distance : le pari de l'intégration » e-marketing.fr, 1 octobre 2000, <http://www.emarketing.fr/V2/archives.nsf/wa/BD8F0F8B0F517845C1256A17005B0132?OpenDocument>

Année 2001 :

Rozyne P.L., « Les Clubs en sandwich entre érosion et modernisation » Livres Hebdo n°419, 30 mars 2001, p.4-6

Beranger A.L., « Le Grand Livre du Mois fait peau neuve en ligne et lance deux nouveaux sites », JDNet, 18 décembre 2001

Année 2004 :

« Le groupe GLM réorganise sa structure juridique » Livres Hebdo n°573, 15 octobre 2004, p.57

Année 2005 :

Mariot P., « Améliorer la relation client » Archimag, guide pratique « Veille et gestion des connaissances », mars 2005.

Nom de l'entreprise : Cisco Systems - Enterprise Solutions Delivery Services (ESDS)

date : 2001

Présentation de l'entreprise :

Cisco fut fondée en décembre 1984 dans le but de simplifier l'interconnexion des ordinateurs. En 1986, Cisco lance son premier routeur multiprotocole qui devient rapidement le standard des plates-formes de réseau sur le marché. La firme regroupe environ 34 466 employés répartis dans le monde entier dont environ 13 800 en Californie. Cisco Systems est aujourd'hui le premier fournisseur mondial de solutions réseaux pour Internet. ESDS est une branche du groupe Cisco dont l'activité est de fournir des solutions Web clés en main aux entreprises

Présentation du système d'information client antérieur :

Cisco Systems a toujours suivi une politique de gestion de la relation client forte impliquant toute l'organisation même au plus haut niveau. Chaque dirigeant de filiale passe environ 40% de son temps à l'écoute des clients et s'occupe personnellement des grands comptes. Cisco Systems disposait donc d'un système d'information client important dont certains éléments comme les indices de satisfaction avaient été élaborés en interne. C'est donc dans le but d'améliorer encore davantage ce système qu'est intervenue la gestion des connaissances.

Présentation du nouveau système d'information client :

Le nouveau système a été mis en place en deux étapes : tout d'abord, l'intégrateur a fait une analyse et un recensement des connaissances à tous les niveaux de l'entreprise ESDS. La seconde étape a consisté à mettre en place un portail Web reprenant les conclusions des analyses de la première étape. Ce portail a été conçu de manière à permettre un usage intuitif et suivre l'architecture des connaissances révélées lors de l'analyse. Une dernière étape de validation du fonctionnement du portail a été nécessaire pour s'assurer que les acteurs de l'organisation n'auraient aucune difficulté dans son usage.

Basée sur une approche orientée objet, la modélisation utilisée a pour objectif de rendre accessible un ensemble de ressources (informations, données et connaissances) et de comprendre comment il est utilisé. Elle va donc découper en petites pièces les informations, les expériences et les connaissances (Knowledge Objects) et construire des relations entre chacun de ces objets.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

L'organisation a quatre attentes principales par rapport au nouveau système :

- Un gain d'efficacité dans le domaine opérationnel client
- Améliorer la performance globale en améliorant le contenu des connaissances
- Faciliter la communication et le partage entre les acteurs de l'organisation
- Construire une nouvelle image de l'organisation pour que ESDS se démarque des autres filiales de Cisco Systems

Continuité actuelle du système d'information :

VisionCor n'a pas seulement mis en place ce système dans une seule filiale de Cisco mais, dans les faits, ESDS est la deuxième filiale à se rallier à cette solution. Par conséquent, SSA (Service and Support Advocacy) et ESDS, pour bénéficier au maximum de cette solution, ont décidé de rattacher leur portail ensemble.

Analyse stratégique de l'entreprise : Cisco Systems - ESDS

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Cisco est leader mondial de solutions réseau ; le marché reste ouvert aux nouveaux entrants	
Pression fournisseurs : Pas de fournisseurs spécifiques (société de service).	Concurrence Intra sectorielle : La concurrence est forte et surtout nécessité de toujours rester à l'écoute du marché	Pression client : Le client va plutôt vers les services de qualité et offrant le plus de prestations. Il change de fournisseur si il pense pouvoir bénéficier d'une nouvelle fonctionnalité.
	Produits de substitution : Petits éditeurs et conception en interne	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Son passé et ses connaissances font de Cisco le leader du marché Grande capacité financière Intégration de la relation client au plus haut niveau Recherche de l'innovation	Opportunités sur le marché : L'écoute des clients permet de devancer leurs demandes
Faiblesses de l'entreprise : Réorganisation difficile car il s'agit d'une grosse organisation	Menaces sur le marché : Perte de vitesse par rapport aux concurrents

Conclusions de l'analyse stratégique :

La spécificité du marché de Cisco est qu'il s'agit d'un marché en constante évolution. Il est alors primordial de savoir écouter son environnement et d'innover tout le temps pour rester compétitif.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
<i>Stratégie et prise de décision</i>		
stratégie globale de l'entreprise	Sur un marché technologique, l'innovation constante est le seul moyen de maintenir une position de leader. Cette innovation passe par l'écoute du marché.	Innover pour rester leader sur le marché des réseaux
vision de la clientèle		A partir d'une gestion de la relation client, on peut accompagner le changement et le prévoir
management		La relation client est au centre de l'organisation et doit devenir encore plus importante
<i>Utilisation du système d'information client</i>		
focalisation client	La relation client est depuis installée dans la culture de l'entreprise mais il convient maintenant d'en tirer des fruits en tant que tels	Même le plus haut niveau de management s'implique dans le suivi et la relation client
interaction client		Chaque demande et information en provenance du client est stockée et analysée
communication client		Le client bénéficie d'une relation particulière avec l'entreprise en particulier les grands comptes
<i>Développement du système d'information client</i>		
structure du système d'information	Le système d'information s'est développé sur deux axes : une classification des connaissances, informations et données avec une mise en relation entre elles et un outil pratique et rapide pour l'utilisation de l'organisation	Création d'objets mis en relation entre eux ; portail d'accès ergonomique et intuitif ; manipulation des objets/concepts aisée ;
valeurs du système d'information		Partage avec l'outil ; aisance d'utilisation ; accès pertinents et performants aux connaissances
objectifs		Performance globale ; réactivité ; innovation ;

Commentaires : Cisco Systems a fait le choix de ne pas faire entrer la totalité de l'organisation dans la gestion des connaissances d'un seul bloc. La firme a préféré passer par des étapes en mettant en œuvre des projets par division et ensuite concevoir des ponts entre les différents projets. Ainsi elle peut, sans engager une refonte totale de son organisation, modifier son organisation par morceaux.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

Consultations des sites Cisco Systems France, Etats Unis, Suisse

Rapports annuels de Cisco Systems de 2000 à 2004

« Cisco Systems se porte acquéreur de Twingo Systems », société Cisco, en ligne le 21/03/2004

« Cisco Systems Service & Support Advocacy » VisionCor Case Study (www.visioncor.com), 2002

« Cisco Systems Enterprise Solutions Delivery Services (ESDS) » VisionCor Case Study (www.visioncor.com), 2002

« VisionCor's Integrated Knowledge Architecture(TM) Helps Cisco Systems Turn Information Overload Into Knowledge-On-Demand » VisionCor, 2003 May 25

Récits d'acteurs :

"Les technologies Ethernet procurent un choix d'interfaces plus élevé" Olivier Seznec et Alain Fiocco, Journal du Net, Propos recueillis par François Morel le 09 octobre 2001.

"Interview with Andrew Cailles", Siebel Customer Success, 2000

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

« Mieux Fidéliser sa clientèle » IP Call Center, Société Ares département RCS, 2000

Année 2003 :

« AT&T et Cisco étendent leur alliance américaine à la région EMEA », communiqué de Presse AT&T, Paris, 2 décembre 2003

« Stratégie multicanal et relation client pour les institutions financières : CRM multicanal Contexte, enjeux et retours d'expérience », Les compte-rendus de conférence, L'atelier, 2003

Nom de l'entreprise : Rhodia Silicones

date : 2001

Présentation de l'entreprise :

Rhodia est un des spécialistes mondiaux dans le domaine de la chimie de spécialités. On retrouve le groupe dans des activités aussi variées que la détergence, les cosmétiques, le pétrole, l'agrochimie et le traitement du textile, de l'eau et du métal, la dépollution, les pneumatiques, l'électronique, de la construction, le paramédical et l'enduction papier et textile ... Avec un chiffre d'affaire de 440 millions d'euros, Rhodia Silicones est une des entreprises du groupe spécialisée dans le domaine industriel. C'est donc en 2001 que la société a décidé de revoir son portail de vente par Internet en focalisant davantage sur la relation client.

Présentation du système d'information client antérieur :

Rhodia Silicones possède un ERP (SAP) qui gère les principales activités de la société y compris une part de la relation client. Toutefois, lorsque l'entreprise a voulu se tourner vers une relation client plus approfondie pour son portail Web, elle a choisi de faire appel à une autre solution que celle proposée par son ERP. La nouvelle solution vient donc renouveler et approfondir un système existant et performant.

Présentation du nouveau système d'information client :

Le nouveau système choisi est une solution de gestion de la relation client classique mais qui intègre les connaissances. Cet outil développé par la société Blue Martini offre une gestion collaborative de la relation client en concevant un outil flexible et évolutif. La solution Blue Martini Software comprend 4 applications : Blue Martini Marketing, Commerce, Services et Channels. Chaque application est modulaire et peut s'intégrer à des solutions existantes en particulier dans les ERP.

Cette solution repose sur la combinaison de la communication multi canaux et de la personnalisation du contact. Mais il ne s'agit pas uniquement d'un aspect de communication mais aussi d'analyse et de compréhension du client en fonction de son comportement. Sans parler de connaissances à proprement parler, la solution met en place des dispositifs capable de montrer des nouvelles tendances, combiner des offres et offrir un contenu dynamique aux clients. Elle se base sur une programmation objet mettant en lien différents concepts ou couples (informations/données). Elle suit même une démarche proche d'un modèle de gestion des connaissances conceptuel. L'analyse des informations et données va se faire au travers d'une arborescence prédéfinie (construite à partir de l'analyse de l'entreprise) renvoyant le client au plus près de sa demande.

La solution que Blue Martini a mis en place chez Rhodia silicones est basée sur un portail catalogue de leurs produits mais également permettant une combinaison d'offres avec les autres entreprises du groupe Rhodia. Elle va aussi rechercher par une analyse poussée du comportement du client les nouveaux besoins ou les offres intéressantes à lui proposer.

Attentes de l'organisation par rapport au système :

Rhodia Silicones, mais plus généralement le groupe Rhodia, souhaitait atteindre les objectifs suivants :

- Augmentation des opportunités de gain
- Réduction du temps de mise en place et de déploiement des solutions gestion de la relation client au travers de ce projet test
- Améliorer les résultats du site et sa performance
- Approfondir la personnalisation du client
- Posséder un portail capable de gérer de nombreuses interactions (lien avec plus de 10 entreprises) et compatible avec l'ERP

Continuité actuelle du système d'information :

A l'heure actuelle, Rhodia est en train de déployer ce portail au travers de toutes les divisions de son groupe. Le portail permet donc aujourd'hui de pouvoir toucher le client par n'importe quel point d'entrée et de le mettre au centre de l'activité et que ce dernier ait accès à toutes les activités du groupe quel que soit son point de contact du départ.

