

A. L'histoire du CRM, c'est l'histoire de la relation client

Recourir à un CRM, c'est travailler sur sa relation client. L'idée même de « gestion de relation client » n'a pas attendu le développement de l'informatique pour prospérer. Sans remonter jusqu'au Moyen-Age, où, faute de concurrence, les rapports entre marchands et clients n'étaient pas comparables à ceux d'aujourd'hui, on comprend que la gestion de la relation client existe depuis, ou dès lors, que la notion de client est importante (<https://www.custup.com/histoire-crm/>).

C'est pourquoi les activités de commerce et de service ont parfois mauvaise réputation dans les secteurs très touristiques. Si, en tant que fournisseur de services, vous savez que votre service sera toujours sollicité par des clients éphémères et sans cesse renouvelés, vous êtes susceptible de vous imaginer exempté des notions de fidélisation. Le client n'occupe alors qu'une place résiduelle dans la gestion de votre commerce.

Cette posture a fait long feu, et depuis le milieu des années 2010, de nombreuses entreprises se définissent comme *Customer Centric*. Fini le temps où l'on partait du principe que le client était cet interlocuteur toujours en quête d'une ristourne, justifiée ou non. Il était alors de bon ton de se méfier de son client et de le considérer comme une menace pour son chiffre d'affaires, aussi insolite que cela puisse paraître.

Désormais, la satisfaction du client prime et les grands groupes adoptent des politiques de retour et de remboursement basées sur la confiance et la réactivité.

Avant cela, les entreprises ont matérialisé l'intérêt pour leurs clients via divers supports, qui constituent autant de jalons vers le CRM. Certains datent des débuts du CRM en l'associant au Rolodex, commercialisé sous ce nom pour la première fois en 1956 (<https://fr.wikipedia.org/wiki/Rolodex>). Il s'agit d'un carnet dont le format permet d'accéder aux pages en le faisant tourner autour de son axe et dans lequel les noms et coordonnées de ses clients sont compilés.



(Source : <https://www.istockphoto.com>)

L'informatique a fait évoluer l'offre des supports disponibles pour enregistrer sa base clients. 1985 est une année charnière dans ce domaine.

À mi-chemin entre le Rolodex des années 1950 et le CRM d'aujourd'hui, Télémagic met sur le marché le premier *Contact Management Software*, rapidement concurrencé par ACT ! L'idée est de permettre aux salariés de bénéficier et de tenir à jour une base de données de l'ensemble des clients. Il n'y est pas encore question de « tracer des interactions » ou bien de « qualifier des contacts » mais plutôt d'offrir des versions informatisées des informations que centralisait le Rolodex.



(<https://www.quotewerks.com/telemagic.asp>)

Il faut attendre le milieu des années 1990 pour qu'émerge le terme « CRM ». La notion dépasse le seul outil informatique et exprime déjà une évolution de la relation commerciale. L'acte d'achat cesse d'être isolé. Il est relié à un individu et des notions telles que le panier moyen et la possibilité de fidéliser un client bousculent le commerce en insufflant les bases de la relation client.

Le leader du marché d'alors se nomme Siebel, du nom de son créateur, Thomas Siebel, ancien d'Oracle. Siebel offre à ses utilisateurs la possibilité de noter le contenu de chaque interaction avec les clients. Cette « qualification des contacts », est aujourd'hui encore, le nerf de la guerre. En 2022, on parle de « data-centricité ». Un petit vernis de pop-culture le résume bien. Little Finger, dans *Games of Thrones*, intrigue en annonçant « *Knowledge is Power* » tandis, que bien avant et dans un registre plus frontal, Stomy Buggy, dans les années 1990, déclarait avec le Ministère A.M.E.R. : « Le savoir est une arme, et je sors toujours armé ».

The screenshot displays the ACT! CRM software interface. The main window is titled 'ACT! [ACT6demo - Contacts]'. The contact record is for 'CHI Gourmet Gifts', with the contact name 'Chris Huffman' and title 'CEO'. The address is '13 East 54th St, New York, NY 10034, United States'. The phone number is '212-555-6756' (ext. 11747) and the fax is '212-555-7750' (ext. 11747). The email is 'chris@chigourmetgifts.com'. The contact is an 'Owner' and is associated with 'Melissa Pierce', an 'Assistant'. The record was created on 3/16/02 and edited on 7/11/02. The interface includes a menu bar (File, Edit, Contact, Lookup, Write, Sales, Reports, Tools, Online, View, Window, Help), a toolbar, and a list of users at the bottom.

