

Les facteurs et les axes-clés de succès d'un projet GRC : la combinaison adéquate
d'axe humain, processus et technologique

par

Said Belhaj

Essai présenté au CeFTI

en vue de l'obtention du grade de maître en technologies de l'information
(maîtrise en génie logiciel incluant un cheminement de type cours en technologies de
l'information)

FACULTÉ DES SCIENCES
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Longueuil, Québec, Canada, décembre 2013

Sommaire

Le taux élevé d'échec des projets GRC (Gestion de la relation client) ou en anglais CRM (Customer Relationship Management) pousse les chercheurs à trouver de nouvelles approches afin de réduire ce taux d'échec. Pour y arriver, il faut d'abord connaître les facteurs qui influencent le succès. Cela va permettre aux gestionnaires et aux intervenants de cibler de meilleures pratiques pour supporter le processus et la stratégie d'implantation d'une solution GRC.

Gartner [14] affirme que plus de 50 % des projets GRC ont échoué à répondre aux exigences et aux attentes prévues. En effet, plusieurs organisations ont échoué à établir et de fixer des objectifs clairs, de connaître le changement nécessaire des processus où la GRC est souvent considéré comme un système. De plus, la firme Quotient Marketing inc. affirmait en 2010 [27] que malgré la maturité des organisations en matière des solutions GRC, 47 % d'implantations de ces projets ont connu l'échec. Ainsi, cette étude a conclu que le succès de la mise en œuvre d'une solution GRC réside dans la rencontre de plusieurs éléments et facteurs critiques multidisciplinaires.

De ce fait, ce présent essai se concentre principalement sur les facteurs clés de succès de l'implantation d'un projet GRC et cherche à identifier des pistes de solutions futures pour une approche plus appropriée quant à la méthodologie d'implantation de ce type de projet. Ceci amène à déterminer les facteurs les plus importants qu'une organisation doit prendre en considération pour réussir l'implantation d'une solution GRC qui correspond à ses besoins. Des études se font continuellement pour mieux adresser cette situation ayant un taux aussi élevé d'échec malgré la quantité et la diversité des articles et publications qui investiguent sur cette problématique. Ceci va aider à éclaircir les facteurs clés de succès de GRC

afin de concrétiser une mise en œuvre réussie. Ensuite, déduire la combinaison adéquate des axes de GRC qui contribuent avec succès à l'implantation des solutions GRC. Finalement, cet essai explore l'assignation de la meilleure approche d'implantation de façon concise et appropriée à un projet GRC.

Pour ce faire, diverses questions s'imposent :

1. Quels sont les plus importants FCS (Facteurs-clés de succès) pour une implantation réussie de GRC? Cet ensemble des FCS est unique ou variable?
2. Est-ce qu'il existe de nouveaux facteurs qui ne figurent pas encore dans la revue de littérature?
3. Quel est la combinaison adéquate d'importance des axes de GRC (l'axe humain, processus et technologique) qui mène l'implantation de GRC en succès?
4. À la lumière des FCS, quels seraient les meilleurs candidats parmi les approches actuelles qui pourraient soutenir l'implantation d'un projet GRC?

À travers les résultats obtenus, le présent essai montre que pour qu'un projet GRC soit réussi, la combinaison de ces 3 axes est nécessaire. Le degré d'importance alloué qui correspond à chacun de ces trois axes est source de succès dans les projets GRC. Afin de mettre en place la proposition par les organisations et de pouvoir améliorer le taux de réussite d'une telle implantation, le sondage de validation sous forme d'un questionnaire électronique a été effectué avec des experts dans le domaine de GRC. Ceci a permis d'évaluer et de valider l'intérêt de cette proposition sur le terrain. Une revue de littérature pertinente sur laquelle cet essai est basé, qui comprend des références des ouvrages spécialisés en gestion relation clients, gestion de projets, des articles professionnels et des recherches faites par Gartner.

Remerciements

J'adresse des remerciements spéciaux à mes deux directeurs de l'essai, M. Pierre-Martin Tardif le directeur académique et M. Jacques-Alexandre Tardif le directeur professionnel. Merci pour tous leurs efforts, leurs précieux commentaires, leurs suggestions importantes et précises, leurs recommandations, leurs encouragements et le temps qu'ils m'ont accordé avec générosité malgré leurs préoccupations. Il faut préciser que sans la précieuse collaboration et soutenance de mes deux directeurs, cet essai n'aurait pas pu aboutir.

Je remercie également, M. Claude Cardinal, pour sa coordination efficace et minutieuse avec mes directeurs, son suivi de mes résultats durant toute la période de mes études et particulièrement de l'avancement de cet essai.

J'aimerais bien remercier tous mes professeurs qui m'ont fourni l'enseignement dont j'avais besoin pour réaliser cette étude, toutes les personnes qui se sont intéressées à cette recherche.

Ma profonde reconnaissance s'adresse à toutes les personnes qui m'ont aidé à valider et concrétiser la recherche de cet essai grâce à leurs réponses et leurs commentaires.

Finalement, j'aimerais adresser mes remerciements à ma famille dans son ensemble de m'avoir épaulé avec leur soutien et leur encouragement durant toute la durée de mes études en maîtrise.

Table des matières

Sommaire	iii
Remerciements.....	v
Table des matières	vi
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Glossaire	xi
Liste des sigles, des symboles et des acronymes.....	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 Mise en contexte	3
1.1 Mise en contexte	3
1.2 Les enjeux d'un projet GRC.....	4
1.3 L'idée de l'essai.....	6
Chapitre 2 Problématique	7
2.1 Problématique de l'essai	7
2.2 Méthodologie proposée	8
2.2.1 Type de recherche.....	8
2.2.2 Mots-clés utilisés	9
2.2.3 Éléments de validation.....	9
2.2.4 Approche de validation des résultats	10
2.3 Mise en œuvre	10
Chapitre 3 Revue de la littérature.....	12
3.1 L'introduction aux concepts de GRC	13
3.1.1 Historique	13
3.1.2 Définition	14
3.2 Les types de projet GRC	16
3.3 Réussir l'implantation d'une solution GRC.....	19

3.3.1	La valeur ajoutée : l'impact de GRC sur la performance de l'organisation	20
3.3.2	Comment réussir une implantation de la GRC?	21
3.4	Les axes de la GRC	22
3.5	Les facteurs-clefs de succès d'un projet GRC	24
3.6	Méthodologies et approches d'implantation de projets GRC.....	40
3.6.1	Les approches classiques en cascade.....	40
3.6.2	Les approches itératives.....	42
3.6.3	Comparaison des approches	44
3.6.4	Caractéristiques d'un projet de GRC	46
Chapitre 4	Approche proposée	48
4.1	Description de l'approche	48
4.2	Résultats obtenus.....	49
4.2.1	Proposition 1 (Synthèse des FCS et leurs degrés d'importance)	49
4.2.2	Proposition 2 (Modèle de succès : Combinaison adéquate des trois axes de la GRC)	52
4.2.3	Proposition 3 (Les meilleures approches de l'implantation de projet.....	59
	GRC) 59	
Chapitre 5	Analyse des résultats	61
5.1	Retour sur les hypothèses de l'essai	61
5.2	Résultats obtenus.....	61
5.3	Analyse des résultats	62
5.4	Démonstration de la validité des résultats obtenus	64
5.4.1	Proposition 1 : les FCS importants à considérer	64
5.4.2	Proposition 2 : les degrés d'équilibre de succès du projet GRC.....	67
5.4.3	Proposition 3 : la méthodologie la plus appropriée pour les projets GRC.....	71
Conclusion.....		72
Liste des références		75
Bibliographie.....		81
Annexe 1	Questionnaire du sondage	82
Annexe 2	Définitions des FCS selon la revue de la littérature	101
Annexe 3	Le modèle proposé d'une implantation réussie de GRC.....	108
Annexe 4	Les approches d'implantation de projets de GRC	110

Annexe 4.1	L'approche de développement en cascade (Waterfall)	111
Annexe 4.2	Les cinq étapes de l'approche de développement des solutions GRC	112
Annexe 4.3	La méthode de Roue de Deming	113
Annexe 4.4	Les étapes d'une approche itérative incrémentale	114
Annexe 4.5	Le processus de la méthode SCRUM	116
Annexe 4.6	Les avantages de l'approche itérative pour les projets GRC	117
Annexe 4.7	Les avantages de l'approche itérative pour les projets GRC	118
Annexe 4.8	Les questions du sondage électronique	121
Annexe 5.1	Les résultats des questions sur les approches de GRC	131
Annexe 5.2	Certaines citations pertinentes de commentaires des répondants	133
Annexe 6	Douze principes sous-jacents au manifeste	134
Annexe 7	Le tableau des FCS les plus importants ressorti du sondage	135

Liste des tableaux

Tableau 3.1	Matrice de répartition de FCS selon les axes de GRC.....	26
Tableau 3.2	Classement des FCS de la GRC selon ses composantes	39
Tableau 3.3	Tableau comparatif de deux approches d'implantation d'un projet GRC.....	44
Tableau 3.4	Tableau des spécificités d'un projet de GRC	46
Tableau 4.1	Les facteurs-clés de succès de la GRC selon la littérature	50
Tableau 4.2	FCS relativement aux trois axes de la GRC	53
Tableau 4.3	FCS en chevauchement entre les trois axes de la GRC	54
Tableau 4.4	Assignation de FCS aux trois axes de la GRC	57
Tableau 4.5	Classification des FCS selon les trois axes de la GRC	58
Tableau 4.6	Alignement des caractéristiques de projet GRC aux approches	60
Tableau 5.1	Les quinze importants FCS selon le sondage des experts	66
Tableau 5.2	Assignation de FCS suite au sondage aux trois axes de GRC	68
Tableau 5.3	Résultat de la classification	69

Liste des figures

Figure 3.1	La chaine de la relation client	18
Figure 3.2	Les divers types d'outils de GRC.....	19
Figure 3.3	Les scores de chaque facteur de succès d'implantation de GRC	29
Figure 3.4	Les FCS d'implantation de GRC dans l'hôpital	36
Figure 3.5	Modèle d'implantation de la GRC	37
Figure 3.6	Les cinq étapes de l'approche de développement des solutions GRC.....	41

Glossaire

Classement	<i>Scoring</i> en anglais. La technique statistique qui s'appelle aussi discrimination; c'est le nom de l'application de cette technique à certaines problématiques d'entreprise, comme la sélection de clients selon certains critères.
Entrepôt de données	<i>Data Warehouse</i> en anglais. Est un ensemble de bases de données ayant des propriétés adaptées à l'informatique décisionnelle : les données sont transversales à l'entreprise. Elles sont consolidées à partir des différents systèmes d'information de production, orientées utilisateur, historisées, documentées et éventuellement agrégées.
Étalonnage	<i>Benchmarking</i> en anglais. C'est l'analyse comparative.
Forage de données	<i>Data Mining</i> en anglais. Exploration de données en français. Processus d'analyse utilisant un système logiciel pour extraire des tendances ou des corrélations à partir de grands volumes de données. Il permet aussi d'identifier des informations stratégiques et découvrir de nouvelles connaissances basées sur des traitements statistiques.
<i>Framework</i>	Est un cadre de travail modulaire qui regroupe un ensemble de bibliothèques, d'outils et de règles dans le but de faciliter le développement d'une application.

Projet	Selon le Project Management Institute, il s'agit d'une entreprise temporaire dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique
Règle de Pareto	80 % d'accomplissement nécessite 20 % d'effort.
<i>Sale Force Automation</i>	Ou SFA; indique l'automatisation de la force de vente qui est un système qui enregistre automatiquement toutes les étapes d'un processus de vente. SFA doit être intégré dans tous les départements qui font affaire avec la gestion du SAC (Service à clientèle).
<i>Six Sigma DMAIC</i>	Une puissante méthodologie d'amélioration continue de la qualité pour réduire les variations et l'amélioration de la qualité de processus et des produits. Elle se concentre sur la satisfaction du client, alignement des processus, de l'analyse la rigueur et l'exécution en temps opportun.
<i>Workflow</i>	Un flux de travaux; processus administratif d'une organisation au cours duquel des tâches, des procédures et des informations sont traitées ou exécutées successivement selon des règles définies, en vue de réaliser un produit ou fournir un service.

Liste des sigles, des symboles et des acronymes

CA	Chiffre d'affaires
CEO	<i>Chief Executif Officer</i> : Chef de la direction
CIO	<i>Chief Information Officer</i> : Dirigeant principal de l'information
FCS	Facteurs clefs de succès
GRC	Gestion relation clients; <i>CRM</i> en anglais : <i>Customer Relationship Management</i>
KPI	Key Performance Indicator : indicateur clé de performance
OLAP	<i>Online Analytical Processing</i> , stockage de données dans un cube à n dimensions "hypercubes" dont tous les croisements sont pré-calculés, de façon à fournir une réponse très rapide à des questions portant sur divers axes
PDCA	<i>Plan Do Check Act</i> : planifier, faire, vérifier et agir selon le concept de la roue de Deming

RSI	Retour sur investissement ou <i>ROI</i> en anglais (<i>Return On Investment</i>) : Ratio financier qui est égal au quotient résultant de la division du bénéfice tiré d'un investissement par le capital investi
SAC	Le service à la clientèle
SEI	<i>Software Engineering Institute</i> qui signifie l'institut de génies logiciel
SFA	<i>Sales Force Automation</i> qui indique l'automatisation de la force des ventes
SI	Systemes d'information
TI	Technologies de l'information

Introduction

Dans le cadre de l'amélioration de leurs stratégies, les entreprises optent de plus en plus pour une approche client plutôt qu'une approche produit [22]. Les organisations cherchent à améliorer la relation avec leur clientèle. Afin d'appuyer leurs stratégies, les organisations s'équipent de solution GRC. Ces solutions deviennent une partie majeure de la planification de leur stratégie. En outre, avec la concurrence accrue du marché, ces organisations désirent augmenter leurs bénéfices en adoptant plusieurs alternatives. La plus importante demeure la fidélisation de leur clientèle. D'où la nécessité d'intégrer les nouvelles technologies pour améliorer la gestion des relations clients.

Les GRC permettent aux organisations de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations et les connaissances qui les concernent de telle manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre. En plus, des statistiques démontrent que la fidélisation des clients actuels est 3 à 10 fois moins coûteuse que de prospecter de nouveaux clients. Les entreprises réussies estiment que 80 % de leurs activités provient du 20 % de leur clientèle stable de base. C'est pourquoi plusieurs entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients [28]. Donc, la présence des solutions GRC aux organisations devient de plus en plus une nécessité, et parfois une obligation.