Analyse stratégique de l'entreprise : Rhodia Silicones

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Entreprise leader du marché de la chimie ; il est quasiment impossible de pénétrer ce marché car il faut un gros investissement en recherche et développement	
Pression fournisseurs : Pas de poids particuliers ; nombreux et atomisés	Concurrence Intra sectorielle : La concurrence est moyenne et se fait davantage sur les évolutions et les dépôts de brevets que sur la part de marché	Pression client : Le client est un professionnel qui souhaite développer de nouveaux applicatifs. Les projets sont longs et nécessitent souvent de nombreuses rencontres.
	Produits de substitution : Développement des produits en interne	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Son expérience et sa connaissance du secteur est le principal avantage concurrentiel de Rhodia Capacité financière élevée Présente partout au niveau international Grands nombres de métiers différents	Opportunités sur le marché : Concevoir des solutions globales et non plus le seul développement d'un produit
Faiblesses de l'entreprise : Difficulté de réorganisation liée à la taille de l'organisation	Menaces sur le marché : Perte de vitesse par rapport à ses concurrents

Conclusions de l'analyse stratégique :

Rhodia est un grand groupe industriel mais sa particularité est le nombre de métiers qui le compose. De cette spécificité, Rhodia pourrait tirer une force en fournissant non plus des produits en réponses à des demandes mais des solutions aux problèmes de ses clients. Ainsi, le groupe se différenciera de ses concurrents en intégrant le client au cœur de ses préoccupations.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
<i>Stratégie et prise de décision</i>		
stratégie globale de l'entreprise	La seule source de différenciation est l'intégration du client dans l'organisation, le mettant ainsi au centre de l'activité	Fournir une différenciation importante par rapport aux concurrents en fournissant un suivi global de l'activité
vision de la clientèle		Rhodia cherche à fournir une image globale et une relation unique avec ses clients
management		Le point d'entrée du client devient son unique point de contact avec l'organisation, c'est à l'organisation de s'adapter aux demandes
<i>Utilisation du système d'information client</i>		
focalisation client	Le client est vu comme une source d'informations importante qui doivent créer une nouvelle valeur ajoutée à la relation	Le client devient à la fois une source de profits et d'informations
interaction client		Tous les éléments se rapportant aux clients doivent être utilisables et utilisés pour l'intégrer davantage dans l'organisation
communication client		Par l'usage de tous les canaux disponibles, le client doit émettre un maximum d'informations qui seront réutilisées pour mieux le connaître
<i>Développement du système d'information client</i>		
structure du système d'information	Le système d'information mis en place est avant tout une captation d'informations qui sont ensuite analysées pour définir des connaissances client utilisables par l'organisation	Création d'objets mis en relation entre eux ; apprentissage par le système ; analyses des comportements ; combinaison d'offres
valeurs du système d'information		accès pertinents et performants aux couples ;
objectifs		Performance globale ; réactivité ; innovation ;

Commentaires : La solution se révèle davantage un outil d'intelligence économique appliqué au client qu'un véritable outil de gestion de la relation client. Toutefois, il est remarquable que la stratégie d'intégration du client peut aussi se révéler sous une forme plus « agressive » de captation d'informations client (voir cas Alstom).

Documents utilisés pour la réalisation du cas :

Archives publiques :

« Les espaces collaboratifs du groupe Rhodia », Net 2004, Avril 2004.

Consultation du site Rhodia France : Brochures institutionnelles, rapports d'activité de 2002 à 2004

“Rhodia Silicones Uses Blue Martini to Mature as a Customer-facing Manufacturer” Blue Martini, 2001

“Rhodia Selects Blue Martini Software For Global Internet CRM Initiatives Blue Martini”, 16 septembre 2002

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

Queruel M., « Rhodia Silicones veut rester dans la course », l'usine nouvelle, n° 2719, 3 février 2000, p 52
Depargneux M.-A., « Rhodia Silicones va développer ses deux sites. », Les Echos, n° 18124, 31 mars 1 avril 2000, p 29
« Silicone : Rhodia acquiert la société italienne Evsil. », Les Echos n° 18237, 15 septembre 2000, p 20
Marmet J., « Rhodia réinvente son dispositif industriel. », Journal des Finances, n° 5874, 1er juillet 2000, p 10

Année 2001 :

« Quatre groupes industriels créent un service d'achats sur Internet », Les Echos n° 18356, 6 mars 2001, p 18
Barloutaud A. « Entretien. Jean-Pierre Tirouflet : "nos résultats devraient afficher une amélioration notable en 2002". », Investir n° 1452, 17 - 23 novembre 2001, p 27

Année 2002 :

« Rhodia choisit Blue Martini Software pour la Gestion de sa Relation Clientèle sur Internet » Guide des Fichiers et du Marketing, 23 septembre 2002
Crochet Damais A., « Convergence: Rhodia consolide sa "toile" », JDNet, http://solutions.journaldunet.com/0209/020930_rhodia.shtml
« Rhodia maintient sa stratégie de faire cavalier seul », La tribune n° 24465-2336, 30 janvier 2002, p 11
Barnli F.- Scherer M.- Mahe T.- Loukil R., « e-procurement : c'est parti ! », Industries et Techniques n° 834, février 2002, pp 44-58
Crochet Damais A. « Le groupe Rhodia veut adosser l'ensemble de ses sites Web à une plate-forme unique », JDNet, 30 septembre 2002
Mollo P. « Rhodia s'organise pour se rapprocher de ses clients », La Tribune n° 24465-2535, 18 novembre 2002, p 16
Steinmann L.- Trentesaux J. « Transmettre les savoirs : Trophées management et compétences », Enjeux Les Echos, n° 186, décembre 2002, pp 91-95

Année 2003 :

Chauvot M.- Tachdjian K., « Rhodia met en vente ses phosphates, silicones et additifs alimentaires », Les Echos, n° 19047, 8 décembre 2003, p 21
Roberget O., « Rhodia met fin à l'anarchie e-business », 01 DSI, 14 mars 2003

Année 2004 :

« A Collonges, Rhodia Silica Systems monte en puissance », Info Chimie Magazine, n° 456, juin 2004, pp 18-19

Nom de l'entreprise : First Union National Bank Commercial Bank

date : 2000

Présentation de l'entreprise :

La First Union Bank est un puissant groupe bancaire américain présent sur tout le territoire et sur toutes les activités bancaires (prêts au particulier, banque d'affaires...) C'est en 2001 que First Union Bank et Wachovia décide de fusionner.

La First Union Mortgage Corporation est une branche de la First Union Bank. First Union Mortgage Corporation (FUMC) est une des 20 premières sociétés américaines de crédit et parmi les 10 premières sociétés américaines sur la gestion des hypothèques.

L'objectif poursuivi par la firme va donc être d'améliorer encore davantage le département des ventes.

Présentation du système d'information client antérieur :

Pour cela, FUMC disposait déjà d'un système d'information bien rodé : un manuel de référence développé pour les dirigeants des services des ventes de FUMC. Tous les commerciaux étaient donc formés à l'usage de cette solution et recevaient le manuel de référence de la banque. Mais il restait un élément sur lequel travailler pour augmenter l'efficacité du contact téléphonique en fournissant les ressources nécessaires aux vendeurs au moment donné.

Par ailleurs, cette solution contenait un ensemble de documents pré-formatés qui obligeaient les conseillers vendeurs, lors de leur déplacement client, à transporter avec eux leur ordinateur, leur imprimante, leur fax...D'où des pertes de temps importantes et de la fatigue.

Enfin, dernier point noir de cette solution, les vendeurs étaient obligés de transporter avec eux le manuel de référence donnant l'image d'un manque de connaissances de leur travail aux futurs clients.

Il fallait donc trouver une solution plus adaptée aux besoins de la force de vente.

Présentation du nouveau système d'information client :

Le service de documentation de la FUMC a donc choisit la solution VisionCor's Integrated Knowledge architecture pour mettre en place un système qui permette une réponse rapide aux demandes des utilisateurs et qui pouvait aisément évoluer.

Cette solution est proche d'un système d'information classique mais repose sur une approche plus dynamique basée sur les utilisateurs et les tâches. S'appuyant sur des applications orientées objet, IKA permet le stockage et la gestion de l'information, de référencer les concepts et de former et tester les connaissances dans un système ergonomique.

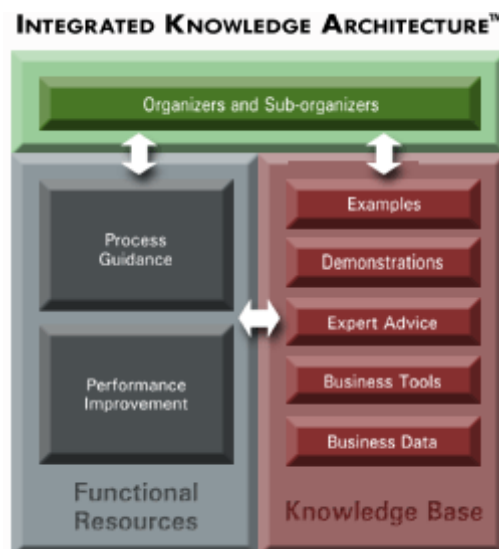


Tableau annexe 3-1 : Source : Société VisionCor (http://www.visioncor.com/areas_of_expertise/ika.htm)

Attentes de l'organisation par rapport au système :

FUMC recherche en priorité la suppression des pertes des temps en offrant à la force de vente un outil informatisé permettant un accès rapide à l'information critique.

Les trois objectifs auquel ce nouveau système devra répondre sont :

- Réduire la perte de temps : permettre aux utilisateurs du système de trouver plus rapidement des réponses à leurs questions qu'avec le manuel papier.
- Reprendre le manuel de référence : s'assurer que les mêmes informations figurent dans le manuel papier que sur le support en ligne.
- Evolutivité forte : permettre à l'équipe de FUMC de mettre à jour le nouveau système même une fois le projet terminé.

Continuité actuelle du système d'information :

Cette nouvelle solution a bénéficié d'un bon accueil par le personnel de la FUMC. Le système simple d'organisation des connaissances a réduit les délais entre les demandes des clients et les réponses fournies par la force de vente.

Depuis la construction de ce projet, First Union, aujourd'hui Wachovia, n'a cessé de faire appel aux solutions VisionCor pour la mise en place dans toute son organisation de système de gestion des connaissances allant jusqu'à mettre en place une plate-forme d'apprentissage en ligne commune pour l'ensemble du groupe.

Analyse stratégique de l'entreprise : FUMC

Les Forces de Porter :

	Position sur le marché : Groupe bancaire présent depuis longtemps sur le marché ; barrières à l'entrée fortes	
Pression fournisseurs : Pas de fournisseurs spécifiques (société de service)	Concurrence Intra sectorielle : La concurrence est internationale et pousse au regroupement dans des grands groupes banque-assurance	Pression client : Le client souhaite à tout moment être informé de la tenu de ses comptes et connaître les nouvelles dispositions dont il peut bénéficier. Il n'hésite pas a changer de banques le cas échéant.
	Produits de substitution : Autres produits de banque ou d'assurance	

Le modèle SWOT :

Forces de l'entreprise : Connaissance et expérience forte du marché Capacité financière importante Réflexion déjà avancée sur la capitalisation des connaissances	Opportunités sur le marché : Construire une relation personnelle (ou personnalisée) avec le client
Faiblesses de l'entreprise :	Menaces sur le marché : Rachat par des concurrents Perte de parts de marché

Conclusions de l'analyse stratégique :

First Union a déjà mis en place une capitalisation des connaissances sous forme d'un livre de procédures. Le renforcement de cette politique est la seule possibilité qui lui permette de se différencier de ses concurrents en se concentrant sur la connaissance de l'environnement et l'accompagnement des clients.

Axes de Recherche	Analyse par axes	Analyse par items
<i>Stratégie et prise de décision</i>		
stratégie globale de l'entreprise	Renforcer sa présence commerciale auprès de ses clients	Offrir une meilleure compréhension du marché et se rapprocher de leur client
vision de la clientèle		Il faut rester le plus proche possible du client pour rester compétitif
management		Très forte implication de la direction de l'entreprise dans la gestion commerciale
<i>Utilisation du système d'information client</i>		
focalisation client	Fidéliser les clients par une présence forte sur le terrain et par la relation avec les commerciaux. Cette relation est basée sur la qualité des informations et leur a propos dans la relation.	C'est l'entreprise toute entière qui se tourne vers le client en se mettant à l'écoute de sa demande
interaction client		Une grande part est donné à la relation entretenue entre le commercial et le client : seul moyen de le fidéliser
communication client		Le client doit bénéficier des informations les plus pertinentes pour ses besoins
<i>Développement du système d'information client</i>		
structure du système d'information	Ce système élaboré à partir de l'analyse de l'organisation repose sur une conception objet. Il sert de base de connaissances communes réactive et évolutive.	Basé sur un concept objet, le système d'information reste « léger » et les objets sont conçus par une analyse de l'organisation (pour rester cohérent avec l'organisation)
valeurs du système d'information		Réduction du temps ; ergonomie ; information pertinente ; évolutivité rapide et simple
objectifs		Performance globale ; évolutivité forte ; simplicité d'usage ;

Commentaires :

Ce système basé sur des objets est élaboré à partir des utilisateurs et de leurs tâches quotidiennes. Il en résulte une appropriation rapide et une reconnaissance forte des utilisateurs. Il s'agit moins pour l'organisation de pratiquer une analyse du client que de mettre en phase client et commercial au moment de leur relation.