Field Name	Value
Company	CHI Gourmet Gifts
Contact	Chris Huffman
Title	CEO
Department	Corporate
Phone	212-555-6756 Ext 11747
Fax	212-555-7750 Ext 11747
Salutation	Chris
ID/Status	Owner
All Phone	Ext
Mobile	
Pager	
2nd Contact	
2nd Title	
2nd Phone	
3rd Contact	
3rd Title	
3rd Phone	
4th Contact	
4th Title	
4th Phone	
5th Contact	
5th Title	
5th Phone	
6th Contact	
6th Title	
6th Phone	
7th Contact	
7th Title	
7th Phone	
8th Contact	
8th Title	
8th Phone	
9th Contact	
9th Title	
9th Phone	
10th Contact	
10th Title	
10th Phone	

(<http://cicorp.com/act/layout/AllFields.gif>)

Cet appétit de connaissance client s'articule autour de deux notions et les CRM émergent : la tendance à utiliser un CRM en tant que *Sales Force Automation* (SFA), c'est-à-dire, comme un outil permettant le suivi des actions commerciales, de la prospection à la conclusion d'une transaction et, l'autre versant du CRM, le CSS (*Customer Service and Support*) qui correspond davantage au sens premier de l'acronyme. On manage alors la relation avec le client, donc avec toute personne physique ou morale ayant procédé à au moins un achat. Le service client dans son usage de SAV (Service Après-Vente) en est le principal utilisateur.

Siebel n'a pas le monopole de l'innovation et les CRM ne sont pas les seules nouveautés dans le commerce et la relation client. Gérer sa relation client s'articule avec les notions de suivi des prospects et des offres qui leur sont faites ainsi que celle de suivi des contacts (principalement téléphoniques) avec les clients. Aussi, les années 1990 sont également celles du déploiement des outils de centre de contact.

Ce duo, bien compris et utilisé, permet de savoir ce qui a été proposé, pour qui et pour quel montant, de connaître les grandes étapes de la négociation et de se rendre joignable pour les prospects qui sont devenus clients.

En d'autres termes, l'émergence des outils de relation client, qu'ils soient CRM ou outils de centres de contact, favorise le développement du **marketing relationnel**. On ne raisonne alors plus en termes d'acte de vente isolé. Le monde de l'entreprise et du commerce réfléchit alors au coût de l'acquisition d'un client et le compare au coût de fidélisation. Le seul montant d'une transaction n'en résume plus la valeur. La force de prescription, la fidélité du client, la possibilité que son pouvoir d'achat augmente avec les années, deviennent autant de paramètres significatifs dans la relation client.



Source : (<https://www.istockphoto.com>)

Mais entre une ambition et sa réalisation, il y a un gouffre que les projets de CRM ne franchissent pas sans heurt. Comme évoqué plus haut, aucun outil, ni CRM ni quelconque autre outil, ne se suffit à lui-même. Donnez le meilleur des marteaux au pire des bricoleurs, il restera le pire des bricoleurs. Dans les années 1990, encore jeunes, ces solutions ne sont pas encore accompagnées des compétences nécessaires pour les inscrire dans une vision stratégique. Elles ne sont pas mises en valeur par les savoir-faire appropriés pour piloter et organiser la maîtrise d'ouvrage de façon adaptée et pour former les utilisateurs. Ceux-ci, aux prémices des projets CRM (et encore parfois aujourd'hui), ne voient pas le bénéfice de ce nouvel outil. Bien souvent, des systèmes mis en place de façon empirique par les utilisateurs eux-mêmes sont déjà le support de la saisie des données. Les commerciaux et conseillers de clientèle sont nombreux à créer et partager des fichiers Excel pour aboutir à des bases de données imparfaites, frustrantes mais connues, comprises, et maîtrisées. Ajoutons à cela le fait que la notion de systèmes d'information en est elle-même à ses balbutiements et que, de fait, le CRM, même bien déployé, est décorrélé de l'ensemble des interfaces utilisateur.

On comprend aisément que l'outil, quel que soit le secteur ou la taille de l'entreprise qui l'a acquis, rencontre des réserves, voire des freins.