Toutefois, mettre en œuvre un projet GRC avec succès est une opération très complexe et n'est pas sans risque. Il s'avère au départ que la mise en œuvre d'une solution GRC est facile étant donné que plusieurs fournisseurs offrent actuellement une gamme de solutions prêtes à être déployées. Or, le projet met en jeu de multiples acteurs et éléments étant en interaction avec l'organisation. Pour réussir une telle implantation, il faut réaliser différentes activités, par exemple :

- La planification, la réingénierie des processus;
- Le choix d'un outil adéquat avec les besoins;
- La personnalisation intelligente;
- Le choix de méthodologie d'implantation des processus appropriée;
- Et la formation adéquate des utilisateurs.

La problématique analysée dans cet essai porte sur l'importance relative accordée aux axes afin d'assurer un succès : humain, processus et technologique.

Ceci ne peut être atteint qu'en déterminant les plus importants facteurs-clés de succès d'un projet GRC. En plus, les objectifs spécifiques de cette étude visent à valider les hypothèses et générer des mesures et des indicateurs qui aident au succès des projets GRC.

Cet essai s'adresse principalement aux gestionnaires de projet, aux analystes implantations, aux responsables TI, aux gestionnaires des changements, aux experts des projets GRC, et à tout membre des parties prenantes incluant la haute direction.

L'approche utilisée dans cet essai, détaillée dans le chapitre 2, consiste à présenter les aspects pertinents selon une suite logique. Aussi, une réflexion, une analyse critique, des propositions, ainsi qu'une validation décortiquent et complètent cette approche.

Chapitre 1

Mise en contexte

La mise en œuvre d'un projet de GRC est une opération très complexe ayant un risque très élevé. D'ailleurs, le projet GRC met en jeu de multiples acteurs et éléments étant en interaction avec l'organisation. Cette complexité apparaît suite entre autres à l'intégration du système avec les autres systèmes existants de l'organisation. Pour contrer ce risque, il est indispensable de connaître les enjeux de ce type de projet pour pouvoir les éviter. Ce chapitre permet d'indiquer d'une part le contexte relié au sujet de l'essai et d'autre part les embûches qu'un projet GRC peut rencontrer lors de son démarrage, pendant et après sa mise en œuvre.

1.1 Mise en contexte

L'adoption des différentes technologies de stockage de données massives à faible coût avec l'ère d'Internet permettait la disponibilité d'énorme quantité de données collectées et entreposées dans des bases de données propres au système. L'intelligence d'affaires a connu le jour en permettant la création de la valeur à l'organisation en matière de stratégie, de gestion et de fidélisation de la clientèle. Cette valeur est le fruit de la connaissance déduite de l'information pertinente analysée suite à l'acquisition de données. Les chercheurs favorisent de plus en plus la disposition de la connaissance qui permet aux décideurs de prendre leurs décisions stratégiques de façon rapide et concise. Cependant, ces décideurs ne peuvent pas aboutir à leurs objectifs sans une implantation réussie des solutions qui supportent les affaires comme la GRC. Dans cette perspective, le succès des organisations dépend principalement du succès de la mise en œuvre de ce type de projets et qui dépend à son tour de plusieurs facteurs multidisciplinaires.

L'implantation des GRC touche non seulement l'entité interne de l'organisation, mais aussi l'externe incluant leurs clients et fournisseurs. Elle a pris place plus particulièrement dans les grandes organisations. Elle ne peut pas créer de la valeur aux organisations sauf si son utilisation est effectuée efficacement auprès des utilisateurs. Il existe une relation très significative entre l'investissement en GRC et la performance de l'organisation [5]. La GRC est un outil vigoureux de notre ère, il permet l'intégration de plusieurs aspects comprenant la confiance et la fidélité des clients, les processus d'affaires et la technologie pour satisfaire les exigences des clients. Ainsi, c'est une stratégie de relations avec l'axe humain, processus et technologique qui nécessite une mise en œuvre avec précision. La GRC est parmi les stratégies d'affaires les plus remarquables qui consolident les procédures internes et externes pour générer et transmettre la valeur aux clients ciblés [22].

Le groupe Gartner indique que le marché de la GRC continue sa progression rapide. Les ventes totales de ces logiciels ont dépassé les 9 milliards de dollars en 2009. Ce groupe précise aussi que les investissements des organisations dans la GRC sont centrés sur les technologies de rétention des clients, d'intelligence d'affaires¹ et des solutions à la demande. L'environnement économique actuel contribue largement à la mise en place des solutions GRC pour améliorer sans cesse la relation et la satisfaction du client en matière d'applications, des méthodes et de processus internes [19]. Cependant, le même groupe affirme qu'environ 50 % des projets GRC ont échoué à répondre aux exigences et aux attentes prévues.

1.2 Les enjeux d'un projet GRC

Plusieurs embûches nuisent à la mise en œuvre d'une solution GRC. Elles sont entres autres [22] :

¹ Intelligence d'affaires : la livraison d'informations précises, pertinentes et utiles aux décideurs appropriés afin d'appuyer la prise de décision de façon efficace au bon moment. [13], p.11.

- L'impartition : cette stratégie est habituellement basée sur la stratégie de l'organisation qui souffre d'un manque des ressources spécialisées dans le domaine. Toutefois, des embûches se génèrent à cause de la sous-traitance en termes de la consolidation et de la collaboration efficace.
- Le manque de la capacité à réaliser la stratégie : c'est un facteur très important, l'organisation doit fournir suffisamment de ressources, d'efforts et de temps pour que cette stratégie soit rentable.
- La GRC est considérée comme un logiciel au lieu d'une stratégie. Or, il faut noter que le logiciel fait partie du système GRC comme une composante du SI. L'interface du logiciel GRC devient très importante car elle facilite la gestion de l'information entre les différents systèmes intégrés.

En effet, la façon la plus sûre d'un déploiement réussi de GRC est d'évaluer chacun de ses composants et de former une vision globale dans la stratégie GRC qui veille et met l'emphase aux personnes, aux processus et à la technologie. Une étude réalisée par Forsyth [20] indique que la plupart des problèmes qui causent l'échec d'une solution GRC sont les suivants :

- Le changement organisationnel (29 %);
- Politiques et stratégies de l'organisation (22 %);
- Mauvaise compréhension du système GRC (20 %);
- Manque de compétences et d'expertises GRC (6 %).

En outre, les facteurs d'échec les plus importants des projets GRC sont les suivants :

- Ne pas définir des objectifs clairs pour l'implantation de la solution. Alors que l'organisation doit fixer des mesures des objectifs préalablement établis;
- Échouer à définir des indicateurs de performances : plusieurs implantations ont été effectuées par des indicateurs imprécis ou de mauvaises qualités;
- Planifier la personnalisation de la solution avant de l'utiliser ou la valider dans un environnement de test;

- Ne pas impliquer les employés et les utilisateurs-clés dans l'utilisation de la solution. La motivation est une clé décisive pour éviter l'échec;
- Manque de formation et de soutien : la délivrance inappropriée de la formation est assez suffisante pour contribuer à l'échec du projet;
- Manque d'intégrité de l'information : la disposition des données inexactes sur les prospects influence négativement les résultats de la campagne marketing;
- Ne pas respecter l'échéancier, le coût et/ou la portée;
- Adopter une méthodologie d'implantation inadéquate au projet de GRC;
- Manque d'analyse concise de besoins et des exigences. [32]

1.3 L'idée de l'essai

Ce présent essai a pour objectif de contribuer au succès des projets GRC en proposant trois aspects. Le premier aspect concerne l'identification des FCS d'une solution GRC. Pour atteindre cet objectif, il faut commencer par une synthèse des FCS cités dans la revue de littérature qui contribue à identifier et à classer les FCS les plus importants des projets GRC. Le deuxième aspect fait référence à ces FCS qui vont contribuer à la réalisation d'une proposition de la combinaison adéquate d'importance des trois axes de GRC : axe humain, processus et technologique. Le troisième aspect consiste à l'identification de l'approche appropriée pour implanter efficacement ce type de projets. L'idée de proposer les aspects-clés de succès des projets GRC vient des différents contraintes et échecs que connaît ce type de projets. Ces aspects représentent des éléments essentiels qu'une organisation doit prendre en compte pour réussir une telle solution. De plus, malgré plusieurs études qui ont été faites pour améliorer le taux de succès des projets GRC, un pourcentage considérable d'échecs de projet persiste. Ceci amène à conduire une étude plus poussée qui permet une contribution à cerner et approfondir les éléments qui offrent aux organisations afin de mieux réussir leurs projets de GRC.

Chapitre 2

Problématique

La mise en œuvre d'un projet GRC connaît plusieurs enjeux et problématiques qui mènent en péril ce type de projet. Pour éviter ces embûches, les organisations doivent maîtriser les éléments multidisciplinaires qui transforment très bien ces projets à un succès. Le présent chapitre décrit la problématique et introduit la question principale de l'essai. Ensuite, il présente l'approche suivie et le type de recherche choisi dans cet essai. Ce chapitre décrit le processus de la collecte de l'information auprès de la revue de littérature. Il décrit aussi les étapes tout au long de l'essai depuis l'élaboration des hypothèses jusqu'à la validation de la solution proposée de la problématique menée.

2.1 Problématique de l'essai

La problématique analysée dans cet essai porte sur l'intérêt de mélanger adéquatement les trois axes de GRC qui inclut l'axe humain, l'axe de processus et technologique afin de réussir l'implantation des projets GRC. Cette problématique s'intéresse donc à l'importance accordée pour chacun de ces axes afin d'assurer un succès des projets GRC. Ceci amène vers la question principale suivante : quel est la combinaison adéquate d'importance de ces axes qui permet une implantation réussie de GRC?

Pour répondre à la question principale, il faut déterminer les FCS des projets GRC les plus importants. En plus, il s'avère intéressant de valider les hypothèses et de pouvoir déterminer l'approche d'implantation la plus appropriée à un projet GRC.

Pour répondre à ces objectifs, trouver des réponses aux questions suivantes s'impose :

- Quels sont les plus importants FCS à une implantation de GRC?
- Est-ce que de nouveaux facteurs viennent d'apparaître et ne figurent pas encore dans la revue de la littérature?
- Quels seraient les meilleurs candidats parmi les approches de développement actuelles qui pourraient épauler l'implantation d'un projet GRC?

Les objectifs poursuivis reposent sur les aspects et les éléments-clés qui dynamisent le succès des projets GRC. Ces aspects se fondent principalement sur les FCS, à la combinaison appropriée des trois axes de la GRC et au type d'approches adéquat de ce type de projets afin d'améliorer en conséquence leur taux de réussite. Cependant, le lien entre les phases de la méthodologie d'implantation appropriée au projet GRC avec les facteurs et les axes-clés de succès de GRC n'a pas été effectué dans cet essai.

2.2 Méthodologie proposée

2.2.1 Type de recherche

La recherche utilisée dans cet essai est de type quantitatif. En effet, une analyse quantitative a eu lieu en ce qui a trait à l'identification des FCS des projets GRC et l'importance accordée à chacun des axes de la GRC.

Pour ce faire, la consultation et l'analyse de la revue de littérature ont été effectuées dans un premier temps pour s'assurer de la validité des propositions correspondantes à chacune des hypothèses fournies. Ensuite, un sondage électronique a été publié

sur le web non seulement pour chercher l'expertise et la connaissance d'une large communauté d'experts en GRC mais aussi pour vérifier sur le terrain les mesures tangibles élaborées par l'auteur de l'essai. L'objectif de l'analyse des résultats du sondage est d'affirmer ou infirmer les propositions basées sur les hypothèses initiales fournies dans ce chapitre.

2.2.2 Mots-clés utilisés

Un des objectifs de cet essai recherche est de déterminer les FCS de l'implantation des projets de la gestion de relation client (GRC). Ces facteurs sont souvent mentionnés dans la revue de la littérature comme des facteurs critiques de succès. L'auteur de l'essai par contre a préféré d'utiliser le mot «clé» à la place du mot «critique» qui a plus de signification et de valeur dans ce contexte. Ces facteurs sont connus par l'abréviation FCS tout au long de l'essai. Pour arriver à une contribution importante pour résoudre la problématique de l'essai, une recherche minutieuse a été effectuée dans une revue de littérature pertinente dans le domaine des PGI² (Progiciel de gestion intégrée) en général et plus particulièrement en GRC. Cette revue de littérature provient de plusieurs articles de recherches et de publications pertinents qui ont été lus, analysés et résumés.

2.2.3 Éléments de validation

Pour que la démarche de cet essai soit concluante, la consultation d'une revue de littérature pertinente et récente entre 2007 et 2012 s'est avérée nécessaire. Ceci a démontré l'existence réelle et l'importance de la résolution de la problématique de cet essai. Le résultat du classement et de l'analyse de la maîtrise d'ouvrage a épaulé l'auteur de l'essai de fournir trois propositions à valider. Ces propositions ont été

² PGI : ou ERP (Entreprise Ressource Planning) en anglais, selon *granddictionnaire.ca* est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble de ses fonctions, dont la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement et le commerce électronique.

validées par des professionnels, 20 répondants, à travers un sondage publié sur le web. Pour réussir cette validation et s'assurer de l'exactitude des propositions, il est pertinent de doubler la validation par des approches distinctes afin de vérifier si le même résultat émerge.

2.2.4 Approche de validation des résultats

La revue de littérature envisagée et qui fait référence au succès des projets GRC permet de cerner la problématique ce qui a facilité le classement et la compilation de l'information collectée. Il faut préciser qu'un nombre considérable de références scientifiques ont été lues, critiquées et analysées. L'auteur de l'essai a analysé cette information et a catégorisé les résultats sous forme de trois propositions. L'outil utilisé de validation de ces propositions est un sondage électronique concis qui permet de mesurer les variables qui correspondent aux hypothèses et aux questions de l'essai initialement posées. Ce questionnaire a été destiné à 20 experts et consultants qui œuvrent dans le domaine de la GRC au sein des entreprises de consultation et exploitent des technologies de GRC différentes.

2.3 Mise en œuvre

L'essai comporte cinq grandes parties³. La première partie consiste à la mise en contexte de l'essai. La deuxième partie traite la problématique de l'essai fondé sur la question principale, les hypothèses et l'approche suivie. La troisième partie concerne la revue de la littérature consultée sur la mise en œuvre des projets GRC. Cette partie consiste aux concepts de GRC, les FCS et les axes de GRC, les méthodologies de la mise en œuvre d'un projet GRC et une analyse comparative de ces approches. La partie quatre a fourni des solutions proposées pour résoudre la

³ Dans chaque partie, des indicateurs sont recherchés et analysés

problématique de l'essai sous forme de trois propositions. La dernière partie présente la validation de ces propositions à travers l'analyse des résultats du questionnaire.