Documents utilisés pour la réalisation du cas :*Archives publiques :*

Consultation du site First Union National Bank (<http://www.firstunion.com>)

Rapport d'activités de 1998 à 2000

Consultation du site Wachovia (<http://www.wachovia.com/>)

“First Union Commercial Bank” VisionCor, 2000

“First Union National Bank, First Union Mortgage Corporation”, VisionCor, 2000

Récits d'acteurs :

Articles divers sur l'entreprise :

Année 2000 :

“First Union Mortgage Corporation offers \$2,500 through First-Time Home Buyers Sweepstakes” , Wachovia News, November 16, 2000

“ First Union National Bank Maintains ranking for CMBS Securitization volume in 1999”, Wachovia News, February 09, 2000

Année 2001 :

“First Union and Wachovia to Divest 38 Branches for Regulatory Approval of Merger”, Wachovia News, July 26, 2001

Prillaman D., “ First Union National Bank Gains a Competitive Edge with The Trillium Software System, DM Review Magazine, July 2001.

Année 2002 :

“Wachovia an First Union offer Flexible, Affordable Mortgage Options for Teachers, Law Enforcement officers and Firefighters”, Wachovia News, January 08, 2002

“Wachovia Offers 24 Hour Mortgage Pre Approvals and New refinancing Email Series Through FirstUnion.com”, Wachovia News, January 22, 2002

Annexes de 1 à 4

ANNEXE 4

Questionnaire administré et réponses reçues

Questionnaire envoyé :

Le questionnaire ci-dessous est la version qui a été adressée aux professionnels. Pour inciter les professionnels à ouvrir sur des éléments nouveaux, nous avons ajouté en fin de questionnaire, une invitation au débat.

Toutes les réponses ont été anonymisées et regroupées quand il y a eu plusieurs échanges de points de vue pour éclaircir certaines réponses aux questions.

Bonjour à tous,

Je travaille actuellement dans le cadre de ma thèse sur la gestion des connaissances et son apport à la relation client. Il s'agit pour moi de mettre à l'épreuve les conclusions de mon travail en le confrontant à la pratique à travers l'expérience des personnes présentes sur la communauté.

J'aurais donc souhaité recueillir l'opinion de chacun d'entre vous sur les trois problématiques suivantes :

- Pensez vous que la gestion des connaissances peut s'intégrer dans une organisation comme un système d'information classique ou doit-elle être s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise?
- Quel(s) apport(s) la gestion de la relation client facilitée par les connaissances peut offrir par rapport à un système d'information client classique ?
- Quelle(s) différence(s) existe t il, pour vous, entre les outils de gestion des connaissances appliqués à la relation client et les outils de la relation client classique (ERP, centre d'appel...)?

Tous les points de vue et les réflexions seront les bienvenus et je vous remercie d'avance pour l'attention et le temps que vous prendrez à répondre à ces questions.

Cordialement,

Florianne BUISSON

Doctorante en Gestion

Réponse n°1 :

« Votre question suscite mon intérêt. J'ai travaillé plusieurs années en services à la clientèle dans une grande entreprise de services.

J'aimerais toutefois que vous précisiez vos questions.

Quand vous parlez de la relation-client, dans quels types de marché vous situez-vous ? Quel type d'industrie ? Quels sont les enjeux de cette relation-client ? Que veut-on accomplir dans cette relation-client ?

Je pense personnellement, que ce sont les questions qu'il faut adresser en premier lieu, c'est-à-dire des questions de nature stratégie ou marketing. Ensuite, vous pourrez identifier les caractéristiques technologiques de vos systèmes quels qu'ils soient.

Si vous n'avez pas de secteur d'activité en tête, il serait peut-être utile d'aller voir les entreprises ou administrations qui se démarquent en terme de services à la clientèle et ensuite d'identifier quelles sont leurs stratégies et comment elles les mettent en œuvre techniquement.

Un balisage sur les entreprises ou administrations de services pourrait être utile, notamment via des organismes de balisage, tel que le Conference Board of Canada (chez nous !).<http://www.conferenceboard.ca/> »

Réponse n°2 :

« Juste pour commencer quelques éléments de réponse sur le lien entre CRM et gestion des connaissances.

La gestion des connaissances est étroitement liée au CRM. Un système de CRM qui ne "sait" rien, ne peut répondre correctement aux demandes des clients. A l'inverse, la gestion des connaissances sans applications opérationnelles ne sert à rien.

Un exemple : dans le domaine des centres d'appels, l'application Intranet permet de remonter au niveau des opérateurs les connaissances dont ils ont besoin, en fonction du contexte, pour répondre le plus efficacement possible aux appels des clients. »

Réponse n°3 :

« En restant synthétique, tout pilotage d'une activité commerciale doit prendre en compte dans sa stratégie globale la connaissance et l'étude du comportement de ses clients.

Pour cela il faut prévoir d'intégrer les informations clients venant du SI dans l'outil de gestion de la relation client. L'analyse des informations disponibles et leur traitement est une priorité.

On collecte bcp de statistiques sur les clients dans les entreprises, mais il faut ensuite les mettre en forme et les rendre disponibles pour l'utilisateur. Tout doit être mis en œuvre afin que lorsque le chargé de clientèle puisse avoir une vision à 360° de son client lorsqu'il entre en relation avec lui. »

Réponse n°4 :

« J'aimerais essayer de répondre à la première question, je viens de finir un mémoire sur le sujet et je dois avouer que l'utilisation des communautés dans cette optique n'est pas ou peu approfondie sur le Web. Outre les sociologues blâmant les communautés les accusant de contribuer à l'effervescence de

l'individualisme et la destruction des relations interpersonnelles, les informaticiens clamant la liberté et dénonçant l'utilisation des communautés à des fins commerciales, on peut trouver de temps en temps des auteurs traitants des apports des communautés et de leur utilisation à des fins informationnelles. Pour un exemple concret on peut citer slashdot, et wikipédia.

Tout dépend de la culture de l'entreprise et de sa facilité à mettre en oeuvre des moyens afin de répondre efficacement aux attentes de ses clients à travers leurs critiques au sein de la communauté.

La plupart des entreprises ayant une communauté fortement développée, se targuent de mobiliser toute l'écoute et la compréhension qui leur est possible pour satisfaire leurs clients (Cela engendre toute une stratégie de Gestion des relations humaines autour de l'animation de la communauté) mais au même titre qu'une boîte à idées ou un rapport de non-conformité.

Beaucoup d'exemples de sites de ventes en ligne permettent d'illustrer l'apport de l'expérience des consommateurs dans une offre suivant leur profil et leurs goûts, mais très peu agissent vraiment au stade de l'écoute de leurs clients. A ce niveau, on retrouve les communautés construites autour du domaine des logiciels informatiques obligés de maintenir cette écoute (pour un soulagement conséquent de leur SAV), mais inversement, ceux-ci n'utilisent pas le potentiel analytique que peuvent leur apporter les profils clients (d'ailleurs cela n'est pas dans leur priorité).

Au même titre que l'identification des canaux de communication avec la clientèle, au même titre que le choix et l'élaboration d'une stratégie CRM, la construction d'une communauté et son utilisation, doit se faire de façon propre aux besoins de l'entreprise.

L'intégration de la gestion des connaissances doit être clairement définie et étudiée, sachant que cette stratégie est basée sur le long terme et que les retours sur investissements ne seront envisageables que très longtemps après la mise en place de la communauté »

Réponse n°5 :

« Votre questionnement est intéressant car il met en lumière deux attitudes différentes vis-à-vis de ce que l'on peut attendre d'un système d'information: l'une purement quantitative qui est d'ailleurs d'une très grande utilité quant aux décisions à prendre en matière de politique commerciale, de gamme de produits, de niveaux de stocks etc, l'autre plus qualitative permettant de capter les comportements des clients voire de pénétrer, avec les précautions éthiques qui s'imposent, dans leur intimité ce qui permet de mieux satisfaire et même anticiper leurs désirs (avec les conséquences que cela peut avoir sur la rétention des clients, la différenciation des attitudes commerciales en fonction des clients et l'acquisition de nouveaux clients).

Les postures qualitative et quantitative sont complémentaires et ne sont d'ailleurs pas exclusives l'une de l'autre: en effet, les données quantitatives peuvent être interprétées et transformées à l'aide d'outils d'aide à la décision fournissant des orientations que l'on pourrait qualifier de qualitatives et les données qualitatives peuvent donner lieu à un chiffrage permettant de les intégrer dans des règles applicables dans un contexte opérationnel.

Pour répondre à votre question, ce qui différencie ce que vous appelez le "système d'information classique" de la "gestion des connaissances" est lié essentiellement aux techniques utilisées mais leur

but est le même: mieux connaître ce sur quoi l'on travaille de manière à apporter les meilleures réponses, tout au moins par rapport aux concurrents.

Le maître-mot est néanmoins l'INTEGRATION car l'intérêt de toutes ces techniques est de mettre à la disposition d'un utilisateur l'ensemble des résultats concernant un sujet donné (pour prendre l'exemple du centre d'appel que vous citez, l'interlocuteur du client doit pouvoir accéder sur son écran à toutes les informations nécessaires concernant le client qui le contacte, pas seulement le montant de la dernière commande qu'il a passée mais également ses préférences en matière de niveau de gamme de produit, ses goûts etc; bien sûr, chaque interlocuteur a ses limites et doit savoir transférer à un collègue ayant la compétence nécessaire en cas de besoin.

N'hésitez pas à dire si l'orientation de ce commentaire correspond bien au sens de vos interrogations »

... « Il n'y a pas véritablement de choix à effectuer entre un système et un autre; en effet, de nombreux logiciels sont hybrides; le problème du CRM réside dans le fait qu'il est axé sur le client aussi bien dans le front-office que dans le back-office et qu'il fait appel à de nombreux outils tout en impliquant des aspects humains et organisationnels, le tout devant être coordonné par une stratégie sous-tendue par des valeurs clairement affichées (assorties des systèmes de mesure et d'incitation ad hoc).

Bien entendu, comme la plupart des concepts, il y a lieu de les adapter au contexte dans lequel l'entreprise travaille et une trop grande généralisation peut aboutir à des distorsions sources d'inefficacité; dans votre cas, il serait peut-être souhaitable de se placer dans quelques contextes caractéristiques tels que grande distribution, services, fournitures industrielles etc.

Espérons que cette mise au point vous permettra d'avancer dans vos réflexions! »

Réponse n°6 :

« Je reste sur ma position du chef d'entreprise que les clients au delà d'acheter et être content doivent participer dans le développement de futurs produits/services. Ils doivent faire partie du flux de connaissances. Peu d'entreprises permettent le vrai dialogue en deux sens à partir de leur portails. Il y a peut être une équation à ajouter sur la relation client en fonction de la taille d'entreprise, coût du produit et nombre de clients ? Le SI ? Il faudrait qu'il soit conçu avec l'approche connaissance où l'ordinateur est un vrai assistant intelligent de l'humain. ERP et CRM sont trop "usines à gaz" et trop difficile à maîtriser (je vois comment le gens galèrent avec SAP), il faut le rendre plus intuitifs et surtout éviter les duplication, faire de la vérification des cohérences automatique »

Réponse n°7 :

« Je suis actuellement étudiant en Mastère de "Compétitivité par l'Intelligence Economique" à l'ISEAM de Lognes. Cette formation a la particularité de se dérouler en alternance pendant 14 mois (3 jours en entreprise et 2 jours à l'école). Je travaille donc en ce moment au siège social d'Alcatel et je suis responsable de la qualité et de l'évolution:

_ du référentiel client mondial (totalité des entités auxquelles l'entreprise a déjà facturé).

_ de la base de données clients "consolidés financièrement".

La première partie de ce poste se recentre sur les données commerciales (essentiellement) et est une véritable base de données clients permettant dans le monde entier à toutes les communautés (financières, commerciales, etc.....) de l'entreprise d'avoir une vue sur tel ou tel client dans le monde.

La seconde partie de ce poste est une "conséquence" de la première. En effet il s'agit d'avoir une vue (plus stratégique) sur les clients consolidés, c'est à dire sur les groupes de clients. (par exemple dans le référentiel on peut trouver l'ensemble des filiales et entreprises appartenant à un groupe : France Télécom par exemple) Cette base clients doit donc refléter l'évolution du marché et des activités de l'entreprise mais également l'évolution des clients eux-mêmes (fusion, acquisition, etc....). Cette base sert également d'ossature à un logiciel de reporting et consolidation financière qui a pour but d'identifier les ventes/commandes réalisées à travers le monde sur tel client, telle zone géographique, telle technologie etc.....Ainsi l'ensemble de la communauté financière utilise cette base et ce logiciel pour "remonter du terrain jusqu'au siège les données financières.

Ainsi une fois le décor planté, je vais essayer de vous donner mon point de vue (modeste) quant à vos questions.

Pensez vous que la gestion des connaissances peut s'intégrer dans une organisation comme un système d'information classique ou doit elle être s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise?

