



Étude technique

**Les dix principales causes d'échec  
des projets de gestion de la relation client**

Étude technique réalisée par CGI  
Août 2001

En observant les résultats de divers sondages, vous verrez des énoncés comme « plus de 50 % des projets de gestion de la relation client (GRC) échouent ». En revanche, vous verrez également des résultats qui montrent une croissance des produits d'exploitation dans les deux chiffres, une amélioration de la productivité et une hausse de la satisfaction des clients résultant de nouveaux projets de GRC. Pourquoi la mise en œuvre d'une même initiative procure-t-elle aux entreprises des résultats si différents?

Avant d'examiner les raisons de cette divergence, il importe de déterminer ce que nous entendons par GRC. En effet, il règne une grande confusion autour du concept de « gestion de la relation client » dans le domaine des affaires électroniques. Souvent, la GRC est définie en fonction de l'offre particulière commercialisée par l'utilisateur du terme.

Dans le présent document, nous donnons le sens suivant à la gestion de la relation client :

*La GRC est une approche stratégique qui allie les processus d'affaires, la technologie, les ressources humaines et l'information à l'échelle d'une entreprise afin d'attirer et de garder des clients rentables.*

Des projets de GRC sont mis en œuvre pour réaliser les initiatives et atteindre les objectifs prévus dans le plan stratégique de GRC. Il est intéressant de se demander pourquoi tant de projets de GRC échouent tandis qu'un grand nombre sont couronnés de succès. Voici les dix principales causes d'échec des projets de GRC selon CGI :

1. **Les initiatives de GRC sont lancées sans stratégie.** Le simple fait de dire « nous allons faire de la gestion de la relation client cette année » n'est pas une stratégie. Une stratégie de GRC exige d'évaluer clairement comment vous serez perçu par votre clientèle et comment vous allez gérer tous les points de communication avec elle. La stratégie doit en outre préciser comment vous procéderez pour atteindre ce résultat.
2. **La stratégie de GRC n'est pas intégrée à la stratégie d'affaires.** On ne peut pas considérer la GRC comme un projet ou une solution indépendante de votre plan d'affaires global. Votre façon de développer et d'approfondir vos liens avec vos clients est l'essence même de votre entreprise. Votre stratégie d'affaires globale doit accorder une importance cruciale à vos clients.
3. **La boîte à outils GRC s'appuie sur une réussite obtenue ailleurs.** Le marché offre plusieurs gammes d'outils GRC qui, généralement, ont pris naissance sous forme d'un produit ou d'un processus particulier qui a été très efficace. L'offre a ensuite été élargie, par des acquisitions ou par le développement de systèmes, afin d'inclure des fonctions plus générales. Assurez-vous d'évaluer les outils en fonction de vos besoins d'affaires, afin d'être sûr d'obtenir le produit qui répondra le mieux à vos grandes priorités. Les entreprises ne servent pas toutes les clients de la même façon et n'ont pas les mêmes processus d'affaires ou les mêmes priorités que votre entreprise.
4. **La GRC est lancée sans égard aux interfaces de l'entreprise ou des clients.** Avez-vous les moyens d'investir pour rendre impeccable une partie de l'expérience client tout en permettant qu'elle soit détruite à une autre étape du cycle? Assurez-vous que tous les points de communication avec le client offrent un service uniforme, compétent et de grande qualité.