Chapitre 3

Revue de la littérature

Conquérir et fidéliser la clientèle est un souci majeur aux organisations. Ces organisations doivent être en mesure d'établir et d'entretenir une relation personnalisée avec chaque client et proposer leurs produits et services de façon flexible pour une clientèle très exigeante. Pour ce faire, l'organisation doit s'agencer autour d'une stratégie orientée client plutôt que produit pour se différencier face à la concurrence accrue du marché. Cette stratégie est concrétisée par la mise en place d'un ensemble de processus automatisés et de diverses technologies fondées sur des applications GRC pour soutenir leurs processus d'affaires et relever les défis. Ceci amène ces organisations à mieux comprendre leurs clients, les servir et les fidéliser de façon satisfaisante. Toutefois, la fidélisation, la satisfaction et la rencontre des attentes du client restent des objectifs difficiles à réaliser sans une stratégie efficace orientée et concentrée sur le client. Avant de fournir quelques définitions formelles de la GRC, il est intéressant d'introduire la progression historique des GRC à travers le temps. Ce chapitre est consacré à la revue de littérature qui provient d'articles, des publications et des livres intéressants. Les références qui s'en découlent sont pertinentes. Elles font référence à l'implantation des projets de GRC dans les organisations aux divers secteurs d'activités. Ce qui donne non seulement l'importance et la pertinence en termes de données collectées et analysées, mais aussi l'intérêt concernant les résultats déduits.

3.1 L'introduction aux concepts de GRC

3.1.1 Historique

La GRC est une série de processus informatiques liés et employés par la plupart des moyennes et grandes organisations afin de gérer efficacement leurs relations et leurs communications avec la clientèle. Ils permettent aux organisations d'acquérir une connaissance approfondie de leurs clients, de répondre à leurs besoins et de commercialiser plus efficacement leurs produits et services. Le concept derrière les solutions GRC est de permettre aux organisations d'intégrer tous les aspects de leurs activités de manière transparente afin de créer une image uniforme et professionnelle. Au début, les systèmes GRC ont été décrits plus précisément comme des bases de données marketing.

Les GRC connues aujourd'hui sont arrivées dans les années 90 avec de grandes promesses de pouvoir changer l'interaction des organisations avec leur clientèle. Cependant, en peu de temps, il s'est avéré être un processus lourd qui était plutôt théorique que pratique. Il demeurait difficile et coûteux de suivre et de maintenir le volume élevé de transactions nécessitant la précision et une constante mise à jour. Toutefois, au cours des dernières années, les systèmes logiciels sont équipés par des fonctionnalités de suivi avancées. Cela a considérablement amélioré les capacités GRC. La véritable promesse de GRC devient finalement une réalité.

Les années 80 ont connu l'émergence des bases de données marketing. La création de groupes de service à la clientèle devenait une pratique pour communiquer avec les différents clients de l'organisation. Dans le cas des clients potentiels, il a été un outil précieux permettant une adaptation aux besoins des clients. Les organisations ont réalisé la nécessité de déterminer le comportement de la clientèle tel que la cadence des achats, les dépenses et le suivi des transactions effectuées.

Dans les années 90, les organisations amélioraient progressivement leur exploitation d'une GRC en le rendant plus flexible. Elles ne se limitaient pas à effectuer la collecte de données pour leur propre utilisation. De plus, ces organisations ont commencé à opter pour la fidélisation de leur clientèle en offrant du service à la clientèle amélioré, des incitations, des cadeaux et autres avantages. Ce fut le début des programmes de fidélisation, des points de bonus sur les cartes de crédit qui sont basés sur le suivi de l'activité du client et les habitudes de dépenses.

L'apparition des solutions Internet plus évoluées a eu lieu dans le marché, cette concurrence a généré une réduction de prix. Ceci a poussé les entreprises relativement petites de récolter les bénéfices de certains programmes personnalisés de GRC. [35]

3.1.2 Définition

Le concept de GRC est connu dans l'évolution du marketing. Le marketing transactionnel consiste à offrir un produit ou un service identique à une masse la plus large possible de clients potentiels. L'emphase est mise sur quatre éléments soit : le produit ou le service offert; la transaction; le moment et le montant relatif. Toutefois, le marketing relationnel ou informationnel consiste à considérer les besoins et les attentes particuliers du client pour aboutir à sa fidélisation. Pour ce faire, la compréhension du comportement du client est nécessaire. Ce type de marketing s'intéresse à plusieurs éléments incluant la relation client, la durée de la relation, l'individualisation⁴, l'historique des contacts avec le client, sa fidélisation, le coût et le moment de ses achats. Ces deux approches de marketing s'inscrivent dans le marketing client en encourageant la GRC comme un concept centré sur le client. C'est une stratégie qui vise à créer une relation réciproquement avantageuse entre le client et l'organisation. Cette dernière s'occupe donc à la fidélité du client en lui offrant une qualité de service qu'il ne pourrait trouver chez un compétiteur. La GRC

⁴ L'individualisation : le concept de « *one to one* » en anglais

est définie au *granddictionnaire.ca* comme étant l'ensemble des activités qui visent à renforcer la relation client-fournisseur en s'assurant que les gestionnaires des services des TI comprennent bien les besoins de la clientèle. Elle peut être aussi définie comme étant l'ensemble des activités que l'organisation doit mettre en place afin de bâtir une relation avec des clients potentiels pour leur fournir des services adéquats et personnalisés au moment opportun. Selon Wikipédia, la GRC consiste à savoir cibler, attirer et conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'organisation. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'organisation possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples façons. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients doivent permettre aux responsables d'organisation de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services. Il doit aussi permettre aux différents départements de l'organisation de collaborer à travers le partage d'information concernant toute interaction avec le client.

Une autre définition de la GRC [12] : « *Customer Relationship Management (CRM) is a business approach that integrates people, process and technology to maximize relationship with customers. CRM increasingly leverage the Internet to provide seamless coordination among all customer-facing functions* »⁵.

D'après la même source [12], l'auteur précise la présence de trois raisons majeures qui poussent les organisations à choisir d'automatiser les fonctions de leurs ventes, marketing et le service à la clientèle dans un système GRC :

- Les coûts élevés des ventes directes : le coût d'un appel sur le site de vente est d'environ 379 \$ (selon une étude de Hoover faite en 2006) [12], et les coûts

⁵ La gestion de la relation client (GRC) est une approche affaires qui intègre les personnes, les processus et la technologie pour maximiser la relation avec les clients. La GRC s'appuie de plus en plus sur Internet pour assurer une coordination continue entre toutes les fonctions concentrées sur le client. (Traduction libre)

de vente directe continuent d'augmenter. La GRC permet d'augmenter la productivité de la force de vente tout en diminuant la hausse des coûts de vente.

- Besoin d'information : ventes, marketing et support service à la clientèle sont des activités d'information intensive. Le succès dépend de deux éléments clés; la mise en œuvre d'une stratégie marketing efficace et combinée (produit, place, prix et promotion) et la compréhension de la stratégie marketing combinée des concurrents. La GRC permet d'aider à collecter, compiler et diffuser les informations nécessaires concernant le marché, spécialement pour les clients.
- La concurrence mondiale accrue : le monde des affaires atteint aujourd'hui un marché mondial. Pour soutenir la concurrence sur l'échelle locale ou universelle, la connaissance efficace du marché est souvent cruciale. La GRC permet d'aider les organisations à surveiller et suivre efficacement l'évolution du marché. [12]

Pour bénéficier de toutes ces fonctionnalités, une variété de types et domaines de solutions GRC est disponible, les plus importants demeurent la GRC opérationnelle, la GRC analytique ou décisionnelle et la GRC collaborative.

3.2 Les types de projet GRC

Le groupe Gartner a identifié trois segments ou types de GRC qui identifient toutes les dimensions de la GRC et qui permettent d'épauler le domaine d'affaires d'organisation : opérationnel, analytique et collaborative. [16]

La GRC opérationnelle est le centre d'intégration et d'automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client (*front-office* : vente, marketing, services client) et avec le *back-office* (PGI par exemple). Cette catégorie comprend tous les outils de

front-office, la force de vente et de gestion de campagnes marketing sans omettre les centres d'appel. [21]

La GRC analytique est composée de l'ensemble des actions, outils, méthodes et applications permettant d'analyser les données de la relation client. Son objectif est l'extraction, le stockage, l'analyse et la restitution des informations pertinentes susceptibles de produire une vision complète et unifiée du client et de mieux comprendre son profil et ses besoins. Elle sert à découvrir des modèles de comportement clientèle, à déterminer des cibles, des potentiels de ventes additionnelles. L'entreposage de données, le forage de données⁶, le classement⁷, les techniques décisionnelles de modélisation de base, d'agrégation multidimensionnelle, l'analyse multidimensionnelle *OLAP*⁸ et les outils de génération des rapports sont tous des méthodes ou des composantes utilisées dans le cadre de la GRC analytique [7]. Ces outils proposent de mieux connaître ses clients par l'analyse des données centralisées et structurées autour de la notion du client. En effet, la gestion des différents canaux et la gestion des campagnes marketing pour une mise en œuvre optimale des stratégies identifiées à travers la GRC analytique relèvent de la GRC opérationnelle. De plus en plus, les outils de GRC opérationnelle interagissent avec les applicatifs métiers de *back-office*, les PGI, les outils de *Workflow*⁹, la gestion des agendas. La GRC opérationnelle se base sur les résultats de la GRC analytique. Ce

⁶ Exploration de données - Processus d'analyse utilisant un système logiciel pour extraire des tendances ou des corrélations à partir de grands volumes de données. Le *Data Mining* permet également d'identifier des informations stratégiques et découvrir de nouvelles connaissances, en s'appuyant sur des traitements statistiques.

⁷ La technique statistique s'appelle classement ou discrimination ; scoring est le nom de l'application de cette technique à certaines problématiques d'entreprise, comme la sélection de clients selon certains critères.

⁸ *Online Analytical Processing*, stockage de données dans un cube à n dimensions ("hypercubes") dont tous les croisements sont précalculés, de façon à fournir une réponse très rapide à des questions portant sur divers axes.

⁹ *Workflow* : Un flux de travaux ; processus administratif d'une organisation au cours duquel des tâches, des procédures et des informations sont traitées ou exécutées successivement selon des règles définies, en vue de réaliser un produit ou fournir un service.

dernier est alimenté en retour à travers la GRC opérationnelle en données à analyser.

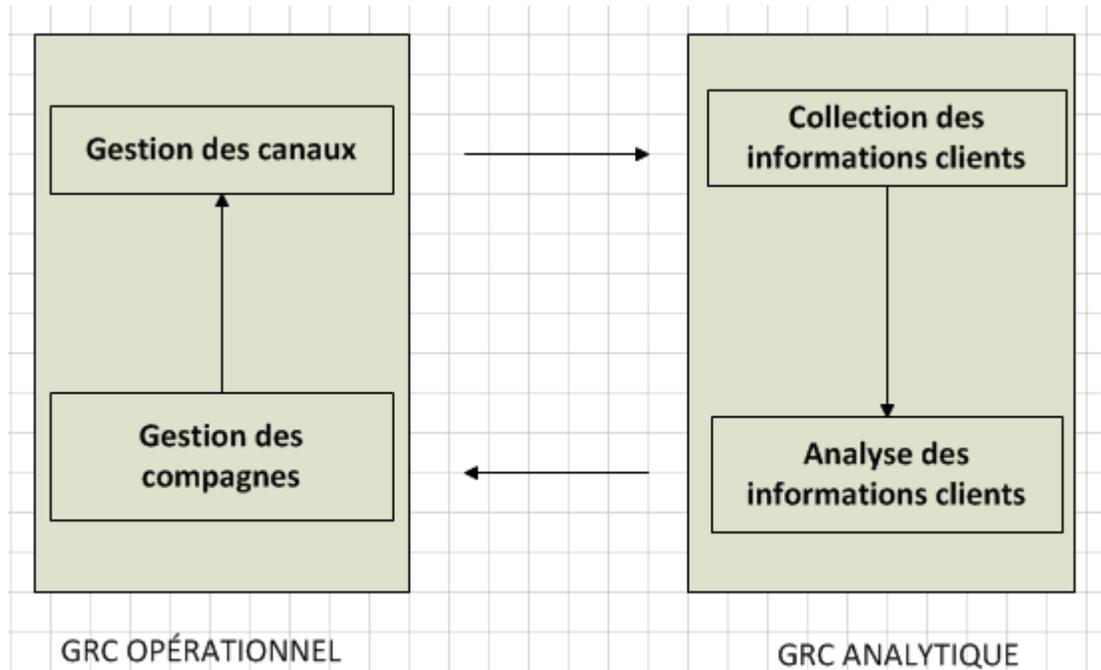


Figure 3.1 La chaîne de la relation client

Source : Data mining et statistique décisionnelle : l'intelligence des données. [9], Page 3

La GRC collaborative est sous forme des canaux d'échange et de communication (courriel, e-conférence, centre d'appels, courrier) entre tous les partenaires à propos du client. Le but essentiel de ces échanges est d'améliorer la rentabilité, la qualité de service et la fidélité du client. En fait, ce type de GRC permet l'interaction productive avec les clients, prospects, partenaires et collaborateurs internes sur la diversité des canaux de communication. Les différents départements de l'organisation comprenant la vente, le soutien technique et le marketing partagent les informations qu'ils colligent sur leurs clients. Il permet de réduire les coûts des services Web en permettant la collaboration en ligne [21]. La figure ci-dessous représente les types de GRC :