Selon cette modeste expérience, je dois avouer que la gestion des connaissances (relatives aux clients bien entendu) sert à l'ensemble de l'organisation au sein même du système d'information (ensemble des ERP, des bases de données, des outils de restitutions) et donc selon moi au sein même de la stratégie globale de l'entreprise.

En effet la première base de données clients est vous devez vous en douter très importante et elle sert pour la facturation, la logistique etc.....Mais elle est également le support de la seconde base consolidée, celle la même qui est utilisée pour le suivi de l'activité "macroéconomique"(millions et milliards d'€) de l'entreprise et donc de sa stratégie globale quant à la relation client.

Quel(s) apport(s) la gestion de la relation client facilitée par les connaissances peut offrir par rapport à un système d'information client classique ?

Selon moi les connaissances du client viennent essentiellement du terrain apportée par les ingénieurs, les commerciaux etc...quant aux besoins, aux spécificités, aux évolutions des clients.

Aussi comment vouloir avoir une stratégie globale d'entreprise (pour laquelle il faut avoir une "idée" de l'activité réalisée avec les principaux groupes qui sont clients de l'entreprise), sans avoir une base de données clients (un système d'information "classique") qui n'évoluent pas en fonction justement des connaissances terrain.

Quelle(s) différence(s) existe t il, pour vous, entre les outils de gestion des connaissances appliqués à la relation client et les outils de la relation client classique (ERP, centre d'appel...)?

De mon point de vue, lorsque la base "primaire" de données clients est "la base d'informations" aux différents ERP, aux centres d'appel etc.....et qu'il y a une volonté corporate de faire de cette base l'origine de bases de données plus "stratégiques", seule la gestion des connaissances (issues du feedback du terrain et des sources d'informations ouvertes) permet une évolution de la relation client qui soit le plus proche possible de l'évolution et des besoins de celui-ci.

Florianne, j'espère que ce point de vue vous aidera dans votre recherche. Je tiens à vous rappeler que ce ne sont des réflexions issues de près d'un an d'expérience -donc une expérience très modeste. »

Réponse n°8 :

« 1) Tout programme KM qui veut être un succès doit être intégré dans une stratégie globale; 2) Ce qui manque en général dans tout système classique est le retour d'expériences des forces de ventes ou des circuits de distribution. La seule manière d'intégrer ce retour sont les interviews face to face par un professionnel KM et ou des programmes de formation pour les forces de vente visant à

renforcer les best practice. Un des points clés est de faire collaborer les forces de vente et d'adapter leurs "incentives". En général, dans la plupart des entreprises les incentives sont personnalisés et n'encouragent pas le partage de bonnes pratiques et/ou d'expérience.

3) Laisser tomber les outils "techniques" : ce sont en général des usines à gaz qui ne ne sont pas utilisées et/ou pas utiles. Focaliser sur les processus et les personnes. Besoin de facilitateurs et être sur que les incentives conduisent aux bons comportements »

Réponse n°9 :

« des petites réponses à très haut niveau :

- *Pensez vous que la gestion des connaissances peut s'intégrer dans une organisation comme un système d'information classique ou doit elle être s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise?*

La gestion des connaissances s'intègre dans une stratégie globale de l'entreprise car elle permet de réinventer les modèles d'affaires, innover par l'apprentissage, agir par une meilleure réaction, interagir spécifiquement avec sa relation clientèle, avoir des outils pour être sûr de sa décision. En gérant son capital intellectuel, l'entreprise préserve non seulement son expertise mais renouvelle son savoir pour en assurer le développement de son organisation.

- *Quel(s) apport(s) la gestion de la relation client facilitée par les connaissances peut offrir par rapport à un système d'information client classique ?*

De nombreuses entreprises oeuvrent dans le traitement et la gestion de l'information explicite, par contre la gestion facilitée par les connaissances focussent sur une notion implicite et sur la notion d'expertise.

- *Quelle(s) différence(s) existe t il, pour vous, entre les outils de gestion des connaissances appliqués à la relation client et les outils de la relation client classique (ERP, centre d'appel...)?*

les outils classiques permettent la gestion d'une information résultant de ces produits et de ces services et l'information sur ses clients. Un système classique s'appuie donc sur une information descriptive et transactionnelle (quoi) alors qu'un outil basé sur les connaissances va chercher la spécificité (Qui et comment). »

Réponse n°10 :

« Pensez vous que la gestion des connaissances peut s'intégrer dans une organisation comme un système d'information classique ou doit elle être s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise?

· Elle doit bien évidemment s'intégrer à la stratégie de l'entreprise et la DG doit s'approprier le projet et le soutenir en permanence. Si la DG ne s'implique pas, il y a peu de chance de réussite,

- *Quel(s) apport(s) la gestion de la relation client facilitée par les connaissances peut offrir par rapport à un système d'information client classique ?*

· C'est une meilleure connaissance du client et du consommateur, (ce ne sont pas toujours les mêmes) de ses attentes, besoins exprimés et latent et de ce fait la possibilité de mieux satisfaire ses besoins, voire d'innover pour satisfaire ces mêmes besoins.

Annexe 4 - Questionnaire administré et réponses reçues

- Quelle(s) différence(s) existe t il, pour vous, entre les outils de gestion des connaissances appliqués à la relation client et les outils de la relation client classique (ERP, centre d'appel...)?
- Je ne trouve pas de différence, considérant ces solutions et outils complémentaires de la gestion des connaissances. »

Tables des illustrations

Legende : Illustration Numero du chapitre-Numero de la section-Numero de l'illustration

Tables des Figures et Schémas

Figure 1-2.2.4-1: Evolution du CRM [Bryant, 2002].....	11
Figure 1-4.1.3-1 Rapport d'influence Stratégie/Système d'information.....	22
Figure 2-4.2.3-1 Schéma des approches.....	30
Figure 2-3.3.3-1 La métaconnaissance client.....	40
Figure 2-3.4.3-1 Pyramide de la confiance.....	44
Figure 2-3.4.3-1 Modèle de la marguerite [Ermine, 2002].....	45

Table des Tableaux

Tableau 1-2.2.4-1 Tableau résumé du cadre conceptuel de la relation client en marketing.....	10
Tableau 1-3.3.3-1 Grille des solutions logicielles adaptée.....	18
Tableau 1-3.3.3-2 Tableau résumé de l'approche CRM.....	19
Tableau 2-4.3.2-1 Matrice des différents modèles [Amidon, 2000].....	52
Tableau 5-3.2-1 Cas sélectionnés selon le critère du secteur.....	79
Tableau 5-3.2-2 Cas sélectionnés en fonction du type d'organisation.....	79
Tableau 5-3.2-3 Présentation des cas sélectionnés.....	80
Tableau 5.3.2-4 Présentation des cas selon la distinction BotB et BtoC.....	80
Tableau 5-3.1-1 Grille d'analyse du cas Etam.....	81
Tableau 5-3.2-1 Grille d'analyse du cas Telemarket.....	82
Tableau 5-3.3-1 Grille d'analyse du cas Yves Rocher.....	83
Tableau 5-3.4-1 Grille d'analyse du cas Dresdner.....	84
Tableau 5-3.5-1 Grille d'analyse du cas Paris Saint Germain Football Club.....	85
Tableau 5-3.6-1 Grille d'analyse du cas Avisium.....	85
Tableau 5-3.7-1 Grille d'analyse du cas AGF.....	86
Tableau 5-3.8-1 Grille d'analyse du cas Alstom.....	87
Tableau 5-3.9-1 Grille d'analyse du cas Royal Mail.....	88
Tableau 5-3.10-1 Grille d'analyse du cas Schering Plough Vétérinaire.....	89
Tableau 5-4.3.3-1 Matrice des modèles de gestion classique de la relation client.....	97
Tableau 5-4.4-1 Matrice des modèles rapportée aux cas analysés.....	98
Tableau 6-2-1 Cas sélectionnés selon le critère du secteur.....	101
Tableau 6-2-2 Cas sélectionnés en fonction du type d'organisation.....	101
Tableau 6-2-3 Présentation des cas sélectionnés.....	101
Tableau 6-3-4 Présentation des cas sélectionnés selon la distinction BtoB et BtoC.....	102
Tableau 6-3.1-1 Grille d'analyse simplifiée de VPC plus.....	102
Tableau 6-3.2-1 Grille d'analyse simplifiée du cas Rhodia Silicones.....	103
Tableau 6-3.3-1 Grille d'analyse simplifiée du cas FUMC.....	104
Tableau 6-3.4-1 Grille d'analyse simplifiée du cas Cisco Systems ESDS.....	105
Tableau 6-4.3.3-1 Matrice des modèles de gestion classique de la relation client.....	111
Tableau 6-4.4-1 Matrice des modèles rapportée aux cas analysés.....	112
Tableau 6-5.2.1-1 Matrice des modèles de la gestion de la relation client.....	117

Lexique des termes et abréviations

Back office :	Ensemble des parties du système d'information auxquelles l'utilisateur final n'a pas accès. Il s'agit donc de tous les processus internes à l'entreprise (production, logistique, stocks, vente, comptabilité, gestion des ressources humaines, ...).
BPR	Business Process Reengineering ; Démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des processus d'une organisation en vue de la restructurer pour la rendre plus efficace tout en réduisant les coûts. Cette réorganisation des méthodes de travail constitue souvent la première phase d'un projet d'informatisation: on commence par rationaliser une activité de l'entreprise (la prise en compte d'une commande d'un client) afin de bien cerner tous les cas de figure et de pouvoir déclencher des actions adéquates de manière automatique.
CommonKads :	La méthodologie KADS, Knowledge Acquisition and Design System ou Knowledge Acquisition and Documentation Structuring, est née en 1985 dans le cadre du programme européen Esprit I. Le projet est reconduit en 1990, la méthodologie est améliorée et s'appelle désormais CommonKADS. Elle permet de traiter tout le processus d'acquisition des connaissances, du recueil au développement d'un système complet.
CRM :	Customer Relationship Management, traduit en français sous les termes de Gestion de la Relation Client (GRC) Ce paradigme marketing cherche à créer et à entretenir un lien privilégié entre client et fournisseur
Datamining	Le datamining est un ensemble de techniques et de méthodes permettant à partir d'un grand volume de données brutes l'extraction de connaissances. Il s'agit de « fouilles » visant à découvrir « de l'information cachée » que les données renferment et que l'on découvre par la recherche d'associations, de tendances, de relations ou de régularités.
Datawarehouse :	Nous reprendrons ici la définition de [Inmon, 1996] : « un dataware house est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historisées, organisées pour le support d'un processus d'aide à la décision »
eCRM	Web Customer Relationship Management
Elearning :	Traduit soit par apprentissage a distance ou E-formation, le eLearning est une méthode d'apprentissage où les relations entre les acteurs (professeurs et apprenants) ainsi que les supports pédagogiques utilisent des outils télématiques.
ERP :	Enterprise Resource Planning ; traduit en français sous les termes de Progiciel de Gestion Intégré (PGI). Il s'agit d'un logiciel qui regroupe un ensemble de modules de gestion de l'entreprise au sein d'un même outil.
Front office :	Cela désigne la partie frontale de l'entreprise, visible par la clientèle
Information Mapping :	Information Mapping est une méthode complète d'analyse, d'organisation et de présentation de l'information. Elle définit les tâches et les besoins des lecteurs, une typologie de lecteurs, l'objet du document et les types d'informations. Ensuite, elle exprime ces définitions selon une arborescence pour rendre claire et accessible les informations. Source : http://www.information-mapping.fr/
MASK :	La méthode MASK est une méthode de gestion des connaissances qui permet de recueillir et capitaliser des savoirs tacites d'experts. Elle repose sur l'explicitation des pratiques grâce à des processus formalisés permettant la constitution d'un livre de connaissances.
Merex :	Merex est une méthode de gestion des retours d'expériences développé par Renault. Ce système est basé sur des fiches standardisées. Chaque fiche est ensuite validée par des experts avant de rejoindre un cahier de fiches d'expérience.
Processflow	Les fonctions de processflow ont les mêmes objectifs que le workflow mais portent des processus automatiques ou manuels.
REX :	REX (retour d'expériences) est une méthode de conservation de la connaissance qui a été élaborée par le CEA lors de la construction de la centrale Super-Phénix. L'objectif de cet outil était de permettre la capitalisation des retours d'expériences à travers un système formalisé.
SCM :	Supply Chain Management ; Traduit en français par Gestion de la Chaîne Logistique (GCL). Cela consiste à améliorer la gestion des flux de matière ou