5. **La GRC est lancée sans consultation des clients.** Dans l'urgence de mettre en œuvre des solutions GRC, on oublie souvent de consulter les gens à l'extérieur de l'entreprise. Parlez à vos clients. Déterminez quelles sont leurs attentes face au service, comment vous pouvez mieux combler leurs besoins, comment vous pouvez collaborer dans un scénario gagnant-gagnant, et en quoi ils sont satisfaits des services offerts par d'autres fournisseurs.
6. **La GRC est considérée comme un projet TI et non comme une initiative d'affaires misant sur la technologie.** Dans la relation de vos clients avec votre entreprise, l'interaction se fait avec des gens, des processus ou des médias électroniques, ou encore sous forme de transactions ou de relations indirectes. Le client n'a généralement aucune idée du langage ou de la plate-forme ayant servi à développer vos outils. La capacité, la qualité, la fonction et la fiabilité des systèmes sont critiques. Concevez-les toutefois en tant que *soutien* à vos meilleurs processus de relation client. La coordination des efforts des acteurs de ces processus et des groupes technologiques sera le meilleur gage de succès.
7. **La GRC est lancée sans définir de mesures et d'objectifs.** Un volet important du déploiement de nouveaux processus est l'espérance de voir une amélioration. Si vous n'attendez aucune amélioration de la performance, il ne sert à rien de la mesurer ou de la gérer. Ainsi, vous ne verrez pas l'amélioration, même si vous en obtenez une. Voici une meilleure approche : établissez des attentes, mesurez l'amélioration de la performance, donnez du feedback, soulignez les succès et cherchez des moyens de soutenir vos progrès.
8. **La GRC est considérée comme un événement ponctuel.** Une fois votre initiative mise en marche, vous n'en êtes qu'à l'étape initiale. Considérez la GRC comme un processus d'évolution de votre organisation qui exigera plusieurs itérations. Certains employés résisteront au changement. Des obstacles se dresseront devant vous. Demandez du feedback, tirez parti des nouvelles informations que vous amassez, raffinez votre stratégie, établissez de nouveaux objectifs et élaborer des plans pour atteindre ces derniers.
9. **Vous supposez que vous avez une culture centrée client parce que vous avez des clients.** L'économie mondiale a aboli les cloisons entre les clientèles, abaissant les barrières géographiques et révélant de faibles différences entre les produits et les prix des divers concurrents. En conséquence, la qualité et le service sont devenus les facteurs cruciaux des préférences de marques, de la fidélité des clients et des résultats des entreprises.

Évaluez votre entreprise en vous plaçant du point de vue des clients. Déterminez comment ils veulent faire des affaires avec vous. Développez votre stratégie, concevez des processus et prenez des décisions en regardant votre entreprise de l'extérieur. Mesurez, analysez et suivez le rendement du service à la clientèle. Demandez des commentaires et du feedback à vos clients. Comparez votre entreprise avec d'autres. Étendez la culture « le client d'abord » à toute l'organisation et rappelez son importance à tous les employés.

10. **Aucun leadership « de haut en bas » ni adhésion des employés à la GRC.** Tous les employés seront touchés par les changements fondamentaux produits par la GRC. Nommez un dirigeant comme parrain de l'initiative. Communiquez de façon horizontale et verticale à l'échelle de toute l'organisation. Suscitez l'engagement des employés et leur enthousiasme face à la perspective de mieux servir les clients et d'accroître les succès de l'entreprise. Créez une ferveur autour du projet d'orientation client. Offrez une formation afin que les employés connaissent leur rôle et les raisons du changement.
- 11.

*Voilà pour les causes principales. Voici trois autres causes à retenir.*

11. **La solution GRC est altérée en fonction des impératifs des processus d'affaires courants.** Les avantages viendront de l'adoption de nouveaux processus d'affaires qui optimisent l'information, la rapidité, l'intégration, la baisse des coûts et l'amélioration du service résultant des nouveaux outils GRC. Assurez-vous de profiter de ces améliorations sur le plan des revenus, du service et de la productivité.
12. **La GRC est jugée non urgente.** Les attentes de vos clients augmentent. Peut-être pas envers vos concurrents directs, mais envers d'autres fournisseurs de services. Vos concurrents annonceront-ils demain un grand bond en avant? S'ils le font, comment ferez-vous pour regagner les clients que vous aurez perdus? Quelle est l'importance de devancer vos concurrents et de vous assurer de nouveaux clients?
13. **Vous voulez mettre en œuvre « toute la GRC » d'un seul coup.** Quelle doit être la portée du sentiment d'urgence? Changer la structure entière d'une entreprise du jour au lendemain tout en la gardant opérationnelle n'est pas chose facile. Les organisations sont formées de personnes qui ont besoin d'assimiler des comportements nouveaux et adaptatifs. Mettez d'abord sur les aspects offrant le plus grand potentiel ou sur vos grandes priorités. Faites connaître vos succès pour obtenir l'adhésion du reste de l'organisation. Avancez par étapes faciles à gérer.

L'appui de la direction est essentiel au succès de toute initiative importante. Engagez-vous à la réussite dans votre relation client et menez votre entreprise à cet objectif. Pour des renseignements sur l'aide que CGI peut apporter à votre organisation dans la mise en œuvre d'une solution GRC fructueuse, veuillez consulter le site [www.CGI.com](http://www.CGI.com).