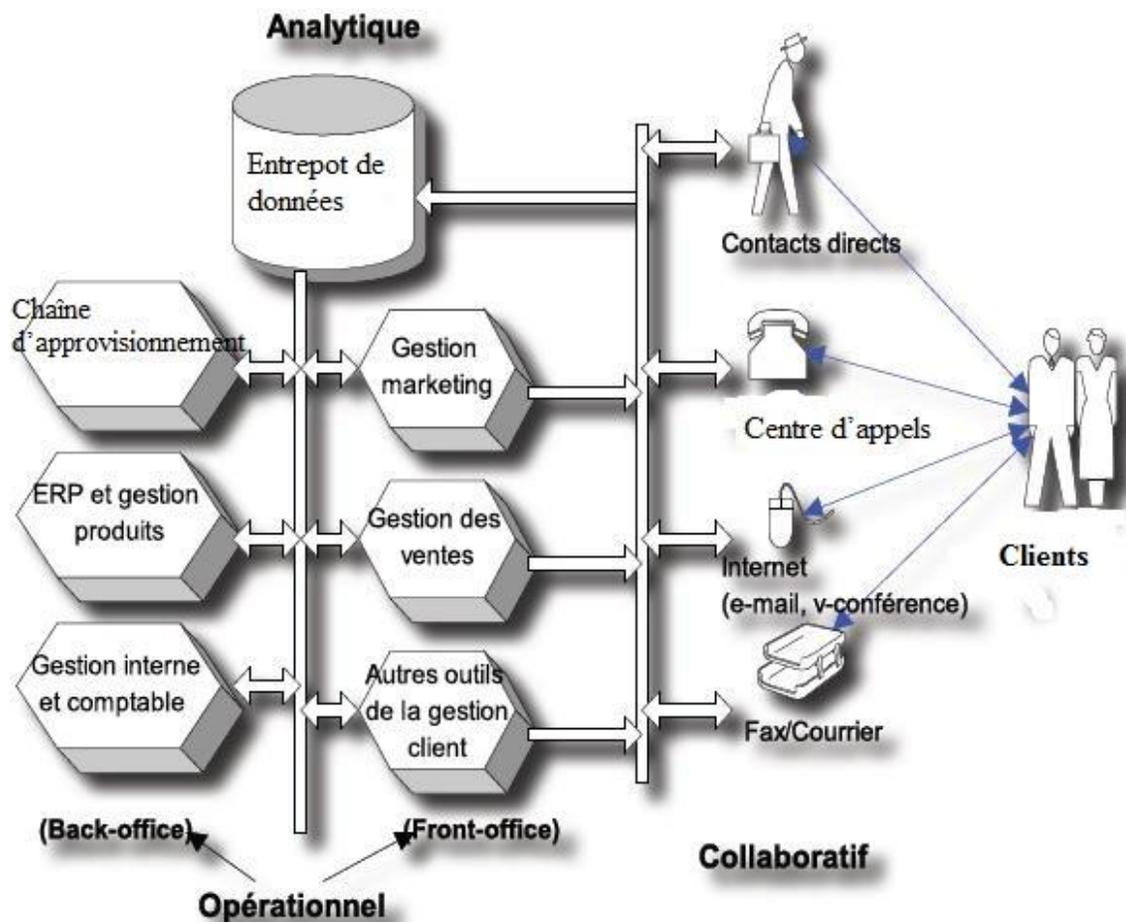


Figure 3.2 Les divers types d'outils de GRC

Source : <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/definition-crm.pdf>

3.3 Réussir l'implantation d'une solution GRC

La mise en œuvre d'un projet GRC n'est pas sans risque. Pour réussir un projet GRC, il est nécessaire d'identifier les facteurs critiques peuvent qui mener à son échec afin de les contrer et de définir ceux qui garantissent sa réussite. De plus, il est de mise de suivre les bonnes pratiques. En premier lieu, avant d'établir une liste des facteurs d'échec et de succès d'un projet GRC, on doit définir la notion d'échec d'un

projet indépendamment de son type. L'échec de l'implantation d'un projet pourrait être partiel ou complet. Ce dernier se concrétise lors d'une annulation complète du projet. Tandis que l'échec partiel se produit lors d'une livraison du produit attendu du projet avec des fonctionnalités opérationnelles comme prévu sauf que les objectifs préalablement prévus ne sont pas atteints selon la partie prenante. L'exemple le plus répandu et celui de l'insatisfaction du client.

Un projet GRC doit créer de la valeur à l'organisation. Il doit être crédible, quantifié, et ses objectifs doivent être mesurés par des indicateurs de performances. Le succès du projet GRC se mesure à la qualité du contenu qui répond à la conformité du produit livré, dans le respect de l'échéancier fixé et du coût calculé.

3.3.1 La valeur ajoutée : l'impact de GRC sur la performance de l'organisation

L'étude [5] basée sur plusieurs recherches comprenant celle nommée « *Where Are the Benefits in CRM Technology Investment?*¹⁰ » réalisée par l'Université de Wollongong, démontre que les investissements en GRC ont plus d'impact positif de cette orientation client sur la performance des organisations. Les ressources GRC ont été classées comme ressources technologiques, ressources humaines et ressources organisationnelles de GRC. Les résultats de cette étude ont révélé que les organisations qui ont déployé plus des ressources GRC ont de meilleures capacités en termes de processus et aussi en matière de performance financière.

Plusieurs points ont émergé de cette étude :

- La technologie joue un rôle important dans les efforts stratégiques d'une GRC. Cette technologie est considérée en tant qu'intermédiaire pour obtenir la bonne information et la bonne connaissance à la bonne personne au bon moment;

¹⁰ Où sont les avantages d'investissement dans la technologie GRC? (Traduction libre)

- L'être humain est un facteur indispensable dans tout programme de GRC. Selon la littérature, il est parmi les ressources les plus importantes de GRC;
- Pour qu'un programme de GRC soit un succès, certains éléments organisationnels sont nécessaires incluant l'engagement de la haute direction et l'incitation des systèmes;
- Les études de l'industrie associent systématiquement les implantations réussies de GRC avec des efforts globaux pour réévaluer et affiner tous les processus d'affaires du client. Une collaboration des ressources de GRC semble nécessaire pour permettre ces processus de GRC;
- Utilisation de la notion de capacité opérationnelle d'un processus, lorsque les organisations déploient efficacement les ressources dans les processus de GRC, ils peuvent créer des capacités opérationnelles de processus de GRC;
- Avoir de meilleures capacités en ce qui a trait aux processus conduits aux meilleures performances pour les organisations.

Cette étude a aussi révélé que les investissements en GRC ont plus d'impact sur la performance s'ils sont accompagnés avec des collaborations des ressources technologiques, humaines et organisationnelles afin d'influencer les processus d'affaires de façon positive.

3.3.2 Comment réussir une implantation de la GRC?

Il faut noter que pour réussir une solution GRC, plusieurs défis demeurent à surmonter et des aspects multidisciplinaires doivent être mis en place dans l'organisation avant, pendant et après sa mise en œuvre.

L'implantation réussie d'une GRC fournit l'environnement qui permet à l'organisation d'améliorer continuellement la façon dont elle sert et fidélise sa clientèle. La compétitivité accrue des affaires qui augmente de plus en plus pousse les organisations à mieux comprendre leurs clients pour pouvoir réagir de façon rapide.

Le succès de la GRC nécessite beaucoup plus qu'une simple acquisition et implantation d'un système. Elle veille à maintenir une expérience ayant une meilleure qualité avec la clientèle et à faire évoluer les interactions avec cette dernière. En outre, aider l'organisation à atteindre ses objectifs liés à la clientèle.

Tel que mentionné dans la plupart de publications et recherches, pour atteindre les objectifs attendus d'un système GRC, il faut prendre en considération les aspects processus, humains et technologique.

Le succès d'un programme de la GRC repose sur quatre piliers [30] :

- Avoir accès à des personnes-clés dans l'organisation qui peuvent être bien impliquées dans le programme de GRC;
- La mise en œuvre des processus internes orientés client;
- La mise en œuvre de la technologie appropriée à l'appui;
- Établir des attentes et des mesures raisonnables afin d'atteindre le succès en déterminant la limite d'effort et de coût requis basé sur une bonne gestion de projet.

3.4 Les axes de la GRC

Selon la littérature, trois axes de la GRC ont été identifiés et sont les suivants :

L'axe technologique : qui fait référence à des capacités de calcul permettant à une organisation de colliger, organiser, enregistrer et utiliser des données précieuses de sa clientèle. En fait, les organisations doivent intégrer les TI pour améliorer les capacités de compréhension du comportement de la clientèle, afin de construire une communication efficace avec elle en fournissant des réponses en temps réel et avec des informations exactes et en développant des modèles prédictifs.

L'axe processus : la réussite de GRC nécessite un changement des processus d'affaires vers une approche orientée client. Tous ces processus qui impliquent une

interaction directe ou indirecte avec les clients doivent être analysés et évalués. Bien que les GRC disposent d'un impact sur l'échelle organisationnelle, tous ces processus doivent être traités avec une priorité lors de l'intégration et de l'automatisation des processus d'affaires. Le marketing, les ventes et les services sont les principaux processus d'affaires qui doivent être adressés.

L'axe humain : les employés et les clients sont un facteur-clé de succès des projets GRC. L'objectif principal de GRC est de traduire les informations du client en produits et services personnalisés qui répondent à ces besoins changeants constamment afin de les fidéliser. Néanmoins, un engagement total est essentiel des utilisateurs et des gestionnaires pour une mise en œuvre efficace de GRC afin de satisfaire les attentes des clients. [20]

De plus, le succès de toute mise en œuvre GRC repose sur la parfaite intégration de ces trois axes essentiels. Ce mélange doit être ajusté afin d'aider les clients à communiquer avec l'organisation à tout moment, depuis n'importe quel emplacement et avec la manière la plus appropriée.

L'auteur de la source [20] signale que l'axe « humain » présente un grand défi dû à la sensibilité des utilisateurs au changement. Les systèmes GRC permettent généralement d'automatiser les processus et de soutenir les clients. Ces utilisateurs nécessitent de s'adapter avec des changements dans leurs tâches quotidiennes. Certes, les utilisateurs qui n'ont pas reçu de formation demeurent résistants. Il faut soutenir ces usagers en répondant à leurs questions dès le début. Ceci sera sans doute un facteur important dans le succès de l'initiative GRC.

L'axe « processus » de la GRC est plus délicat dans la mesure où l'utilisation inappropriée de l'automatisation amène les processus à diverger face aux attentes envisagées. En effet, l'implantation du système GRC est réussie dans l'adoption d'une refonte de processus de l'organisation contrairement à l'utilisation forcée des processus prédéfinis par le fournisseur. Cette dernière qui pourrait amener à une situation non souhaitée.

En ce qui concerne l'axe «technologie», deux enjeux critiques sont liés à l'initiative GRC incluant la nécessité de traiter avec des fournisseurs de logiciels; et le défi de rester à la tendance technologique étant donné le nombre croissant des solutions technologiques innovantes. L'Internet qui a révolutionné les relations clients et organisations est un outil technologique extrêmement utile pour atteindre des objectifs de la GRC. Cependant, quand l'organisation intègre les systèmes nécessaires au système GRC, la technologie devient critique. Le choix d'une architecture entreprise appropriée (EAA) et l'accord sur le cadre de travail approprié ont un impact important sur l'efficacité de l'intégration de systèmes. [12], p21

3.5 Les facteurs-clefs de succès d'un projet GRC

Les FCS de projets GRC ont été décrits dans de nombreuses recherches et publications et ont reçu une attention particulière et croissante dans la littérature de GRC. Ce qui suit est une revue de littérature effectuée par le biais des chercheurs et des praticiens dans le domaine des PGI en général et plus spécifiquement en GRC en ce qui a trait aux facteurs de succès d'implantation de ces derniers.

Selon [20], les FCS d'une GRC ont été identifiés à travers une analyse relative aux principaux axes de GRC : humain, processus, et technologique. Cette étude est fondée sur une collecte d'information de la revue de littérature. Les facteurs émergeant de cette étude ont été justifiés par deux critères :

- le degré de l'acceptation pour les facteurs par la revue de littérature qui reflète en pourcentage les occurrences des facteurs dans la revue de littérature citée et limitée par la taille de la recherche; et
- le lien entre les facteurs de succès et les causes d'échec pour les GRC.

Cette recherche a démontré dix FCS pour un projet GRC réussi soient :

1. **Support et engagement de la haute direction** : ce facteur met l'accent sur la volonté de la haute direction pour fournir le support suffisant et nécessaire au processus d'implantation de GRC;
2. **Stratégie de GRC (développement clair/communication)** : ce facteur se concentre sur une définition claire de la stratégie GRC et son alignement avec la stratégie générale de l'organisation;
3. **Gestion de données** : l'acquisition et l'analyse de la quantité et la qualité d'information sur les clients permettent de répondre à leurs besoins;
4. **Changement de culture** : la capacité de l'organisation d'aboutir à une culture orientée client et de considérer la GRC comme une philosophie qui est partagée à l'échelle de l'organisation;
5. **Changement de processus/refonte de structure** : le développement des changements nécessaires dans la structure de l'organisation et les processus connexes pour s'adapter à la compatibilité de GRC;
6. **Systèmes TI (Gestion/intégration)** : l'accent sur la disponibilité et la gestion des ressources technologiques, y compris la gestion des entrepôts de données, les capacités PGI, Internet, et la sélection et la configuration du logiciel;
7. **Personnel compétent, motivé et formé** : la disponibilité d'un personnel expérimenté et qualifié et la capacité d'offrir des programmes de formation;
8. **Implication du client/consultation** : la consultation et la communication avec le client par l'amélioration de l'interaction de ce dernier avec l'organisation;
9. **Surveillance, contrôle, mesure et rétroaction** : la création des mesures pour la mise en œuvre et l'impact de GRC sur la performance de l'organisation et le développement des canaux appropriés pour obtenir de la rétroaction;
10. **L'intégration interdépartementale** : implique l'intégration des différents départements pour atteindre les objectifs généraux de la GRC, les objectifs principaux de l'organisation et les objectifs de ces départements.

Dans le tableau suivant, les auteurs [20] présentent ces facteurs en fonction des axes de GRC :

Tableau 3.1 Matrice de répartition de FCS selon les axes de GRC

Facteur de succès	Humain	Technologie	Processus
Support de la haute direction	x		
Stratégie de GRC	x		x
Gestion de données		x	x
Changement de culture	x		x
Changement de processus/refonte de structure			x
Systèmes TI (Gestion/intégration)		x	
Personnel compétent, motivé et formé	x		
Implication du client/consultation	x	x	x
Surveillance, contrôle, mesure et rétroaction			x
L'intégration interdépartementale	x		x

Source : [20]

Ainsi, les auteurs de cette recherche [20] ont présenté un cadre de travail (*Framework*¹¹) d'une implantation réussie de la GRC basée sur les trois composantes de GRC déjà citées. Toutefois, cette étude s'est concentrée sur la présentation d'une taxonomie des facteurs de succès sans pouvoir proposer une méthodologie sur la manière d'intégrer ces facteurs dans le processus de la mise en œuvre de la GRC.