	d'information qui circule entre tous les intermédiaires d'une production de biens ou services.
Scoring :	<p>L'activité de scoring va consister à développer une forme de « notation » des clients pour mesurer leur attitude par rapport à un élément particulier. Les scores les plus fréquemment utilisés sont :</p> <ul style="list-style-type: none">- Les scores d'appétence pour un certain produit(mesure la propension d'un client à acheter le produit)- Les scores de risque (activités de crédit ou d'assurance, les scores de risque mesurent le risque qu'il y a à accepter le demandeur comme client)- Les scores d'attrition (départ du client à la concurrence)
Scripting :	<p>Le scripting correspond à une forme de développement d'applications Internet qui associe le langage standard HTML de description de pages pour la présentation et un langage interprété pour les traitements. Il complète le langage de présentation HTML, notamment pour obtenir un contrôle des objets dans les formulaires (champs, listes,...) et piloter le comportement et l'enchaînement des pages HTML, permettant ainsi une adaptation du contenu de la page à la demande du client.</p>
SFA :	<p>Sales Force Automation; Logiciel visant à automatiser le cycle de vente : de la saisie des objectifs jusqu'à l'analyse des ventes. En remplaçant les méthodes classiques par des moyens électroniques formalisés, l'entreprise recherche des gains de productivité</p>
SSII :	<p>société de service en ingénierie informatique</p>
Web sémantique :	<p>Le Web sémantique est une extension du web actuel dans lequel à l'information est donné un sens bien défini, améliorant la coopération des programmes et des hommes. Le projet du W3C (World Wide Web Consortium) est de fournir un framework permettant de partager et de ré-utiliser les données à travers applications, entreprises et communautés.</p> <p>Grâce à l'utilisation de la structure des pages Web, le Web sémantique pourra remplir des tâches compliquées comme la prise de rendez vous médical en tenant compte des disponibilités du médecin et de celles du patient [Berners-Lee et al., 2001]</p>
Workflow :	<p>Les fonctions de workflow permettent de lier entre elles des actions automatiques ou manuelles à réaliser autour d'un même objectif et de les affecter à plusieurs compétences dans l'entreprise.</p>

Index des auteurs

A		Ermine .. 3, 34, 36, 37, 43, 44, 45, 49, 50	P	
Alban	22		Phanuel	41
Amabile	42	G	Pigneur	22
Amidon	4, 52, 62	Gadrey	Pitrat	3, 34
Avenier	24, 25, 119	Giddens	Porter	20, 36, 66
B		Giraudin	Prax	37, 43, 44
Bagozzi	9	Girod-Sévile	R	
Balacheff	33	Glazer	Reichfeld	15
Barney	43	Grant	Reix	20
Baumard	20	Greenberg	Revault	39
Benavent	25	Gruber	Ryes	8
Berry	9	Grundstein	S	
Bidault	44	H	Salle	7
Boisdevésy	9	Hetzel	Séguéla	47
Boullier	31	Hlady Rispal	Sharkie	43
Boutemedjet	31	I		
Brooking	42	Imhoff	Sohier	33
Brown	24	Inmon	Soulier	69
Bryant	11	M		
Buisson	40	Mac Neil	Straussmann	42
C		Morton	Sveiby	42
Cazeneuve	30	T		
Chandrasekaran	33	Malvache	Tardieu	21
Charreaux	44	Maurer	Thiétart	65
Conner	43	Mercier-Laurent	W	
Cova	7, 9	Morand	Wernefelt	43
D		Morin	Wiersema	2, 23, 24
Descharreaux	37	Morton	Y	
Dwyer	9	N		
E		Nonaka	Z	
Edvinson	42	O		
Eichenbaum	47	Orléan	Zacklad	
			35	

Bibliographie**A**

- [Aktouf, 1990] Aktouf O. (1990), « Méthodologie des Sciences Sociales et approche qualitative des organisations », Québec, Presses de l'Université du Québec.
- [Alban, 2004] Alban D, Eynaud P (2004), « Management stratégique dans une PME après dix ans de capitalisation de connaissance autour d'un ERP » Actes du colloque AIMS 2004
- [Albarello, 1996] Albarello L., Digneffe F., Hiernaux J.P., Maroy C., Ruquoy D., Saint-Georges P.(1996), « Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales », Paris, Armand Collin. / BIBLIO GRH
- [Allard, 2000] Allard P., Damien Dirringer (2000), « La stratégie de la relation client » Dunod.
- [Amabile, 1997] Amabile S. (1997) « Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique a l'attention organisationnelle. Illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises » Thèse de doctorat, université Aix-Marseille.
- [Amabile,2003] Amabile S., Gadille M. (2003), « Les NTIC dans les PME : Stratégies, capacités organisationnelles et performances différenciées », Revue Française de Gestion
- [Amidon, 2000] Amidon D.M.(2000), « Innovation et Management des connaissances », Editions d'organisation. Traduit par Eunika Mercier-Laurent et Gregory Gruz
- [Amit, 1993] Amit R., Shoemaker P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rents", Strategic Management Journal, Vol 14, No. 1, p.33-46.
- [Andrade, 2003] Andrade, S. (2003), "Using Customer Relationship Management Strategies", Applied Clinical Trails. April 2003. 37-53.
- [Anthony, 1965] Anthony R.N. (1965), "Planning and Control Systems, A Framework for Analysis", Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston
- [Avenier, 1997] Avenier M.J. (1997), « La stratégie « Chemin faisant » », ouvrage collectif, collection Stratégies et organisation, Economica
- [Avenier, 2005a] Avenier M.J., Schmitt C. (2005), « La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche » AIMS, 14eme conférence Internationale de Management Stratégique, pays de Loire, Angers.
- [Avenier, 2005b] Avenier M.J. (2005), « Fonder délibérément le pilotage d'entreprise sur des principes pour penser la complexité : Retour d'une expérience » Association de la pensée complexe

<http://www.mcxapc.org/docs/cerisy/a1-1.pdf>

B

- [Bagozzi, 1975] Bagozzi R..P.(1975), "Marketing as exchange", Journal of Marketing, vol.39, Octobre, p.32-39.
- [Balacheff , 1994] Balacheff N. Vivet M. (1994) « Didactique et Intelligence Artificielle » Grenoble : La Pensée Sauvage éditions
- [Balmisse, 2002] Balmisse G.(2002), « gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge management », Entreprendre Informatique, Editions Vuibert, Collection Entreprendre Informatique.
- [Barney, 1991] Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- [Barlett, 1996] Barlett, C. (1996), "Mckinsey & Co.: Managing knowledge and learning", Case 9-396-357, Harvard Business School, Boston, MA, 1996.
- [Baumard, 1996] Baumard P.(1996) « Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance », Paris ; Milan ; Barcelone : Masson
- [Baumard, 1998] Baumard P., Benvenuti J-A (1998), « Compétitivité et systèmes d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique » Dunod
- [Benavent, 2004] Benavent C. (2004), "CRM, apprentissage et contrôle organisationnel » WP daté du 8 juin 2004, http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/article_CRM_condor_V1.pdf
- [Bergeron, 2002] Bergeron, B. (2002), "CRM: The Customer Isn't Always Right" Journal of Corporate Accounting and Finance.14(1). 53-57. Retrieved 14 December, 2002 <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/issuetoc?ID=99019369>
- [Berners-Lee , 2001] Berners-Lee T., Hendler J., Lassila O. (2001), "The Web Semantic", Scientific American, mai 2001,

http://www.ryerson.ca/~dgrimsha/courses/cps720_02/resources/Scientific%20American%20The%20Semantic%20Web.htm
- [Berry, 1983] Berry L. (1983), « Relationship Marketing », in L.Berry, I.Shostack et G.Upah, «Emerging Perspective of Services Marketing », Chicago, American Marketing Association, p.25-28
- [Bettencourt Lance, 2002] Bettencourt Lance A., Ostrom Amy L., Brown Stephen W. et Roundtree Robert I. (2002) " client co-production in Knowledge-Intensive Business Services" California Management Review, vol.44, no4 summer 2002,p.100-128.
- [Bhagat Rabi, 2002] Bhagat Rabi S., Ben L. Kedia, Paula D. Harveston, Harry C. Triandis (2002), "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge : an Integrative Framework", Academy of Management Review, avril 2002, vol.27, n°2, p.204-221.
- [Bidault, 1998] Bidault F. (1998), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », Revue Sciences de Gestion, p.31-44.
- [Blosch, 2000] Blosch, M. (2000), "Customer Knowledge Management", White Paper, DHL, UK, 2000.

- [Boiral, 2002] Boiral O. (2002), « Tacit Knowledge and environmental Management », Long Range Planning, vol.35, june 2002, p.291-317.
- [Boisdevésy, 2001] Boisdevésy J-C(2001), « Le marketing relationnel », Paris, Editions d'Organisation
- [Bose, 2003] Bose, R., & Sugumaran, V. (2003), « Application of Knowledge Management Technology in customer Relationship Management” Knowledge and Process Management, 1(1), p. 3-17
- [Boullier, 2001] Boullier D. (2001), « Les choix techniques sont des choix pédagogiques : les dimensions multiples d'une expérience de formation à distance ». Sciences et Techniques Educatives, vol. 8, n° 3-4 /2001, p. 275-299.
- [Bourdon, 2001] Bourdon I., Vitari C., Ravarini A. (2001), « les facteurs clés de succès des systèmes de gestion des connaissances : proposition d'un modèle explicatif », AIMS 2001.
- [Bourquignon,1997] Bourquignon A. (1997),«De la pluridisciplinarité à la transdisciplinarité » Congrès de Locarno, 30 avril - 2 mai 1997 : Annexes au document de synthèse CIRET-UNESCO
- [Boutemedjet, 2004] Boutemedjet S.(2004), « Web Sémantique et e-Learning » Université de Montréal,
<http://www.iro.umontreal.ca/~aimeur/cours/ift6261/Presentations-etudiants/WebSemantiqueE-learning.pdf>
- [Brännback, 1997] Brännback, M. (1997), “The knowledge-based marketing concept--a basis for global business”, Human Systems Management, Vol.16, No. 4, 1997, p.293-299.
- [Brännback, 2003] Brännback, M. (2003). “The Concept of Customer-Oriented and Its Implication for Competence Development” Retrieved March 24, 2003, Turku School of Economics and Business Administration
- [Brenneman, 1998] Brenneman, W.B., Keys, J.B. and Fulmer, R.M. (1998), “Learning across a living memory: The Shell Companies Experience”, Organizational Dynamics, Autumn, 1998, p.61-69.
- [Bryant, 2001] Bryant, J. (2001). “Defining eCRM” . Retrieved November 23, 2001 <http://www.tranzline.co.uk>
- [Bryant, 2002] Bryant, J. (2002). “Evaluation of CRM” . Retrieved November 23, 2002 <http://www.tranzline.co.uk>
- [Brooking, 1998] Brooking A.(1998), « Intellectuel Capital », Thomson Publishing
- [Brown, 2000] Brown S. (2000), « Customer Relationship Management », Toronto, John Wiley
- [Brown, 2001] Brown S. (2001), « CRM la gestion de la relation client », Village Mondial.
- [Buisson, 2005] Buisson F. (2005), « La place du temps dans la constitution d'un patrimoine de connaissances sur la dyade fournisseur client », colloque COM-ICI, 1er décembre 2005, Brest.

C

- [Canard, 2001] Canard F., Carton S. (2001), « Apports des référentiels qualité à une meilleure capitalisation des connaissances : la qualité liée aux applications informatiques étude de la recommandation 21 CFR part 11 », AIMS 2001.
- [Cazeneuve, 1976] Cazeneuve J. (1976), « Dix grandes notions de la sociologie », Seuil, collection Point.
- [Chandrasekaran, 1986] Chandrasekaran B. (1986), “Generic Tasks in Knowledge-Based reasoning : High Level Building Blocks of Expert Systems Design” IEEE Expert, 1, 3, 23-30.
- [Charreaux, 1998] Charreaux G. (1998), « le rôle de la confiance dans le système de gouvernance d’entreprises », Revue Sciences de Gestion, p.45-63.
- [Chestov, 1972] Chestov, L.(1972), « Kierkegaard et la philosophie existentielle ». Traduit par T. Rageot et Boris de Schloezer. Paris, Les Amis de Léon Chestov/Librairie philosophique J. Vrin, 1936. Réédité en 1972.
- [Christian, 1994] Christian D. (1994), « Management et philosophie », Nathan.
- [Chung, 2001] Chung W. (2001), « Identifying Technology Transfer in Foreign Direct Investment : Influence of Industry Conditions and Investing Firm Motives », Journal of International Business Studies, vol. 32, n.2, p.211-229.
- [Cinquin, 2002] Cinquin L., Lalande P-A, Moreau N. (2002), « le projet eCRM », Eyrolles.
- [Conner, 1991] Conner K.R. (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?”, Journal of Management, Vol. 17, o. 1, pp. 121-154.
- [Cova, 2001a] Cova V. et Cova B. (2001), « Alternatives Marketing » Paris, Dunod
- [Cova, 2001b] Cova B. (2001b), « Les eMarketplaces à l’épreuve de la réalité des échanges BtoB » Décisions Marketing n°24, septembre-Décembre, 67-73.
- [Cova, 2003] Cova B., Salle R. (2003), « Le marketing d’affaires » Paris, Dunod.