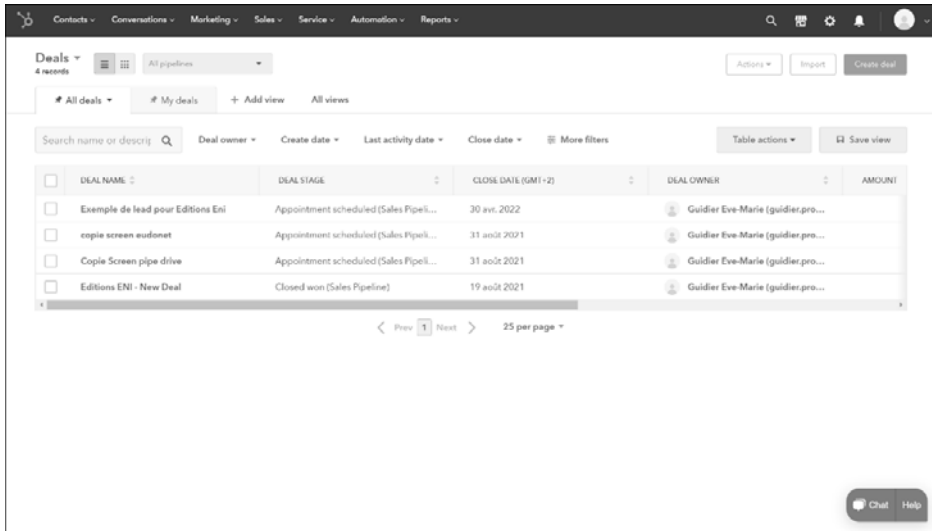
Comprendre le rôle de l'outil dans la gestion de la relation client

De telles infrastructures rendent presque inévitable la double saisie, sans que le bénéfice du CRM ne soit une évidence pour les utilisateurs. On soupçonne souvent le département ou service en charge de la gestion de la relation client de « flicage » et, s'il permet le pilotage de l'ensemble des flux, il rend également possible celui de l'activité salarié par salarié. Tout naturellement, cette fonctionnalité crée de la méfiance, défavorise l'adhésion et c'est peu dire que les dynamiques de conduite de changement ont, à ce titre, une importance déterminante dans la réussite des projets CRM.

Nous nuancerons plus bas cette idée reçue. Voici une copie d'écran extraite de Pipedrive qui renseigne les plus novices sur les craintes liées au CRM. Ici, le propriétaire du prospect est visible.

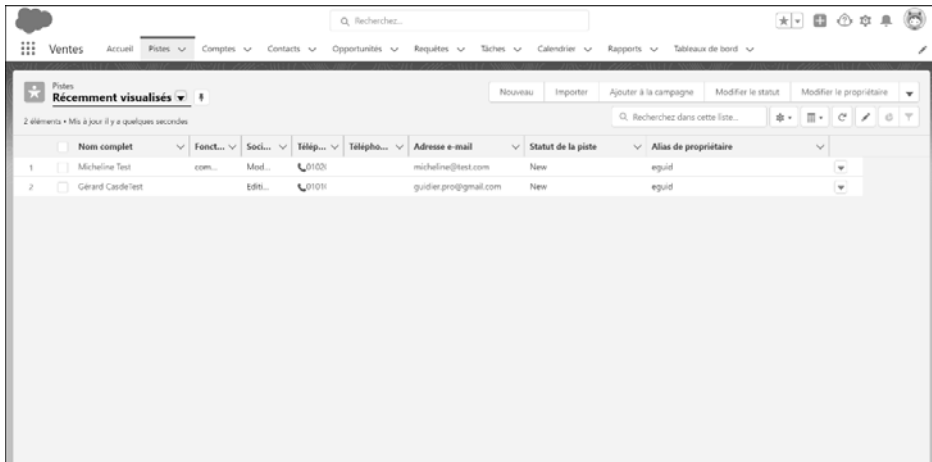
Titre	Activité suivante	Étiquettes	Source	Prospect créé	Propriétaire
Prospect Organisation de L...	Aucune activité		Créé manuellement...	11 avr. 2022, 15:51	eve-marie.guidier

Même traitement chez Hubspot :



DEAL NAME	DEAL STAGE	CLOSE DATE (GMT+2)	DEAL OWNER	AMOUNT
Exemple de lead pour Editions Eni	Appointment scheduled (Sales Pipeline)	30 avr. 2022	Guidier Eve-Marie (guidier.pro...)	
copie screen euodonet	Appointment scheduled (Sales Pipeline)	31 août 2021	Guidier Eve-Marie (guidier.pro...)	
Copie Screen pipe drive	Appointment scheduled (Sales Pipeline)	31 août 2021	Guidier Eve-Marie (guidier.pro...)	
Editions ENI - New Deal	Closed won (Sales Pipeline)	19 août 2021	Guidier Eve-Marie (guidier.pro...)	

Et le cas est ici reproduit dans l'environnement Salesforce :



Nom complet	Fonct...	Soci...	Télep...	Télépho...	Adresse e-mail	Statut de la piste	Alias de propriétaire
1	Micheline Test	com...	Mod...	01020	micheline@test.com	New	eguid
2	Gerard Casle'test		édir...	01010	guidier.pro@gmail.com	New	eguid

La différence est qu'ici, c'est l'alias et non le nom complet du propriétaire que l'on voit dès la consultation de la liste. Ces différences auront un poids dans la gestion de vos prospects par vos équipes selon que vous décidez d'attribuer, ou pas, des alias neutres ou transparents quant à l'identité de leur porteur.