¹¹ *Framework* : Est un cadre de travail modulaire qui regroupe un ensemble de bibliothèques, d'outils et de règles dans le but de faciliter le développement d'une application.

Il faut noter qu'à la suite à cette étude un modèle d'une implantation réussie de GRC est proposé en **Annexe 3**.

La recherche [11] présente dans un premier temps les facteurs critiques de succès les plus importants pour la mise en œuvre d'un projet GRC identifiés par les résultats de la revue de littérature et un sondage à des gestionnaires métiers.

Les FCS sont les ingrédients essentiels qui doivent être considérés pour des implantations réussies de GRC [11]. Sans tenir compte de ces facteurs, un projet de GRC a peu de chance de succès. Les auteurs ont identifié onze FCS d'une solution GRC soient :

- 1- **Voie d'évolution** : basé sur les concepts de GRC, le processus de mise en œuvre d'une GRC pour une organisation doit débuter à partir de GRC opérationnelle, GRC analytique et ensuite à une GRC coopérative;
- 2- **Calendrier** : la mise en œuvre de GRC doit être décomposée en plusieurs phases avec la phase initiale d'environ sept mois, les autres phases continuent sur six mois chacune;
- 3- **Réorganisation** : avant la mise en œuvre d'une GRC, l'organisation doit être réorganisée en fonction de ses objectifs d'affaires;
- 4- **Minimiser la personnalisation** : l'implantation de GRC doit utiliser des produits standards fournis par un éditeur de logiciel et réduire l'effort en matière de la personnalisation;
- 5- **Gestion du délai et du budget** : la mise en œuvre de GRC doit être contrôlée selon le délai et le budget de l'ensemble du projet;
- 6- **L'implication du client** : les clients doivent aussi être impliqués dans la phase précoce d'implication de GRC;
- 7- **Pas de conflit de culture** : une implantation de GRC ne doit pas provoquer un conflit avec la culture courante de l'organisation;

- 8- **L'utilisation et la sensibilisation du système GRC par les gestionnaires :**
Il faut s'assurer que les gestionnaires de l'organisation utilisent également le système GRC;
- 9- **La mesure :** selon les objectifs de la mise en œuvre de GRC, des mesures doivent être effectuées incluant des données sur les plaintes des clients et les satisfactions des clients;
- 10- **L'implication des gestionnaires :** les gestionnaires de l'organisation doivent être impliqués pour soutenir la mise en œuvre de GRC;
- 11- **La formation de GRC :** le gestionnaire de GRC et le personnel connexe doivent être formés sur les concepts de GRC et sur la manière de les appliquer quotidiennement.

L'étude propose une stratégie qui vise à intégrer la méthodologie Six Sigma ¹²DMAIC avec le processus de la mise en œuvre de GRC abordant cinq FCS de la GRC. Ces facteurs sont la mesure, l'implication des gestionnaires, la formation de GRC, la gestion du délai et du budget et finalement de minimiser la personnalisation ont été mis en valeur par rapport aux autres FCS cités dû à l'écart important en matières du classement entre ces deux groupes de facteurs de succès.

Six Sigma¹² : selon *granddictionnaire.ca*, le principe de la qualité six sigma a d'abord été instauré par Motorola, mais il est maintenant utilisé par de nombreuses autres compagnies. C'est une approche qui vise à réduire le taux d'erreurs de la chaîne de production, de manière à obtenir moins de 3,4 éléments défectueux par million. En réduisant l'écart-type, représenté par la lettre grecque sigma (σ), on peut réduire le nombre de produits non conformes.

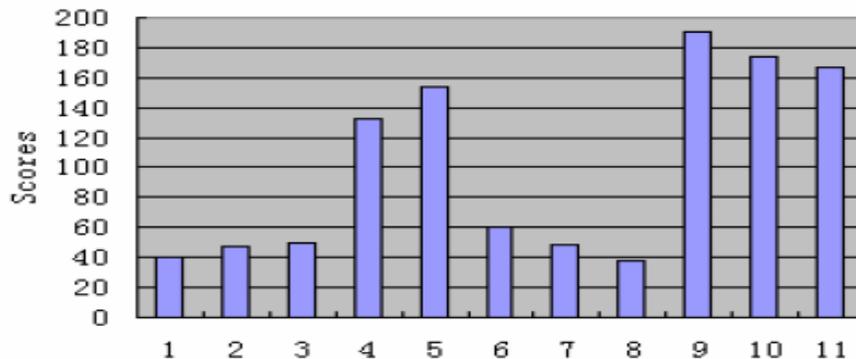


Figure 3.3 Les scores de chaque facteur de succès d'implantation de GRC

Source : [11]

Le taux de succès de l'implantation de GRC peut être augmenté en améliorant les fonctionnalités du produit GRC ou en améliorant les processus de sa mise en œuvre. Dans cette étude, seule l'amélioration de processus de l'implantation de GRC a été effectuée afin d'augmenter le taux de succès de GRC. En ce qui a trait à l'amélioration des processus, elle peut être obtenue par des processus d'implantation bien définis. L'emphase dans cet article est mise sur l'amélioration de ces processus en adoptant la méthodologie Six Sigma DMAIC avec des étapes détaillées. Cette dernière consiste à définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler les phases pour améliorer les processus existants.

L'article [1] présente l'implantation de la GRC en matière d'affaires. Cette recherche décrit l'intégration de GRC et leurs principales phases du succès notamment l'initiation, la définition de processus, l'introduction et l'opération.

Cette recherche démontre que les FCS sont censés avoir une influence positive sur les affaires de l'organisation. Pour réussir la mise en œuvre d'une solution de GRC, l'organisation doit prendre en considération ces FCS :

- 1- Support et engagement de la haute direction;

- 2- Promotion de la GRC dans tous les départements de l'organisation;
- 3- Compréhension de la connexion et l'interaction entre les processus;
- 4- Évaluation de l'influence de support logiciel, de règles d'affaires et de *Workflow* sur l'efficacité de GRC;
- 5- Évaluation de nouvelles technologies afin d'atteindre les objectifs d'affaires;
- 6- Formation aux employés car leur motivation influence sa mise en œuvre;
- 7- Compréhension de GRC en tant que processus continu de gestion du changement;
- 8- La réingénierie et l'introduction des processus orientées vers le client.

L'auteur de la recherche [11] a précisé que ces FCS présentent l'ensemble des facteurs les plus courants sur lesquels chaque organisation doit se concentrer. Les processus d'affaires bien définis sont une composante essentielle de toute stratégie réussie de GRC. Ces processus doivent être intégrés à travers le marketing, les ventes et le support client. Les processus qui concernent les partenaires d'affaires et les employés doivent être aussi pris en considération.

D'après l'article [25], l'auteur a étudié le cas d'un gestionnaire du client de l'organisation chinoise « Haier » pour discuter des FCS de la GRC. Cette étude a résumé les FCS de la GRC aux points suivants :

- 1- **Stratégie et organisation de GRC** : la GRC est un enjeu de processus d'affaires plus stratégique que technique. En outre, la conception de structure d'organisation et la coordination sont essentielles à la réussite de la GRC;
- 2- **Changement de processus d'affaires** : il se concentre sur le développement des changements nécessaires dans la structure organisationnelle et les processus qui y sont rattachés. Sur cette base les processus du marketing, de la vente et de services doivent être optimisés;
- 3- **Motivation d'employés** : la compréhension d'employés des bénéfices de GRC et leurs supports d'adoption ont un impact majeur sur son utilisation;

- 4- **Systèmes TI** : est essentiel pour le déploiement du système GRC comme un outil de support. Ceci comprend la sélection et la configuration du système qui s'adapte à l'organisation ainsi que la disponibilité et la gestion des ressources technologiques incluant la gestion d'entrepôt de données et les PGI;
- 5- **Culture de l'organisation** : plusieurs études confirment que la culture de l'organisation est l'un des facteurs critiques de succès [25].

Selon [3], six FCS ont été identifiés pour les projets GRC :

- 1- **Voie d'évolution** : la plupart des organisations misent en place un système de GRC opérationnel en commençant par les processus des ventes. Ceci permet d'avoir une base de données centralisée qui fournit des informations cohérente et à jour comme une condition préalable pour le GRC. Le GRC analytique repose sur ce fondement et couvre les fonctionnalités d'exploration ou de forage de données. Seulement peu d'utilisation est faite de GRC collaborative qui favorise une mise en œuvre progressive de GRC débutant par la GRC opérationnelle, passant par l'analytique à la collaborative;
- 2- **Calendrier** : la plupart des pratiques organisationnelles réussies passent par une phase d'évaluation rapide du système avant de couvrir par la suite la phase d'introduction du système. Les organisations qui réussissent divisent ces projets de GRC à des sous-projets gérables en utilisant une approche agile;
- 3- **Restructuration organisationnelle** : avant l'introduction du système GRC, toutes les pratiques réussies établissent les concepts GRC pour la définition des processus et les structures organisationnelles;
- 4- **Architecture système intégrée des composants standards** : tous les systèmes de GRC mis en épreuve d'une analyse comparative sont des logiciels standards. Toutefois, aucun système n'offre une fonctionnalité GRC opérationnelle, analytique et collaborative. Les organisations avancées de

GRC ont intégré des systèmes spécialisés pour ces trois types de GRC dans une architecture «meilleur produit»;

- 5- **Gestion de changement** : convaincre les employés des avantages des systèmes de GRC et leurs méthodes sont considérés comme un facteur important de succès. L'analyse comparative présente un portrait plus précis;
- 6- **Support de la haute direction** : pour établir l'orientation client en échelle d'organisation, la mise en place des normes et des processus inter-organisations du système et pour soutenir l'adoption des systèmes de GRC au sein de l'organisation le soutien de la direction est une condition essentielle.

Ainsi, l'article [3] décrit les résultats des projets d'analyse et d'évaluation comparative inter-industrie dans laquelle 120 organisations ont participé. Les résultats montrent qu'il n'existe pas de projet GRC unique et que ces implantations réussies sont rarement des projets techniques.

La publication [18] examine les FCS de la mise en œuvre de GRC des fournisseurs de matériaux de construction par le biais d'un sondage afin d'obtenir des données provenant de 68 fournisseurs de matériaux de construction. Une tentative a été faite pour déterminer les FCS de GRC à l'aide d'une adoption technologique éprouvée.

L'analyse a révélé que les GRC sont efficaces quand ces FCS sont présents :

- 1- **Support et engagement de la haute direction** : l'initiative de la GRC implique la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires axée sur le client, la refonte des activités fonctionnelles et les processus de travail. La décision de mettre en place de nouvelles technologies est toujours prise par la direction. Des études ont démontré qu'il existe un lien positif entre le soutien de la direction et l'impact de la technologie sur l'organisation en terme de la résistance aux changements rencontrés;
- 2- **Capacité de gestion des connaissances** : la capacité d'une organisation à capturer, gérer et diffuser en temps réel des clients authentifiés, les produits,

les services informatiques pour améliorer la réponse des clients et fournir plus rapidement la prise de décision fondée sur des informations fiables. Ces capacités sont fondées sur l'information, la technologie et la culture d'une organisation;

- 3- **Maturité d'infrastructure technologique appropriée** : elle se réfère au niveau des ressources technologiques disponibles au sein d'une organisation. L'initiative GRC est complexe et coûteuse qui exige des compétences technologiques avancées, des services d'information intégrés et des infrastructures de systèmes d'information coûteuses;
- 4- **Culture de l'organisation** : développer une culture qui est apte à changer en mettant en place des initiatives d'amélioration de la technologie a été identifiée comme facteur prédictif de réussite de GRC.

Les résultats présentés dans le document [18] constituent des indications sur les FCS des initiatives technologiques de GRC pour des fournisseurs australiens dans le domaine de la construction. Les entreprises qui opèrent dans le secteur d'ingénierie et de la construction qui envisagent la mise en œuvre de la stratégie GRC peuvent utiliser ces résultats pour mieux expérimenter les initiatives technologiques des GRC.

L'article [8] adopte une nouvelle approche en développant un modèle conceptuel de l'innovation GRC. Ensuite, une conversion a été effectuée de ce modèle en un modèle de simulation dynamique. Cette étude aborde une étape avancée dans l'amélioration de la compréhension de la mise en œuvre des systèmes d'information et les implantations de la GRC en particulier. La valeur du modèle comme un outil pratique pour aider les gestionnaires à maximiser les avantages de GRC pour leurs organisations a été présentée. Lors de cette étude, les FCS des PGI ont été abordés et ces dix facteurs importants ont été présentés et comparés avec ceux de la GRC. Cette comparaison est due à l'existence des similitudes entre leurs implantations. Les deux solutions sont des technologies d'intégration à grande échelle. Des différences apparaissent en terme de la mise au point de *back-office* de PGI (est utilisé par le

personnel de la finance, RH et de la fabrication) par rapport à la mise au point du *front-office* de GRC (est utilisé par le personnel de première ligne incluant les centres d'appels, les ventes et le marketing). La GRC doit permettre à une organisation d'acquérir une meilleure connaissance des comportements et des préférences de sa clientèle, tandis que les analyses de PGI sont susceptibles de se concentrer sur l'offre et la demande de ressources-clés et des matériaux.

Les neuf FCS de GRC ont été identifiés dans cette étude comme suit :

- 1- Support et engagement de la haute direction;
- 2- Communication de la stratégie de GRC;
- 3- Capacité de gestion des connaissances;
- 4- Volonté de partage de données;
- 5- Volonté de changer les processus;
- 6- Maturité technologique;
- 7- Changement de culture/orientation client;
- 8- Capacité de changement de processus; et
- 9- Capacité d'intégration de systèmes.

Selon l'article [29], l'étude est axée sur les FCS d'un projet GRC dans un hôpital et a proposé un modèle afin de clarifier le risque potentiel en examinant et en introduisant des facteurs efficaces de la réussite d'une telle implantation.

Selon la mission de l'organisation, les systèmes de GRC doivent avoir des caractéristiques différentes. Ces caractéristiques essentielles doivent être considérées pour les opérations de GRC dans le domaine de santé et sont définies en trois caractéristiques :

- Peu de pouvoir de la clientèle : les clients réguliers ont beaucoup d'informations sur leur besoin. Toutefois, les patients ont peu de pouvoir de décider comment le service ou le traitement sera fourni;

- TI : l'utilisation de TI est essentielle pour la mise en œuvre de GRC. Certes, une GRC efficace nécessite une intégration synergique de la stratégie, la technologie et l'aspect humain; et
- Fidélisation de la clientèle : dans le secteur de la santé, la GRC cherche à obtenir la fidélité des patients. Les hôpitaux qui implantent la GRC tiennent en compte l'effet du nombre de clients.