D

- [Davenport, 1997] Davenport, T.H. (1997), “Ten principles of Knowledge Management and four case studies”, Knowledge and Process Management, Vol. 4, No. 3, 1997, p.187-208.
- [Deck, 2001] Deck, S., (2001), “What is CRM?” Darwin Magazine. Retrieved June 06, 2003, <http://www.darwinmag.com/learn/curve/column.html?ArticleID=104>
- [Dejoux, 2001] Dejoux C. (2001), « Les compétences au cœur de l’entreprise » Paris : Éd. d’Organisation.
- [Descharreaux, 2000] Descharreaux, JL ; Suzet-Charbonnel, P., (2000) « le modèle client-savoir », Dunod.
- [Dieng, 1998] Dieng R., Corby O., Giboin A., Ribière M.(1998), « Methods and Tools for Corporate Knowledge Management”, rapport de recherche, INRIA, n°3485, septembre 1998.

- [Dieng-Kuntz, 2001] Dieng-Kuntz R., Corby O., Gandon F. Giboin A., Golebiowska J., Matta N., Ribière M. (2001), "Méthodes et outils pour la gestion des connaissances", Dunod.
- [Donada, 2005] Donada C., Nogatchewsky G., "Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur" Recherche et Applications en Marketing, vol.20, n 4.
- [Duffy, 2000] Duffy, G. (2000), " Knowledge Exchange at GlaxoWellcome", The Information Management Journal, July, 2000, p.64-67.
- [Dwyer, 1987] Dwyer, F.R., Schurr, P.H, Oh, S. (1987), "Developping buyer-seller relationships", Journal of Marketing, 51, 4, p.11-27.
- E**
- [Edvinson, 1999] Edvinson L., Mallone M.(1999), « le capital immatériel de l'entreprise », Editions Maxima, Paris.
- [Eichenbaum, 1997] Eichenbaum C., Tamisier S. (1997), « Gestion des connaissances sur les réacteurs avec le système ACCORE ». Document Numérique, Vol 1 n°2, p 189-204
- [Elliott, 1998] Elliott, S. (1998), "Expanding Knowledge Management Externally: Putting your knowledge to work for customers", American Productivity & Quality Center, Boston, 1998.
- [EGC, 2003] EGC (2003), « Extraction et gestion des connaissances », actes du colloque du 22 au 24 janvier 2003 à Lyon, sous la direction de Mohand-Saïd Hacid, Yves Kodratoff et Danielle Boulanger, RSTI série RIA-ECA, Volume 17, Hermès.
- [Emerson, 1962] Emerson R., "Power-Dependence Relations", American Sociological Review, 27(1): 31-41.
- [Ermine, 2000] Ermine J-L (2000), « Les systèmes de connaissances » Hermès.
- [Ermine, 2001a] Ermine J-L (2001a), « les processus de la gestion des connaissances », Hermès.
- [Ermine, 2001b] Ermine J-L (2001b), « La méthode MASK », Ingénierie et Capitalisation, Traité IC2, Hermès, p.17-20.
- [Ermine, 2001c] Ermine J-L (2001c), « Les processus de la gestion des connaissances » Actes du congrès EGC'2001 Extraction et gestion des connaissances Nantes 17-19 janvier 2001, Hermès.
- [Ermine, 2002] Ermine J-L (2002), « La méthode MASK », Conférence du DESS Systèmes d'Information Avancés, 18 mars 2002, Université Jean Moulin Lyon III.
- [Ermine, 2003] Ermine J-L (2003), « La gestion des connaissances », Hermès – Lavoisier.

F

- [Fahey, 2001] Fahey, L., Srivastava, R., Sharon, J. S., & Smith, D. E. (2001), "Linking E-Business and Operating Processes: The Role of Knowledge Management" IBM Systems Journal, 40(4). 889-908. Retrieved April 16, 2003.
- [FNEGE, 2002] FNEGE (2002), « Faire de la recherche en systèmes d'information » coordonné par Frantz Rowe, Vuibert, Paris, septembre 2002
- [Fridenson, 1994] Fridenson P.(1994), « l'entreprise face à son histoire : quels enjeux pour l'aménagement ? » Compte rendu de la séance de du 8 février 1994, école de Paris du management.
- [Friedman, 2002] Friedman S. (2002), "Adding Knowledge to the CRM Equation", Internet World, 6 mars.
- [Fylyz, 2003] Fylyz Cetyn (2003), "Customer Relationship Management System Design for Metu-Online", Informatics Thesis, Middle East Technical University, Department of Information Systems, september 2003.

G

- [Gadrey, 1994] Gadrey, J. (1994), « Relations, contrats et conventions de service », Relations de service et marché de service, Paris CNRS Editions.
- [GartnerGroup, 1999] GartnerGroup (1999), " skill Mining : KM technology to Benefit Customer Service", Research Note, 23 august 1999.
- [Giddens, 1987] Giddens A. (1987), "La constitution de la société", Paris, Presses Universitaires de France
- [Girod-Séville, 1996] Girod-Séville M. (1996), « La mémoire des organisations », Logiques de Gestion, L'Harmattan.
- [Giraudin, 1997] J.P. Giraudin, F.Bounaas, M. Chabre-Peccoud, P-Y Cunin, P. Morat, D. Rieu, (1997) « Chapitre 5 : Objets et Méta-modélisation », dans « Ingénierie objet : concepts et techniques », InterEditions, pp 157-204.
- [Glazer, 1991] Glazer R (1991), "Marketing in an Information Intensive Environment : Strategic Implications of Knowledge as an Asset", Journal of Marketing, n°55, oct. 1991,p.1-19.
- [Grant, 1991] Grant R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Vol. 91, No. 3, p.481-510.
- [Gravitz, 1993] Gravitz M. (1993), « Méthodes des Sciences Sociales », 9e ed., Paris, Précis Dalloz.
- [Greenberg, 2002] Greenberg P. (2002), "CRM at the speed of light: capturing and keeping customer in Internet real time" (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/Osborne.

- [Gruber, 1993] Gruber T. (1993), "A translation approach to Portable Ontology Specifications", Knowledge Acquisition, vol. 5, p.199-220,
http://ksl-web.stanford.edu/KSL_Abstracts/KSL-92-71.html
- [Grundstein, 1988] Grundstein M., de Bonnières P., Para S. (1988) « Les Systèmes à Base de Connaissances, Systèmes Experts pour l'Entreprise » AFNOR Gestion.
- [Guibert, 2001] Guibert N. (2001), "l'effet structurant des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la relation client-fournisseur », Système d'information et management.
- [Guillet, 1975] Guillet de Monthoux P.(1975), "Organisational Mating and Industrial Marketing Conservatism – Some Reasons Why Industrial Managers Resist Marketing Theory" Industrial Marketing Management, 4, 25-36.
- [Gurgul, 2002] Gurgul, G., Rumyantseva, M., Enkel, E. (2002), "Customer integration-establishing a constant biteral knowledge flow", 04 February, 2003, [http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag47/\\$FILE/DB47.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag47/$FILE/DB47.pdf)
- H**
- [Heiman, 2001] Heiman A., McWilliams B., Shen Z., Ziberman D. (avril 2001), "Learning and Forgetting : Modeling Optimal Product Sampling Over Time", Management Science, Vol 47, N 4 ,p.532-546.
- [Hetzl, 2004] Hetzel P. (2004), « le marketing relationnel », Que sais-je ?, PUF.
- [Hlady Rispal, 2002] Hlady Rispal (2002), « Les études de cas, application à la recherche en gestion » De Boeck.
- [Hume, 1946] Hume D (1946), « Traité de la nature humaine »(traduction A.Leroy) Paris, Aubier, 1946.
- I**
- [IDC, 2002] IDC (2002), « Le Marché Français de la relation client (CRM - Centre de Contacts CTI) », Analyse 2001 et perspectives 2002-2006 - Un marché en phase de transition » mars 2002.
- [Imhoff, 2001] Imhoff, C., Loftis, L., & Geiger, G. J. (2001), "Building Customer-Centric Enterprise" New York: John Wiley & Sons.
- [Inmon, 1995] Inmon B., Hackathorn D. (1995) « Using the Dataware House », QED Press.
- [Inmon, 1996] Inmon B (1996), "Building the Data Warehouse", John Wiley and Son, 1ere edition.
- [Isaac, 2002] Isaac H., Jossierand E. (2002), « structure et système d'information : quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? » 1ère Journée de recherche AGRH - SOPRA - CREPA, 14 mai, 2002, Université Paris IX-Dauphine.

J

[Jucquois, 1996] Jucquois G. (1996), « Rédiger, présenter, composer. L'art du rapport et du mémoire ». Bruxelles, De Boeck.

K

[KPMG, 1999] KPMG (1999), « customer management in the new internet Economy », Working Paper, 1999.

[Kant,1869] Kant E. (1869), « La critique de la raison pure » Édition G. Baillière, Paris.

L

[Lapré, 2001] Lapré M. A., Van Wassenhove Luk N.(2001), « Creating and Transferring Knowledge for Productivity Improvement in Factories », Management Science, october 2001, vol.47, n°10, p.1311-1325.

[Lefebvre, 2001] Lefebvre L-A., Lefebvre E., Mohnen P. (2001), « La conduite des affaires dans l'économie du savoir » Paris, Economica.

[Lesca, 2001] Lesca H. (2001), « veille stratégique : passage la notion de signal faible à la notion de signe et alerte précoce » colloque VSST, Actes du colloques Tome 1, Barcelone.

[Lesca, 2002] Lesca H., Cokron M. (2002), « Intelligence d'entreprise : retours d'expériences » AIMS avril 2002.

[Lessard-Herbert, 1997] Lessard-Herbert M., Goyette G., Boutin G. (1997), « La recherche qualitative. Fondements et pratiques », Bruxelles, De Boeck.

[Levy, 1992] Levy P., Auter M. (1992), « les arbres de connaissances », La Découverte, Paris.

[Lochard, 2003] Lochard G. (2003), « l'identité discursive », conférence de l'école doctorale MIF du 5 décembre 2003, Université Jean Moulin Lyon III.

[Lusch, 1996] Lusch R.F. & Brown J.R., "Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, 60, 1996, 19-38.

[Lyyntinen, 1994] Lyyntinen K., Kerola P., Kaipala J., Kelly S., Ehto J., Iu H., Martiin P., Oinas-Kukkonen H., Pirhonen J., Rossi M., Smolander K., Tahvanainen V-P., Tolvanen J.-P., (1994) "MetaPHOR: Metamodeling, Principles, Hypertext, Objects and Repositories", Technical report TR-7 Computer Science and Information Systems Report, University of Jyväskylä, Finland.

M

[Mac Neil, 1980] Mac Neil I.R. (1980), "The New Contract, an Inquiry into Modern Contractual Relations", New Haven, CT: Yale University Press

[Malvache, 1993] Malvache P., Prieur P., (1993), « Mastering Corporate Experience with the REX Method, Management of Industrial and Corporate Memory ». In Proceedings of the International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge (ISMICK'95). Compiègne.

Bibliographie

- [Maurer, 2001] Maurer H. and Sapper M (2001), "E-Learning Has to be Seen as Part of General Knowledge Management", In Proceedings of ED-MEDIA 2001 World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications, Tampere, AACE, Charlottesville, VA (2001), p. 1249-1253.
- [Mercier-Laurent, 1997] Mercier-Laurent E. (1997), "Global Knowledge Management beginning from website - How to organize the Flow of Knowledge in an International Company -theories and practice" ISMICK 97 Compiègne.
- [Mercier-Laurent, 1998] Mercier-Laurent E. (1998), « From website to Global Knowledge Management » PAKeM98 London.
- [Mercier-Laurent, 2006] Mercier-Laurent E. (2006), "Brain Amplifier for Holistic Knowledge Management using New Generation of AI", International Symposium on AI, 50 years' Achievement, Future Direction and Social impact, august 1-3, Beijing, China.
- [Morand, 1994] Morand B. (1994), « Processus de conception des systèmes d'information avec un modèle d'acteurs. Essai sur le Système de Représentation », Thèse de Doctorat de l'Université de Caen, soutenue le 18 février 1994 à l'Université de Caen.
- [Morand, 1997] Morand B. (1997), « Le dire et le savoir : à propos d'un cas de conversation professionnelle », 6ème Rencontre MCX, Poitiers, juin 1997.
- [Morand, 1998] Morand B. (1998), "Modeling: Is it turning Informal into Formal?" International Workshop <<UML>>'98, 3rd-4th June 1998, Mulhouse. UML'98 : Beyond the Notation, J. Bezivin & P.A. Muller (eds). Springer Verlag LNCS 1618.
- [Morin, 1982] Morin E.(1982), « Science avec Conscience », éd. Seuil, coll. Points, Seuil 1982, Fayard 1990.
- [Morin, 1990] Morin E. (1990) « Sur l'interdisciplinarité » Carrefour des sciences , Actes du Colloque du Comité National de la Recherche Scientifique Interdisciplinarité , Introduction par François Kourilsky, Éditions du CNRS.
- [Morin, 1994] Morin E., (1994) « Interdisciplinarité et transdisciplinarité » Transversales, Science, Culture , n°29, p.4-8.
- [Morton, 1995] Morton S.M (1995), "l'entreprise compétitive au futur", Les éditions d'Organisation.
- N**
- [Nonaka, 1995] Nonaka I. and Takeuchi, H. (1995), "The Knowledge Creating Company", NY: Oxford University Press.
- [Nonaka, 1998] Nonaka I., Konno N., 1998, « The concept of Ba », California Management Review, vol.40,no.3.
- O**
- [Ofek, 2001] Ofek E., Sarvary M. (novembre 2001), "Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management", Management Science, Vol 47, N 11 ,p.1441-1456.

- [Orléan, 1994] Orléan A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions : Analyse économique des conventions », Paris, PUF.
- [Ouellet, 1991] Ouellet F. , Mayer, R. Francine (1991), « Méthodologie de la recherche pour les intervenants sociaux », Montréal, Paris, Gaëtan Morin.
- P**
- [Parsons, 1937] Parsons T. (1937), “Structure of Social Action”, McGraw Hill, 1937
- [Payne, 1996] Payne A. (1996), « Relationship Marketing », International Encyclopedia of Business and Management, London, Routledge, p. 4292-4299.
- [Pfeffer, 1978] Pfeffer J., Salancik G.R., “The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective”, Harper & Row, New York, NY.
- [Phanuel, 2002] Phanuel D. (2002), « L’ « arbre temporel » et le « temps psychologique » : deux outils de la gestion du temps dans les services », gestion 2000, Juillet/août.
- [Picard, 1999] Picard S., Ermine J-L, Scheurer B. (juin 1999), « gestion des connaissances pour des grands logiciels de calcul scientifique », Plate-forme AFIA, Ecole Polytechnique, Palaiseau, p.171-180.
- [Pigneur, 1997] Pigneur Y. (1997), « Systèmes d’information, entreprise étendue et commerce électronique » Inforsid’97, Toulouse.
- [Pitrat, 1990] Pitrat, J. (1990) « Métaconnaissance futur de l’Intelligence Artificielle » Hermès.
- [Porter, 1985] Porter M. (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1985.
- [Prax, 2003] Prax J.Y. (2003), « Le manuel du Knowledge Management », Dunod.
- R**
- [Reichfeld, 1996] Reichfeld F. (1996) « The Loyalty Effect », Harvard Business School.
- [Reix, 2002] Reix, R. (2002), “Systèmes d’information et management des organisations”, Dunod.
- [Revault, 1996] Revault, N. (1996) « Principes de méta-modélisation pour l’utilisation de canevas d’applications à objets (MétaGen et les frameworks) » , , Université P. et M. Curie (Paris 6), thèse de doctorat.
- [Richards, 1998] Richards, I., Foster, D. and Morgan, R. (1998), “Brand knowledge management: Growing brand equity”, Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No. 1, September, 1998, p.47-54
- [Rouveyran, 1989] Rouveyran J.-C. (1989). « Mémoires et thèses. L’art et les méthodes ». Maisonneuve et Larose. Paris, France.
- [Rowe, 2002] Rowe F. (2002), « Faire de la recherche en systèmes d’information », ouvrage collectif, Edition Vuibert

- [Ryes, Trout, 1990] Ryes A., Trout J. (1990), « le marketing guerrier », McGraw-Hill.
- [Rygielski, 2002] Rygielski, C., Wang, J-C., & Yen, D. C. (2002), "Data Mining Techniques for Customer Relationship Management" *Technology in Society*, 24. p.483-502
- S**
- [Sadler-smith, 2001] Sadler-Smith E., Spicer D.P., Chaston I. (2001), "Learning Orientations and Growth in Smaller Firms", *Long Range Planning*, vol.34, p.139-158.
- [SAS, 2002] SAS & Syntegra (2002), "Etude sur le CRM", avril.
- [Saward, 2000] Saward, G. (2000), "The Challenge for Customer Service: Navigating Heterogeneous Knowledge", In D.G. Schwartz, M. Divitini, and T. Brasethvik (Eds.) *Internet-based Organizational Memory and Knowledge Management*, Hershey: Idea Group Publishing, 2000, p57-81.
- [Seguela, 2001] Séguéla P. (2001), « Construction de modèles de connaissances par analyse linguistique de relations lexicales dans les documents techniques », Thèse de doctorat en informatique, Université Toulouse III, 22 mars 2001, http://patrick.seguela.free.fr/these_seguela.html
- [Seni, 1998] Seni Dan A. (1998), « le transfert de technologie : perspectives systémiques des organisations apprenantes », working paper, juin 1998.
- [Seybold, 2003] Seybold Group, (2003), "An executive's guide to CRM: How to evaluate CRM alternatives by Functionality, Architecture, & Analytics", Retrieved 10 June, 2003 from <http://www.psgroup.com/crmexecguide.html>
- [Shannon, 1948] Shannon C. E. (1948), "A mathematical theory of communication", *Bell System Technical Journal*, vol. 27, p. 379-423 and 623-656, July and October.
- [Sharkie, 2003] Sharkie R. (2003), "Knowledge Creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, no.1, p.20-31.
- [Shaw, 2001] Shaw, M., J., et. al., (2001), "Knowledge management and data mining for marketing" *Decision Support Systems*, n°31.p.127-137.
- [Sobrero, 2001] Sobrero M., Roberts E.B. (2001), "The Trade-off Between Efficiency and Learning in Interorganizational Relationships for Product development" , *Management Science*, Vol 47, avril 2001, N 4, p.493-511.
- [Sohier, 1996] Sohier, C. (1996), « apport de l'intelligence artificielle distribuée pour le pilotage temps réel des cellules de production », Thèse, Université de Valenciennes.
- [Soo, 2002] Soo C., Devinney T., Midgley D. et Deering A. (2002), "Knowledge management : philophy, processes, and pitfalls" *California Management Review*, vol.44, no4 summer 2002,p.129-150.
- [Soulier, 2006] Soulier E. (2006), « Le storytelling », *Traité IC2*, Hermès - Lavoisier
- [Stonehouse, 2001] Stonehouse G. H., Pemberton J. D., Barber C. E. (2001), "The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors : Lessons from Airline Reservations Systems", *Long Range Planning*, 2001, vol.34, p.115-138.

- [Strassmann, 1998] Strassmann P.A (1998), "The Value of Knowledge Capital", American Programmer, mars 1998
- [Sveiby, 1997] Sveiby K.E. (1997), "The New Organizational Wealth : Managing 1 Measuring Knowledge-Based Assets", Berret-Kohler
- T**
- [Talcott Parsons, 1937] Talcott Parsons (1937), "The structure of social action", McGraw Hill
- [Tardieu, 1991] Tardieu H., Guthmann B., (1991)« Le triangle stratégique : Stratégie, Structure et technologies de l'information », Les éditions d'Organisation.
- [Thearling, 2003] Thearling, K. (2003), "Data mining and CRM: Zeroing in on your best customers" DM Direct. Retrieved 27 February, 2003.
- [Thoenig, 2001] Thoenig J-C, Michaud C., (2001), « Stratégie et sociologie de l'entreprise », Village mondial.
- [Thompson, 2002] Thompson, B. (2002), "What is CRM?" , April 2002, <http://www.crmguru.com/members/primer/01.html>
- [Thuraisingham, 2002] Thuraisingham, B., Gupta, A., Bertino, E., & Ferrari, E. (2002), "Collaborative Commerce and Knowledge Management" Knowledge and Process Management, 9(1)., p.43-53.
- [Thiétart, 1999] Thiétart & al. (1999), « Méthodes de recherche en management », Paris, Dunod.
- [Timble, 2001] Timble C.(2001), "Quand la croissance rime avec connaissance", L'expansion Management Review, dec.2001, p.111-115
- [Tiwana, 2001] Tiwana A. (2001), « gestion des connaissances, applications CRM et e-business », Campus press.
- [Turing, 1950] Turing, A.M. (1950), "Computing machinery and intelligence" Mind, 59, p.433-460, <http://www.loebner.net/Prizef/TuringArticle.html>;
- V**
- [Van Campenhoudt, 1988] Van Campenhoudt L., Quivry R. (1988), « Manuel de recherche en sciences sociales », Dunod.
- [Van wassenhove, 2001] Van Wassenhove Luk N., Lapré M. A. (octobre 2001), "Creating and Transferring Knowledge for Productivity Improvement in Factories", Management Science, Vol 47, N 10 ,p.1311-1325.
- [Varet-Pietri, 2000] Varet-Pietri M-M (2000), « l'ingénierie de la connaissance », Presse universitaire Franc-comtoises.
- [Von Neumann, 1996] Von Neumann J. (1996), « Théorie générale et logique des automates » Traduit de l'américain par Jean-Paul Auffand, Éditions Champ Vallon.

W-X-Y-Z

Bibliographie

- [Walser-Luchesi, 2001] Walser-Luchesi A. (2001), « le concept de connaissances du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client » colloque AFM 2001, Deauville.
- [Wenger, 2000] Wenger E.C., Snyder W. M. (janvier-fevrier 2000), "Communities of Practice : The organizational Frontier", Harvard business Review, p.139-145
- [Wernefelt, 1984] Wernefelt (1984), "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, Vol.5, No.2, p. 171-180
- [Wiersema, 1993] Wiersema F., Treacy M. (1993), « Entrez dans l'intimité du client » Harvard L'Expansion
- [Yin, 1994] Yin, R. (1994), "Case study research: Design and methods" (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- [Zacklad, 2001] Zacklad M., Grundstein M., (2001) « Management des connaissances : modèles d'entreprise et applications » Traité IC2, Paris : Hermès science publications

Autres sources :

Compte rendu de la demi-journée « rencontres INTD » organisée par le BDE de l'INTD le 23 septembre 1999 sur le thème de la gestion des connaissances. Intervention Eunika Mercier-Laurent.

« Dossier : Gérer l'intelligence dans l'entreprise » L'expansion Management Review, septembre 2002, p.39-71

Ouvrage collectif (2001) "Activités technologiques, connaissances et organisation", sous la direction de Maurice Catin, Bernard Guilhon et Christian Le Bas, L'Harmattan.

Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, « Knowledge Management », Dunod.

« Invitation à la lecture de James March : réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations » Paris : les Presses de l'Ecole des Mines, 2000

Sites Internet :

- <http://www.sas.com/> SAS est une SSII spécialisée sur la gestion de la relation client et de l'intelligence économique.
- <http://www.planeteclient.com/> PlaneteClient est un site spécialisé dans la gestion de la relation client fournissant des articles mais aussi des formations et des conseils pour les entreprises. (Fermé depuis 16 avril 2006)
- <http://www.crmodysey.com> CRM odyssey est un portail fournissant des actualités dans le domaine de la gestion de la relation client.
- <http://www.crm.fr/> CRM.fr est le site d'un intégrateur Siebel.
- <http://www.gillesbalmisse.com/> Autrefois KMcenter, ce site fournit une présentation des outils de gestion de la connaissance et de l'information dans les entreprises.

Bibliographie

<http://www.i-km.com/>

i-KM est un site fournissant une présentation du monde de la gestion des connaissances et propose également la participation à une communauté de pratique.

<http://www.a-i-a.com/KM-GC-MONTREAL/>

KM-GC est une communauté de pratique québécoise sur la gestion des connaissances.