Cette étude a identifié treize FCS de GRC dans les hôpitaux qui sont les suivants :

Facteurs ressources

- 1- Infrastructure
- 2- Technologique

Facteurs de gestion

- 3- Caractéristiques de CEO et CIO
- 4- Sensibilisation de gestion
- 5- Maturité de gestion
- 6- Support de la haute direction
- 7- Implication des gestionnaires
- 8- La mesure du projet

Facteurs d'employés

- 9- Capacités de TI
- 10- Motivation
- 11- Capacités de gestion des connaissances
- 12- Formation
- 13- Perception

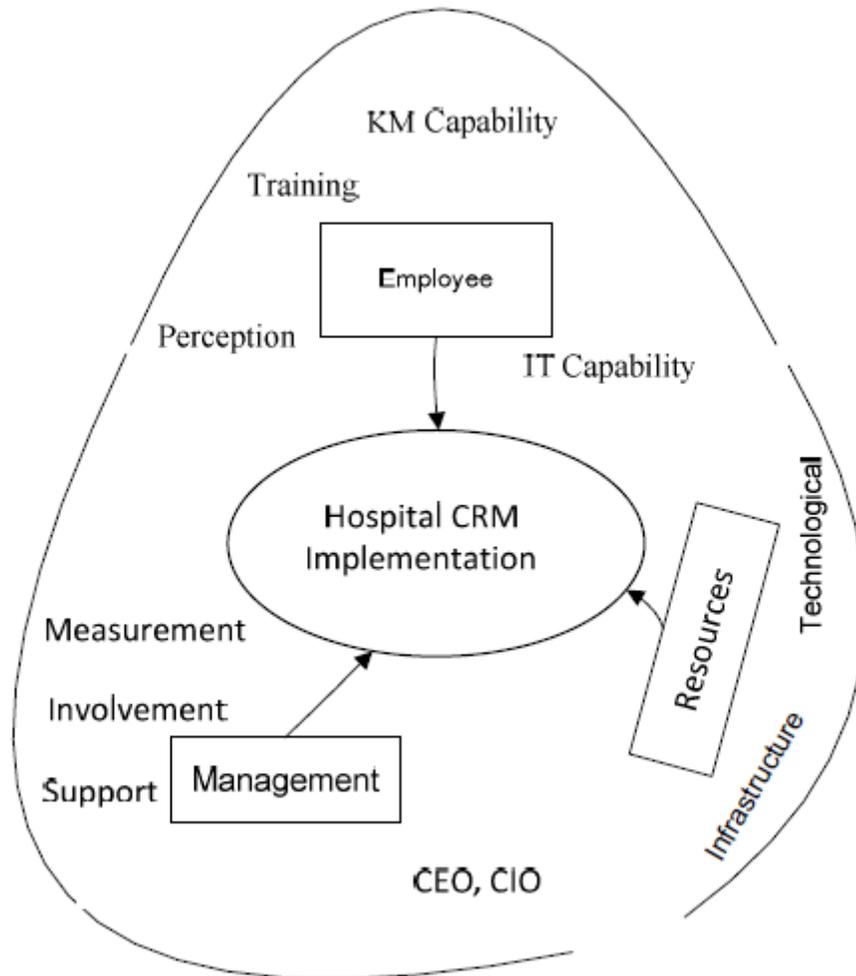


Figure 3.4 Les FCS d'implantation de GRC dans l'hôpital

Source : [29]

L'étude [17] examine la mise en œuvre de GRC pour une entreprise chinoise à la fine pointe de la technologie en proposant un modèle basé sur les FCS de GRC. De plus, les résultats de cette étude de cas signalent que l'aspect humain, la technologie et les processus d'affaires sont tous des facteurs essentiels dans l'implantation de GRC.

Une mise en œuvre typique de GRC peut être classée en six processus itératifs incluant l'exploration et l'analyse, la visualisation, la construction de cas d'affaires, la planification et la conception de la solution, la mise en œuvre et l'intégration et la réalisation de la valeur.

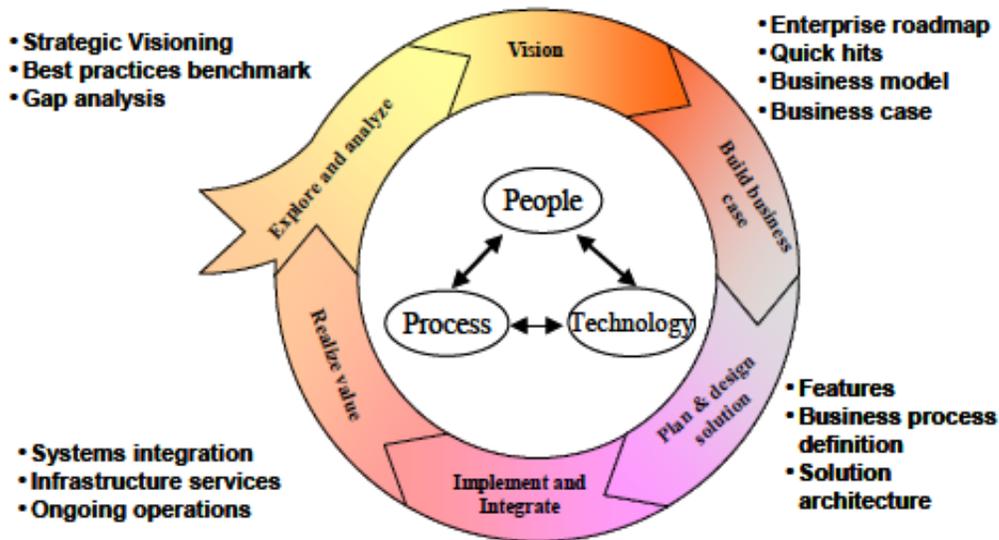


Figure 3.5 Modèle d'implantation de la GRC

Source : [17]

Des FCS tirés de l'étude [17] ont été identifiés sous les trois axes-clés de la GRC incluant l'axe humain, l'axe processus d'affaires et l'axe technologique :

Facteurs processus

- 1- **Changement de culture** : réviser les processus de l'organisation en envisageant un modèle d'organisation centrée sur le client;
- 2- **Refonte de processus** : remodeler ses processus métier à partir de la perspective et l'implication des commentaires du client;
- 3- **Indicateurs de performances à la GRC** : l'organisation utilise ces indicateurs pour comparaison une fois la GRC mis en place, ce qui facilite l'avancement du projet; et

4- **Gestion de changement ;**

Facteurs humains

- 5- **Support et engagement de la haute direction** : la haute direction résout les problèmes de désaccords entre les différents départements concernant la réingénierie des processus d'affaires en permettant la diminution de la résistance au changement;
- 6- **Formation aux utilisateurs** : un plan détaillé de la formation aux usagers est nécessaire;
- 7- **Implication des utilisateurs dans la conception du système** : le processus de la mise en œuvre de la GRC est plus rapide et efficace par l'équipe du projet si les utilisateurs sont impliqués au départ;

Facteurs technologiques

- 8- **Conception flexible** : l'équipe du projet doit s'assurer que la technologie utilisée est assez flexible pour répondre aux besoins futurs des usagers; et
- 9- **Sélection du logiciel GRC** : l'utilisation de la technologie appropriée et son utilisation intelligente sont essentielles pour une adoption réussie de la GRC.

La recherche [6] a pour objectif de proposer un modèle basé sur les FCS comme un guide et une approche globale aux organisations dans la mise en œuvre réussie de la stratégie GRC. Le modèle est conformé par un ensemble de treize FCS avec leurs 53 mesures correspondantes. Ces facteurs couvrent les trois axes-clés de toute stratégie GRC (l'axe humain, l'axe processus et technologique). En plus, ils sont évalués par un groupe d'experts à l'échelle internationale :

- 1- Support et engagement de la haute direction;
- 2- Création d'une équipe multidisciplinaire;
- 3- Définition des objectifs;
- 4- Intégration interdépartementale;
- 5- Communication de la stratégie GRC au personnel;

- 6- L'engagement du personnel;
- 7- Gestion de contact et de l'information client;
- 8- Service à la clientèle;
- 9- Automatisation des ventes;
- 10- Automatisation du marketing;
- 11- Support de la gestion opérationnelle; et
- 12- Intégration de systèmes d'information.

Tableau 3.2 Classement des FCS de la GRC selon ses composantes

ID	Facteur-clé de succès	Humain	Processus	Technologie
1	Support de la haute direction	x		
2	Création d'une équipe multidisciplinaire	x	x	
3	Définition des objectifs	x		
4	Intégration interdépartementale	x	x	
5	Communication de la stratégie GRC au personnel	x	x	
6	L'engagement du personnel	x		
7	Gestion de l'information client			x
8	Service à la clientèle		x	x
9	Automatisation des ventes		x	x
10	Automatisation du marketing		x	x
11	Support de la gestion opérationnelle	x	x	x
12	Gestion des contacts clients	x		x
13	Intégration de systèmes d'information			x

Traduction libre de [6]

Le but de la recherche [31] est de proposer une approche globale de la mise en œuvre du projet GRC basée sur une étude approfondie des facteurs et des éléments essentiels qui contribuent au succès de l'implantation du projet GRC. Ces FCS ont été classés en neuf groupes principaux :

- 1- Le support de la haute direction;
- 2- Le chef de la direction;
- 3- La culture;
- 4- L'infrastructure organisationnelle;
- 5- La gestion des ressources humaines;
- 6- L'amélioration continue;
- 7- Les processus de gestion de connaissance;
- 8- L'infrastructure technique; et
- 9- Les processus GRC.

3.6 Méthodologies et approches d'implantation de projets GRC

La condition initiale pour qu'un projet prouve des avantages sur le plan d'efficacité et de la motivation se concrétise dans l'importance accordée à la méthode qu'il fait appelle. ([2], p. 50) D'où la recommandation du choix d'une approche adéquate pour gérer les projets de GRC. Ce choix est considéré même parfois l'un des facteurs-clés de succès de ce type de projet. Ce chapitre consiste en effet à présenter les méthodologies d'implantation d'un projet GRC. De plus, il consiste à établir une comparaison détaillée entre ces approches dans le but de démontrer et de proposer l'approche qui pourrait supporter l'implantation de ce type de projet.

3.6.1 Les approches classiques en cascade

Le cycle en cascade se caractérise par des phases séquentielles qui se succèdent après la validation des livrables produits lors de la phase précédente :

- Tous les besoins sont exprimés et recueillis lors de la première phase suite à l'analyse détaillée de ces besoins, puis la conception du système qui répondra à ces besoins en dépendront. La conception du système sous forme de diagrammes doit être validée avant le démarrage des développements.
- Les développements doivent être achevés pour permettre à l'équipe de testeurs de lancer ses campagnes de tests fonctionnels et techniques.
- Enfin, une fois que les anomalies ont été corrigées, on peut procéder à l'intégration globale finale et à la mise en production du système.

Dans ce contexte, et sur la base du périmètre défini, on demande au chef de projet de s'engager sur un planning détaillé de réalisation, prévoyant les jalons de début et de fin de phase et les activités à mener. [10]

Le détail de ces étapes de cette approche se retrouve en Annexe 4.1.

D'après la source [23], l'auteur propose une approche de développement de solutions GRC composée de cinq étapes. Ces principales étapes font partie d'une méthode simplifiée n'incluant aucune intégration de données ou avec des SI tiers. Le graphique suivant présente ces étapes pour lesquelles le détail se retrouve en Annexe 4.2 :

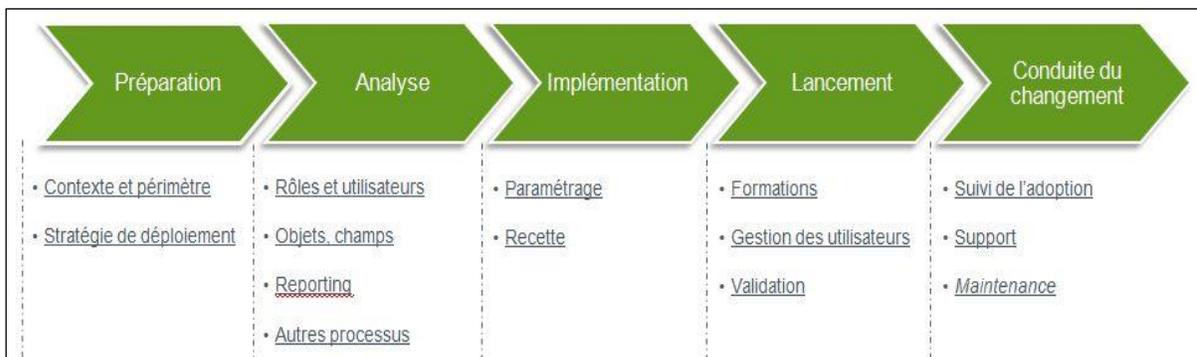


Figure 3.6 Les cinq étapes de l'approche de développement des solutions GRC

Source : <http://blog.aliston.fr/2010/06/deployer-son-crm-une-methode-en-5-etapes/>, [23].

La GRC est un outil en évolution permanente. Il va donc vivre, s'adapter et changer au fil des améliorations apportées aux méthodes de vente, de marketing et de support client. Cette méthode est considérée comme un processus qui vise à faire progresser les outils et les pratiques dans le cadre d'une amélioration continue du produit.

3.6.2 Les approches itératives

3.6.2.1 Approche de la Roue de Deming

La roue de Deming est une méthode de qualité PDCA (**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct). L'implantation de cette méthode a pour objectif d'améliorer sans cesse la qualité d'une mise en œuvre d'un produit. Elle se base sur quatre phases en itération sous la forme d'un cercle vertueux : planifier, faire, vérifier et agir. Le détail des étapes de cette approche est en Annexe 4.3.

3.6.2.2 Les approches itératives incrémentales (les méthodes agiles)

L'approche itérative, comme mentionnée en Annexe 4.4, englobe six étapes.

Les méthodes agiles reposent aussi sur des méthodes de développement itératif incrémental et collaboratif. Elles sont en mesure de produire des solutions rapides, efficaces et flexibles au changement. Leur principe consiste à décomposer le projet en plusieurs petits projets sous forme d'itérations de quelques semaines. Pour chaque itération, un produit résultant d'un sous projet est livré et validé par le client. Le mode incrémental permet au projet d'évoluer progressivement et les fonctionnalités sont intégrées au fur et à mesure du cycle de vie de projet afin d'atteindre les objectifs du client. Cette approche mène plusieurs avantages pour les projets GRC qui se retrouvent en Annexe 4.6.

Les méthodes agiles connaissent une diversité d'approches et chacune d'elle se distingue par ses caractéristiques et sont entres autres :

- La méthode RAD (*Rapid Application Development*);
- La méthode DSDM (*Dynamic Software Development Method*);
- La méthode UP (*Unified Process*);
- La méthode RUP (*Rational Unified Process*);
- La méthode XP (*eXtreme Programming*);
- La méthode SCRUM.

Le détail de ces méthodologies d'Agile se retrouve en Annexe 4.7

3.6.3 Comparaison des approches

Tableau 3.3 Tableau comparatif de deux approches d'implantation d'un projet GRC

Méthode	Avantages	Inconvénients
Classique en cascade	<p>Les besoins fonctionnels et d'affaires du projet se font en total et d'un seul coup, il en résulte une tentation d'économiser temps et argent.</p> <p>Repose sur des phases du projet bien déterminées au départ.</p> <p>Une approche claire et primitive.</p> <p>L'estimation de coût et délais du projet est facilement calculable.</p>	<p>L'approche en cascade est lourde en terme de définition des exigences précisément dès le début du projet.</p> <p>Impossibilité de traiter les problèmes qui surviennent durant le développement.</p> <p>Faiblesse en matière de la communication entre les étapes du cycle.</p> <p>Perte de temps et d'argent lors d'une détection tardive des enjeux d'un projet pendant les étapes finales.</p> <p>Les solutions développées en cascade peuvent être testées ou exploitées après la fin de la totalité du projet.</p>
En itérative	<p>Ce type d'approche est efficace lorsqu'on cerne des objectifs identifiés au départ d'un projet.</p> <p>Cette approche réduit le risque d'échec de projet car elle permet de remédier à tous les problèmes et aux besoins qui peuvent subvenir pendant l'évolution du projet.</p> <p>Elle permet aux utilisateurs de s'adapter, de se former et de bénéficier partiellement du projet sans avoir à attendre la fin de la réalisation totale du projet.</p> <p>Cette méthodologie est excellente dans la gestion de projets complexes et critiques.</p> <p>L'estimation du temps et du coût est plus concise puisque chaque itération du projet peut être considérée comme un sous-projet.</p> <p>Elle permet d'économiser du temps et d'argent à l'entreprise dû à la livraison des fonctionnalités opérationnelles, et ce en itérations.</p>	<p>La difficulté du contrôle du nombre d'itérations affecte la durée d'un projet qui implique l'augmentation du coût final d'un projet.</p> <p>Les tâches d'utilisateurs consomment plus de temps et d'effort pour qu'ils soient proactifs durant la réalisation du projet. Ceci réduit la productivité lors du développement.</p>

Dans cet essai, deux différentes approches d'implantation de projets GRC ont été présentées suivies d'une comparaison détaillée entre elles. Le choix de l'une de ces approches n'est pas aussi facile que certaines firmes de consultation le supposent. Ce choix est encore plus difficile et décisif surtout au démarrage du projet car c'est un point crucial qui impacte l'évolution du projet soit vers la réussite ou l'échec.

Certes, l'entreprise doit donc être consciente d'accorder plus d'attention à la phase d'analyse des besoins dès le commencement du projet afin de décider et inciter à un choix parfait de l'approche de l'implantation à adopter. Un choix raisonnable d'une approche permet divers avantages en fonction des caractéristiques d'un projet GRC :

- Faciliter le développement en ayant une vision globale et proactive sur les étapes futures du projet;
- Économiser du temps et de l'argent;
- Être conscient des défis à surmonter et réduire les risques potentiels qui pourraient conduire l'implantation à l'échec;
- Soutenir les entreprises dans la décision de la méthodologie d'implantation à utiliser selon des intrants clairs et concis incluant les caractéristiques spécifiques d'un projet GRC;
- Prévenir un éventuel dépassement du délai ou du coût dès le départ du projet;
- Prendre les mesures nécessaires au départ dans l'éventualité d'une mauvaise qualité de données à intégrer;
- Identifier la complexité de l'implantation du projet GRC causée généralement par l'intégration et la communication avec les autres systèmes;
- Prendre les précautions nécessaires si des compétences techniques plus élevées ou additionnelles sont recommandées.

3.6.4 Caractéristiques d'un projet de GRC

La gestion d'un projet GRC est très complexe et nécessite des méthodes spécifiques pour sa gestion [27]. Le tableau ci-dessous illustre les spécificités d'un projet de GRC provenant des sections précédentes qui permettent à ces projets de se distinguer par rapport à d'autres types de projets.

Tableau 3.4 Tableau des spécificités d'un projet de GRC

Caractéristiques	Description
Complexité	Les projets GRC se distinguent par une complexité plus élevée. En effet, le défi consiste à la quantité des processus tous liés entre eux qui entraîne des difficultés qui surviennent souvent auprès des éléments inattendus.
Coût	La mise en œuvre d'un projet GRC nécessite habituellement des coûts très élevés à cause de sa complexité et sa grande taille.
Taille du projet	La taille d'un projet GRC reste toujours un défi considérable auprès des gestionnaires et d'analystes d'affaires. Cette taille est due à l'intégration et à l'analyse des données d'affaires multiples en provenance de diverses sources.
Communication	La mise en œuvre d'un projet GRC nécessite une communication très avancée pour permettre l'interconnexion entre les solutions déployées qui nécessite une précision très élevée. En outre, la communication est nécessaire aussi pour collecter les besoins et les objectifs d'affaires.
Personnalisation et changement continu	Vu le dynamisme variable de besoins d'affaires qui changent constamment et rapidement pendant l'évolution du projet, la rigueur est requise avec ces changements afin d'éviter l'échec du projet.
Risque	Le taux de risque des projets GRC demeure élevé selon Gartner. [14]
Stratégies de support	Permettre l'implantation des stratégies de support à la décision inter-organisationnelle.
Exigences d'information stratégique	Les exigences les plus recherchées auprès des projets GRC sont celles d'information stratégique.

Développement itératif	Les projets GRC nécessitent un développement itératif pour permettre de réduire le risque d'exposition potentielle des défauts d'application GRC au sein de toute l'organisation.
Précision et exactitude	Un projet GRC nécessite de l'exactitude et de la précision pour réussir les décisions de la haute direction.
Qualité et l'intégrité de données	La donnée est un défi face aux processus de la prise de décision. La veille d'avoir les bonnes données est impératif. La qualité de données affecte directement le RSI ¹³ de projet GRC.
Profondeur	Une véritable solution GRC fournit des interfaces appropriées pour les utilisateurs, qui ont des besoins différents, à différents niveaux d'organisation et dans tous les domaines fonctionnels.

¹³ RSI : Retour sur investissement : Ratio financier qui est égal au quotient résultant de la division du bénéfice tiré d'un investissement par le capital investi selon granddictionnaire.ca.

Chapitre 4

Approche proposée

Dans ce chapitre, après avoir décortiqué et classifié les informations ressorties de la littérature, l'auteur de l'essai montre le résultat de ces analyses et a mis en place des propositions à valider dans le chapitre suivant.

4.1 Description de l'approche

Trois propositions ont été présentées dans cet essai. Pour y arriver, une collecte d'information a été établie en premier lieu d'une revue de littérature afin de cerner la problématique et de déterminer la validité de ces propositions. Plusieurs articles et publications à ce propos ont été lus, analysés et critiqués. L'information pertinente émergente a été traitée, compilée et classée. La méthode de recherche qui a été utilisée dans cet essai est de type quantitatif.

La première proposition concerne l'identification des FCS les plus importants lors de la mise en œuvre d'un projet de GRC. Une compilation, une analyse et un classement d'ordre d'importance de ces FCS sont effectués. Selon la fréquence et le nombre des occurrences de ces FCS dans cette revue de littérature, dix-sept FCS ont été identifiés. Ce sont plus particulièrement les FCS qui ont été cités plus de deux fois.

Basée sur la première proposition, la deuxième proposition est l'objet d'une matrice d'assignation des FCS identifiés relativement aux axes de GRC : humain, processus et technologique. Les FCS qui touchent plus qu'un axe ont été classés et assignés à un axe approprié après les avoir décortiqués. En effet, l'appel aux définitions de ces FCS auprès des articles consultés dans cet essai s'est avéré décisif pour trancher le

poids d'appartenance de chacun des FCS à un axe donné de GRC. Quant à la troisième proposition, il s'agit de déterminer les meilleures approches qui pourraient supporter l'implantation des projets GRC. Les approches d'implantation classique et agile et leurs étapes ont aussi été élaborées et comparées. Les caractéristiques d'un projet de GRC ont été déterminées aussi afin de les aligner avec les points forts et les points faibles de chacune de ces méthodologies. Ceci permet d'en déduire les méthodes appropriées pour gérer ce type de projet.

4.2 Résultats obtenus

4.2.1 Proposition 1 (Synthèse des FCS et leurs degrés d'importance)

Dans la section précédente, divers FCS d'implantation de projets GRC ont été identifiés et présentés avec leurs modèles et méthodologies proposés. Tous ces FCS ont été pris en considération dans le tableau ci-dessous en indiquant leurs sources et leurs fréquences de citation dans la littérature. Ce qui a permis de déterminer leur degré d'importance en commun selon les théoriciens et les praticiens. Cependant, plusieurs facteurs ont manifesté une similitude pendant leur classement en terme de leurs significations malgré leurs terminologies distinctes, d'où provient la nécessité de les fusionner. À titre d'exemple, voici ci-dessous certains de ces facteurs :

- «Changement de processus/refonte de structure» ([20], [25], [1], [8], [17]) et «Réorganisation» ([11], [3]);
- «Chef de la direction» [6] et «Caractéristiques de CEO et CIO» [29]; et
- «La mesure» ([11], [29]) et «Surveillance, contrôle, mesure et rétroaction» [20].

De plus, tous les FCS identifiés ont été bien définis, catégorisés et les utiliser dans la deuxième proposition qui suit. En effet, quinze articles et publications pertinents ont été lus, analysés et résumés qui font référence aux FCS de l'implantation de projets GRC dans des organisations qui œuvrent dans divers secteurs d'activités. Cette compilation a généré quarante-six FCS des projets GRC classés et ordonnés avec

des degrés d'importance distincts. En conséquence, dix-sept FCS ont été ressortis, particulièrement ceux qui ont été cités plus de deux fois. Tandis que les FCS qui ont été cités une seule fois ont été écartés étant moins pertinents et n'ayant aucune valeur ajoutée.

Tableau 4.1 Les facteurs-clés de succès de la GRC selon la littérature

Facteurs-clés de succès	Source	Fréquence
F1- Support et engagement de la haute direction	[1], [3], [6], [8], [17], [18], [20], [29], [31]	9
F2- Changement de processus/refonte de structure/réorganisation	[1], [3], [8], [11], [17], [20], [25]	7
F3- Changement de culture	[8], [17], [18], [20], [25], [31]	6
F4- Personnel compétent, motivé et formé	[6], [20], [25], [29]	4
F5- Intégration gestion système TI	[6], [20], [25], [29]	4
F6- Formation de concepts GRC aux utilisateurs	[1], [11], [17], [29]	4
F7- Stratégie de GRC (développement clair/communication)	[6], [8], [20], [25]	4
F8- Capacités de gestion des connaissances	[8], [18], [29], [31]	4
F9- Maturité et infrastructure technologique appropriée	[8], [18], [29], [31]	4
F10- Gestion de changement	[1], [3], [17]	3
F11- Mesure, surveillance, contrôle, et rétroaction	[11], [29], [20]	3
F12- Intégration inter-départementale	[6], [20]	2
F13- Implication du client	[11], [20]	2
F14- Calendrier	[3], [11]	2
F15- Implication de la GRC par les gestionnaires	[11], [29]	2

F16- Voie d'évolution	[3], [11]	2
F17- Caractéristiques du chef de la direction (CEO et CIO)	[29], [31]	2
F18- Processus GRC	[31]	1
F19- Gestion de données	[20]	1
F20- Minimiser la personnalisation	[11]	1
F21- Gestion du délai et du budget	[11]	1
F22- Pas de conflit de culture	[11]	1
F23- Promotion de GRC à tous les départements	[1]	1
F24- Évaluation de nouvelles technologies	[1]	1
F25- Compréhension de l'interaction entre les processus	[1]	1
F26- Évaluation de l'influence de support logiciel, de règles d'affaires et de <i>Workflow</i> sur l'efficacité de GRC	[1]	1
F27- Architecture système intégrée	[3]	1
F28- Capacité d'intégration de systèmes	[8]	1
F29- Volonté de partage de données	[8]	1
F30- Volonté de changer les processus	[8]	1
F31- Implication des usagers dans la conception du système	[17]	1
F32- Conception flexible	[17]	1
F33- Sélection du logiciel GRC	[17]	1
F34- Création d'une équipe multidisciplinaire	[6]	1
F35- Définition des objectifs	[6]	1
F36- Service à la clientèle	[6]	1
F37- Automatisation des ventes	[6]	1

F38- Automatisation du marketing	[6]	1
F39- Support de la gestion opérationnelle	[6]	1
F40- Gestion de contact et de l'information client	[6]	1
F41- Perception	[29]	1
F42- Maturité de gestion	[29]	1
F43- Indicateurs de performances à la GRC	[17]	1
F44- Infrastructure organisationnelle	[31]	1
F45- Gestion des ressources humaines	[31]	1
F46- Amélioration continue	[31]	1

4.2.2 Proposition 2 (Modèle de succès : Combinaison adéquate des trois axes de la GRC)

Cette section est consacrée à l'ensemble des dix-sept FCS pertinents à analyser qui représente la première proposition de l'auteur (tableau 4-1). Ce qui suit découle de cette liste des FCS. L'assignation de ces derniers a été effectuée par rapport aux trois axes de la GRC : humain, processus et technologique. Toutefois, certains FCS chevauchent et touchent plus qu'un axe. C'est la raison pour laquelle ces FCS ont été décortiqués afin de définir le poids qui influence leur appartenance majoritaire à un axe donné. Pour ce faire, il est nécessaire d'intégrer un nouveau critère de sélection qui contribue à cette assignation de façon correcte et pertinente. De ce fait, la définition de chacun de ces FCS s'avère indispensable afin de trancher son appartenance selon son poids. Ce poids fait référence au nombre d'occurrences d'un axe par rapport aux deux autres dans chacune des définitions de ces FCS présentées dans la revue de littérature. Ceci a permis par la suite de classer chacun de ces FCS à son axe approprié. Le tableau suivant représente l'assignation initiale de l'intégrité des dix-sept FCS :

Tableau 4.2 FCS relativement aux trois axes de la GRC

Facteur clé de succès	Axes de GRC		
	Humain	Processus	Technologie
F1- Support et engagement de la haute direction	x		
F2- Changement de processus/refonte de structure/réorganisation		x	
F3- Changement de culture	x	x	
F4- Personnel compétent, motivé et formé	x		
F5- Intégration gestion système TI			x
F6- Formation de concepts GRC aux utilisateurs	x		
F7- Stratégie de GRC (développement clair/communication)	x	x	
F8- Capacités de gestion des connaissances			x
F9- Maturité et infrastructure technologique appropriée			x
F10- Gestion de changement	x		
F11- Mesure, surveillance, contrôle et rétroaction		x	
F12- Intégration inter-départementale	x	x	
F13- Implication du client	x	x	
F14- Calendrier	x	x	
F15- Implication et sensibilisation de la GRC par les gestionnaires	x		
F16- Voie d'évolution		x	
F17- Caractéristiques du chef de la direction (CEO et CIO)	x		

Cette section permet l'identification des cinq FCS en chevauchement entre les trois axes de GRC et l'analyse qui permet leurs classifications selon ces axes.