Table des matières

Introduction	1
1 Intérêt du sujet et problématique de la recherche.....	1
2 Construction de la recherche et présentation du plan.....	3
Chapitre 1. Un essai de définition du concept « Relation client »	5
Sommaire	5
1 Introduction.....	7
2 Cadre de la démarche de la relation client classique	7
2.1 Distinction entre marketing BtoB et BtoC	7
2.2 Les canaux actuels du marketing de la relation client.....	8
2.2.1 Marketing opérationnel.....	8
2.2.2 Marketing transactionnel	9
2.2.3 Marketing relationnel, l'approche de l'échange social.....	9
2.2.4 Le marketing relationnel, l'approche par le pouvoir et la dépendance	10
3 Définitions et concepts du CRM.....	11
3.1 Historique	11
3.2 Relation client dans le déploiement du CRM.....	13
3.2.1 Définition du client.....	13
3.2.2 Définition du concept de relation client	14
3.3 Classification des systèmes de gestion de la relation client par une typologie logicielle.....	15
3.3.1 Construction de la grille d'analyse.....	16
3.3.2 Méthodologie de l'analyse.....	17
3.3.3 Analyse et Présentation des résultats.....	17
4 La place de la relation client dans le système d'information : quelle stratégie pour l'organisation ?	20
4.1 La stratégie de l'entreprise et le système d'information.....	20
4.1.1 Le système d'information comme « Clef de voûte » de la stratégie	20
4.1.2 Intégration de la stratégie dans le système d'information	21
4.1.3 Le rapport d'influence entre stratégie et système d'information	21
4.2 La stratégie relation client : stratégie d'intimité par l'usage des connaissances	23
4.2.1 La stratégie d'intimité avec le client	24
4.2.2 La place traditionnelle des outils CRM dans l'organisation.....	24
4.2.3 La place de la gestion des connaissances dans les outils CRM classiques.....	25
5 Conclusion	26
Chapitre 2. L'approche de la relation client par la gestion des connaissances.....	27
Sommaire	27
1 Introduction.....	29
2 La gestion des connaissances : un domaine multidisciplinaire.....	29
2.1 La connaissance : quatre approches différentes.....	29
2.2 Approche holistique	30
2.3 Approche par les outils informatiques	32
2.3.1 La connaissance au cœur de l'informatique : système expert et intelligence artificielle	32
2.3.2 L'apport de l'intelligence artificielle (IA) aux autres domaines.....	33
2.4 Approche informationnelle et communicationnelle.....	33
2.5 Approche gestionnaire.....	34
2.5.1 La connaissance tacite et explicite	34

2.5.2	Les modes de conversion.....	35
3	La gestion des connaissances : spécificité de la connaissance client ?	35
3.1	Approche retenue pour l'analyse	35
3.2	La place de la connaissance dans l'entreprise	36
3.2.1	La connaissance d'entreprise ou le patrimoine de connaissances ?.....	36
3.2.2	La connaissance client : connaissance spécifique ou connaissance orientée ?..	37
3.3	Constitution de la connaissance client : la connaissance client ou les connaissances client ?	37
3.3.1	La connaissance client : une connaissance problématique	37
3.3.2	La connaissance client : l'analyse d'une métaconnaissance.....	38
3.3.3	La prise en compte de l'histoire dans la construction de la connaissance client.	40
3.4	Valeur de la connaissance client pour l'entreprise	42
3.4.1	Valeur opérationnelle ou économique.....	42
3.4.2	Valeur décisionnelle/stratégique	42
3.4.3	Valeur historique/sociale (confiance client)	43
4	Les méthodes de gestion des connaissances : quelle prise en compte de la relation client ?..	44
4.1	Les principes de la gestion des connaissances.....	44
4.2	Une classification des théories de la gestion des connaissances et rapport à la gestion de la relation client	46
4.2.1	Les approches Retour d'expériences	47
4.2.2	Un exemple de construction de connaissance client avec REX	47
4.2.3	Les approches conceptuelles.....	48
4.2.4	Les limites des théories et les controverses	49
4.3	Les apports de la gestion des connaissances à la connaissance de l'environnement : KCRM ou gestion des connaissances centrées client	51
4.3.1	Définition de l'environnement et de la relation client par les méthodes de gestion connaissances	51
4.3.2	Les principes du KCRM	52
5	Conclusion	54
	Chapitre 3. Epistémologie et Méthodologie	55
	Sommaire	55
1	Introduction.....	57
2	Conception du cadre théorique	57
2.1	La stratégie d'intimité client.....	57
2.1.1	L'intimité client et performance opérationnelle.....	57
2.1.2	L'intimité client et co-construction de la demande	57
2.1.3	L'intimité client et la co-évolution en réseau	58
2.2	Marketing stratégique de la relation client	58
2.2.1	Distinction BtoB et BtoC.....	58
2.2.2	Rapport entre gestion de la relation client et les canaux classiques du marketing.....	59
2.2.3	La place des outils CRM dans le marketing stratégique	59
2.3	Les systèmes d'information complexes à base de connaissances.....	59
2.3.1	Performance et usage des connaissances.....	59
2.3.2	Lien entre la stratégie de l'organisation et les systèmes complexes	60
2.3.3	Système d'information complexe et méthodologie de conception	60
3	Construction du questionnement de terrain	60
3.1	Propositions issues du cadre théorique.....	60

3.2	Problématiques de recherche	61
3.2.1	Construction de la problématique de recherche	61
3.2.2	Les questions de recherche sous jacentes	62
3.3	Le cadre conceptuel de la recherche	62
3.3.1	Stratégie et prise de décision.....	63
3.3.2	Utilisation du système d'information client.....	63
3.3.3	Développement du système d'information client	63
4	Choix méthodologique.....	64
4.1	Posture de recherche	64
4.2	Méthodologie de terrain	64
4.2.1	Etude exploratoire par questionnaire.....	65
4.2.2	Les études de cas	65
5	La démarche méthodologique	67
5.1	Première étape : Etude exploratoire par un questionnaire ouvert auto administré ...	67
5.2	Deuxième étape : Analyse de cas de gestion de la relation client	68
5.2.1	Grille de lecture des cas.....	68
5.2.2	Collecte des données	68
5.2.3	L'analyse des données.....	69
5.2.4	L'élaboration et la présentation des résultats.....	69
5.3	Troisième étape : Synthèse des deux analyses et construction de la nouvelle matrice des modèles de gestion de la relation client	69
5.3.1	Spécificités et points communs des analyses de cas	70
5.3.2	Une nouvelle matrice des modèles de la relation client	70
6	Conclusion	70
Chapitre 4. Questionnaire exploratoire : la vision des professionnels du domaine.....		71
Sommaire		71
1	Introduction.....	73
2	Objectifs du questionnaire	73
3	Méthodologie du questionnaire.....	73
3.1	Population de professionnels	73
3.2	Construction du questionnaire	73
4	Procédure d'administration	74
5	Analyse des résultats	74
5.1	Analyse des résultats par question	74
5.2	Analyse des résultats par complémentarité	75
6	Conclusions au regard de la matrice.....	76
7	Limites du questionnaire.....	76
8	Conclusion	76
Chapitre 5. Analyse des cas de gestion de la relation client classique.....		77
Sommaire		77
1	Introduction.....	79
2	La construction des cas.....	79
3	Les cas retenus : présentations et conclusions	80
3.1	Cas Etam.....	80
3.2	Cas Télémarket	81
3.3	Cas Yves Rocher.....	82
3.4	Cas Dresdner.....	83
3.5	Cas Le club du Paris Saint Germain	84
3.6	Cas Avisium	85
3.7	Cas Les AGF.....	86

3.8	Cas Alstom	87
3.9	Cas Royal Mail	88
3.10	Cas Schering-Plough Vétérinaire.....	89
4	Modèle général de système de gestion de la relation client.....	90
4.1	Remarques préalables.....	90
4.2	Divergences et points communs par axes.....	91
4.2.1	Points communs	91
4.2.2	Divergences.....	92
4.3	Matrice conclusive	92
4.3.1	La stratégie et la vision stratégique	92
4.3.2	Le modèle managérial	94
4.3.3	Le développement du système d'information client	95
4.4	Conclusions générales de la première étape d'analyse	98
5	Conclusion	98
Chapitre 6. Analyse des cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances		99
Sommaire		99
1	Introduction.....	101
2	La construction des cas.....	101
3	Les cas retenus : présentations et conclusions	102
3.1	VPC Service Plus	102
3.2	Rhodia Silicones	103
3.3	First Union National Bank - Commercial Bank	104
3.4	Cisco Systems	105
4	Matrice des modèles de système de gestion de la relation client facilitée par les connaissances	106
4.1	Remarques préalables.....	106
4.2	Divergences et points communs par axes.....	106
4.2.1	Points communs	106
4.2.2	Divergences.....	107
4.3	Matrice conclusive	107
4.3.1	La stratégie et la vision stratégique	107
4.3.2	Le modèle managérial	108
4.3.3	Le développement du système d'information client	110
4.4	Conclusions générales de la première étape d'analyse	112
5	Confrontation des deux matrices	112
5.1	Eléments communs et divergences entre modèle classique et modèle à base de connaissances	112
5.1.1	Points communs	112
5.1.2	Différences.....	113
5.2	Croisement des tableaux des matrices et dernières conclusions.....	113
5.2.1	Les différents modèles de la matrice	113
6	Conclusions de la matrice des modèles et apports.....	118
6.1	Conclusions générales de la matrice	118
6.2	Apports et réponses aux questions de recherche	118
6.2.1	Rapport entre stratégie et système d'information	118
6.2.2	Place de la connaissance dans la relation client	119
6.2.3	Spécificité du système d'information à base de connaissances	119
6.3	Les questions de recherche sous jacentes	119
7	Conclusion	120

Conclusion générale	121
1 Retours sur les propositions	121
2 Apports de la recherche	123
2.1 Au niveau théorique	123
2.2 Au niveau méthodologique.....	123
2.3 Au niveau managérial.....	124
3 Limites de la recherche.....	124
4 Les nouvelles perspectives	125
ANNEXE 1	129
Analyse des solutions de gestion de la relation client au travers de notre grille d'analyse	129
ANNEXE 2	150
Analyse des cas de gestion de la relation client classique.....	150
ANNEXE 3	195
Analyse des cas de gestion de la relation client facilitée par les connaissances	195
ANNEXE 4.....	213
Questionnaire administré et réponses reçues	213
Tables des illustrations	223
Tables des Figures et Schémas.....	223
Table des Tableaux	223
Lexique des termes et abréviations.....	224
Index des auteurs	226
Bibliographie.....	227
Table des matières	241

Résumé de thèse :

Aujourd'hui, le client est de plus en plus en prise directe avec l'organisation de son fournisseur. Il ne s'agit plus de vendre ou de produire mais de satisfaire et comprendre le client. Les systèmes automatisés de gestion de la relation client déjà implantés depuis de nombreuses années semblent avoir des difficultés à rendre compte de la complexité du client. Dans le même temps, les approches de gestion des connaissances permettent une représentation d'éléments complexes. Ainsi, la construction d'une connaissance client apparaît-elle comme une solution pour les organisations. Toutefois, on peut s'interroger sur les apports effectifs et les conséquences du passage à une approche par la connaissance de la relation client.

Notre travail de recherche, parti de ces constats, nous a amené à comparer des systèmes d'information automatisés classiques et des systèmes à base de connaissances. Tous les systèmes d'information client, classiques ou à base de connaissances, cherchent à développer une connaissance client **actionnable**. La connaissance client ne se construit pas différemment d'une connaissance classique mais son champ d'action englobe des connaissances et non pas uniquement des informations et des données. La première difficulté réside donc dans la construction d'une telle connaissance : les notions de client et de relation client nécessitent d'être formalisées par l'entreprise. La seconde difficulté se concentre sur la signification de cette connaissance au sein de l'organisation. Cette signification s'exprime dans l'organisation par la stratégie et les objectifs stratégiques.

A partir de là, trois axes d'analyse s'offre à nous pour réaliser notre comparaison : stratégie d'entreprise, management de l'organisation et système d'information. Au travers de quatorze analyses de cas d'entreprises portant sur des systèmes d'information client, nous avons construit une matrice des modèles de gestion de la relation client reposant sur ces trois axes. Cette matrice se décompose en trois grands modèles : **le modèle opérationnel, le modèle relationnel et le modèle d'intégration**. Chacun de ces modèles est le reflet d'une étape, d'un degré de maturité de l'organisation. Seul le modèle d'intégration se distingue par la possibilité de choisir entre trois stratégies différentes, toutes les trois impactant différemment les axes d'analyse.

Mots clés : gestion des connaissances - connaissance - gestion de la relation client - client - gestion de la relation client facilitée par les connaissances – stratégie d'entreprise – système d'information.