Tableau 4.3 FCS en chevauchement entre les trois axes de la GRC

Facteur-clé de succès	Les trois axes de la GRC		
	Humain	Processus	Technologie
F3- Changement de culture	x	x	
F7- Stratégie de GRC (développement clair/communication)	x	x	
F12- Intégration inter-départementale	x	x	
F13- Implication du client	x	x	
F14- Calendrier	x	x	

F3 : Changement de culture

- Définition 1 : changement de culture; la capacité de l'organisation d'aboutir à une culture orientée client et de considérer la GRC comme une philosophie qui est partagée à l'échelle d'organisation [20];
- Définition 2 : changement de culture/orientation client [8];
- Définition 3 : changement de culture ; **réviser les processus** de l'organisation en envisageant un modèle d'entreprise centrée sur le client [17];
- Définition 4 : culture de l'organisation ; plusieurs études confirment que la culture de l'organisation est l'un des FCS de GRC [25];
- Définition 5 : la culture [31];
- Définition 6 : culture de l'organisation; développer une culture apte à changer **et mettre en place un processus** d'amélioration de la technologie sont identifiées comme facteurs prédictifs de succès de GRC [18].

D'après ces définitions de ce facteur, le poids d'appartenance tend vers l'axe processus. D'où le classement de facteur F3 à l'axe processus.

F7 : Stratégie de GRC (développement clair/communication)

- Définition 1 : stratégie de GRC (développement clair/communication); ce facteur se concentre sur une définition claire de la stratégie GRC et son alignement avec la stratégie générale de l'organisation [20];
- Définition 2 : communication de la stratégie de GRC [8];
- Définition 3 : communication de la stratégie GRC au personnel [6];
- Définition 4 : stratégie et organisation de GRC; la GRC est un enjeu de processus d'affaires plus stratégique que technique. En outre, **la conception de structure d'organisation** et la coordination basée sur la stratégie GRC sont essentielles au succès de GRC. De même, le développement, le contrôle et la mise en œuvre de GRC et **la stratégie client** jouent aussi un rôle important [25].

Les définitions révèlent que le poids d'appartenance de F7 tend vers l'axe humain. De plus, selon l'auteur de l'essai, l'axe processus relève du niveau tactique tandis que ce facteur touche plus le niveau stratégique, d'où le classement de F7 à l'axe humain.

F12 : Intégration inter-départementale

- Définition1 : l'intégration interdépartementale ; ce facteur implique l'intégration des différents départements de l'organisation pour atteindre les objectifs généraux de la GRC, les objectifs principaux de l'organisation et les objectifs de ces départements [20].
- Définition 2 : intégration interdépartementale [6].

Ces deux définitions impliquent que le poids d'appartenance tend vers l'axe de processus puisqu'il s'agit de l'intégration de différents départements qui touche plus l'axe processus que l'axe humain. D'où son classement à l'axe processus.

F13 : Implication du client

- Définition 1 : implication du client/consultation; facteur qui se concentre sur la consultation, l'interaction et la communication avec le client à travers l'amélioration de l'interaction de ce dernier avec l'organisation [20];
- Définition 2 : l'implication du client; les clients doivent être aussi impliqués dans la phase précoce d'implantation de GRC [11].

D'après les deux définitions du F13, son poids d'appartenance tend vers l'axe humain, d'où son classement à l'axe humain.

F14 : Calendrier

- Définition 1 : la mise en œuvre de GRC doit être décomposée en plusieurs phases avec la phase initiale d'environ sept mois, les autres phases continuent sur six mois chacune [11];
- Définition 2 : la plupart des pratiques les plus réussies des organisations passent par une phase rapide d'évaluation du système et complètent la phase d'introduction du système en sept mois. Les organisations qui réussissent divisent ces projets de GRC à des sous-projets gérables et agiles d'une durée maximale de six mois [3].

D'après ces deux définitions de ce FCS, il montre que son poids d'appartenance tend vers l'axe processus vu que l'emphase est mise sur la décomposition et découpage du projet GRC en plusieurs sous projets. D'où son classement à l'axe processus.

Après avoir classé ces FCS qui sont en chevauchement entre au moins deux axes de la GRC, le tableau ci-dessous a été dressé en représentant le classement des dix-sept FCS les plus importants à considérer lors de l'implantation d'un projet de GRC provenant du tableau de la section précédente.

Tableau 4.4 Assignation de FCS aux trois axes de la GRC

Facteur-clé de succès	Les axes de la GRC		
	Humain	Processus	Technologie
F1- Support et engagement de la haute direction	x		
F2- Changement de processus/refonte de structure		x	
F3- Changement de culture		x	
F4- Personnel compétent, motivé et formé	x		
F5- Intégration gestion système TI			x
F6- Formation de concepts GRC aux utilisateurs	x		
F7- Stratégie de GRC (développement clair)	x		
F8- Capacités de gestion des connaissances			x
F9- Maturité d'infrastructure technologique appropriée			x
F10- Gestion de changement	x		
F11- Mesure, surveillance, contrôle et rétroaction		x	
F12- Intégration inter-départementale		x	
F13- Implication du client	x		
F14- Calendrier		x	
F15- Implication de la GRC par les gestionnaires	x		
F16- Voie d'évolution		x	
F17- Caractéristiques du chef de la direction (CEO)	x		

Le tableau suivant présente l'assignation finale des dix-sept FCS en fonction des trois axes de la GRC qui indique le nombre de FCS qui correspond à chacun de ces axes.

Tableau 4.5 Classification des FCS selon les trois axes de la GRC

Axes de GRC	Facteurs clés de succès	Nombre de FCS
Axe humain	F1, F4, F6, F7, F10, F13, F15, F17	8
Axe processus	F2, F3, F11, F12, F14, F16	6
Axe technologique	F5, F8, F9	3

Le but de cette assignation est de déduire l'importance allouée pour chacun des trois axes de la GRC qui conduit un projet de GRC au succès : humain, processus et technologique. Des pourcentages ont été calculés qui représentent la combinaison d'importance adéquate de chacun des trois axes de GRC :

L'axe humain représente : $\alpha = 7/17 = 0,47 = 47 \%$;

L'axe processus représente : $\beta = 6/17 = 0,35 = 35 \%$;

Et l'axe technologique représente : $\tau = 3/17 = 0,18 = 18 \%$.

L'incertitude de cette proposition est calculée dans le chapitre de la validation (chapitre 5) suite à l'intégration de la notion de poids selon les évaluations fournies par les répondants du questionnaire de validation.

De plus, l'auteur précise que d'après les tendances qui sont à l'origine de la forte croissance actuelle de l'industrie GRC, la plupart des organisations qui adoptent les GRC ont compris qu'un mélange efficace de l'axe humain (50 %), de processus (30 %) et de la technologie (20 %) est la clé conductrice d'implantation réussie d'une GRC [12], p.23. En outre, le nouveau paradigme du succès de la GRC dépend toujours d'une combinaison d'axe humain 50 %, 30 % d'axe processus et 20 % pour l'axe technologique [26]. Cette formule qui n'a jamais été vérifiée ni validée selon la revue de la littérature.

4.2.3 Proposition 3 (Les meilleures approches de l'implantation de projet GRC)

Après avoir présenté et comparé dans la section 3.6 les deux approches et méthodologies de développement de projets GRC incluant l'approche classique en cascade et l'itérative incrémental, il en résulte un troisième tableau ci-dessous qui représente une matrice qui combine les informations déjà fournies pour démontrer la méthodologie la mieux appliquée aux développements de projets GRC. Cette matrice permet d'aligner les caractéristiques, autrement dit les spécificités qu'un projet GRC nécessite de plus en plus, aux approches de développement.

Tableau 4.6 Alignement des caractéristiques de projet GRC aux approches d'implantation

+ : Utiliser - : Ne pas utiliser

Caractéristique de projet GRC	Approche d'implantation de projets GRC	
	Classique en cascade	Agile
Complexité	-	+
Coût	-	+
Compétences techniques	+	-
Taille du projet	-	+
Communication	-	+
Personnalisation et changement continu	-	+
Risque	-	+
Stratégies de support	-	+
Exigences d'information stratégique	-	+
Développement itératif	-	+
Précision et exactitude	-	+
Qualité et l'intégrité de données	-	+
Profondeur	-	+

La matrice ci-dessus démontre que la méthodologie la mieux appliquée à la mise en œuvre d'un projet GRC est précisément agile, car elle se rapproche davantage des caractéristiques et des spécificités d'un projet GRC.

Chapitre 5

Analyse des résultats

5.1 Retour sur les hypothèses de l'essai

Le succès d'un projet GRC dépend de plusieurs facteurs. Les trois aspects qui ont été abordés dans cet essai sont les suivants :

- 1- Les FCS des projets de GRC les plus importants à considérer;
- 2- Le degré alloué d'importance des trois axes de GRC : humain, processus et technologique; et
- 3- Les meilleures approches d'implantation qui pourraient soutenir la mise en œuvre d'un projet GRC.

Ces hypothèses ont été validées à travers un sondage électronique qui a pu cibler 20 répondants experts et de consultants dans le domaine GRC. Ces derniers œuvrent au sein des entreprises de consultation québécoises et européennes francophones. Ce questionnaire contient un ensemble de onze questions qui visent à positionner et à valider les propositions fournies par l'auteur de l'essai sur le succès de l'implantation des projets de GRC.

5.2 Résultats obtenus

Les figures ci-dessous présentent des statistiques sur les réponses des questionnaires adressés à 20 répondants majoritairement des professionnels et des experts qui ont pu contribuer à plusieurs reprises à l'implantation des projets GRC au sein de plusieurs organisations. Les résultats obtenus sont représentés à l'aide de l'outil du sondage «SurveyMonkey» afin de faciliter la lecture des données collectées

et l'interprétation de l'information résultante pour atteindre la connaissance désirée. Les résultats sommaires des questions du questionnaire sont disponibles en Annexe 5.1.

De plus, certaines citations pertinentes de commentaires des répondants sont disponibles en Annexe 5.2.

5.3 Analyse des résultats

La majorité des répondants ont considéré la solution technologique de GRC comme une obligation (75 %). Certes, pour contrer la concurrence, les organisations n'ont qu'à introduire des solutions technologiques qui supportent leurs processus d'affaires pour se démarquer par rapport aux autres organisations. Cependant, il faut noter aussi que l'utilité de la GRC devient très importante si la technologie déployée sert la stratégie qui est effectivement axée sur la clientèle. Ceci dépend du secteur d'activité dans lequel l'organisation évolue. Plus le facteur de concurrence augmente, plus l'organisation vise l'amélioration de ces processus pour fidéliser sa clientèle. Ce qui entraîne par la suite la nécessité d'utiliser une solution GRC.

Selon les données, le succès de l'implantation d'un projet GRC est compris entre l'importance de l'axe humain (à 50 %), la bonne mise en place des processus (à 30 %) et l'axe technologique (à 20 %). Ce constat vient de confirmer ce qui s'est initialement démarqué de la revue de littérature. Il concorde très bien aussi avec la proposition de l'auteur de l'essai lors de la classification des FCS effectuée dans la section (4.2.2.). En conséquence, le succès d'un projet GRC est relié à l'équilibre assuré par le degré d'importance de ces trois axes de GRC.

Pour assurer la validité de cette proposition, une deuxième vérification est sujette d'une classification des FCS les plus importants du résultat du sondage

en fonction des trois axes de GRC. Voir la section 5.5.2 (validité de la proposition 2).

Quant à l'existence des axes supplémentaires par rapport aux trois axes cités ci-haut, 55 % des réponses montrent qu'il existe effectivement d'autres axes de GRC (Vision, budget, stratégique, culturel, temps, tendance et l'intelligence...Etc.). Cependant, il se veut de ces 3 axes de GRC, selon les définitions fournies dans cet essai, le niveau de détail tactique qui comprend d'autres sous-axes opérationnels et en même temps dominés ou engendrés à haut niveau par d'autres axes stratégiques.

- À remarquer et préciser que les cinq premiers FCS ressortis de la validation touchent en particulier l'axe humain, ce qui signifie l'importance particulière de l'axe humain par rapport à l'axe processus et à l'axe technologique dans l'optique de la mise en œuvre des projets GRC. L'ensemble des FCS les plus importants à considérer ressortis du sondage ont été comparés avec ceux résultant de la revue de littérature et ceci révèle une divergence en terme d'ordre d'importance. En effet, selon le résultat et les commentaires des répondants, le degré d'importance des FCS des projets GRC varie selon plusieurs facteurs tels que le contexte organisationnel, la taille et le secteur d'affaire de l'organisation, la différence culturelle des organisations ainsi que la portée du projet GRC. La combinaison adéquate allouée à chacun des trois axes de GRC déduit est de 50 % d'axe humain, 30 % d'axe processus et 20 % d'axe technologique avec une précision d'incertitude (le détail de l'analyse de ce résultat est réparti dans les sections 5.5.1 et 5.5.2).

Quant à la question 6 du questionnaire, en ce qui a trait à l'existence d'autres FCS qui n'ont pas été abordés lors de la revue de littérature, les répondants ont fourni certains FCS de GRC sauf qu'ils ne représentent pas un poids considérable étant donné l'absence d'une fréquence d'occurrences de ces FCS auprès de ces répondants.

La question 7 révèle que 70 % des répondants ont dévoilé que l'intégralité des FCS présentés demeure valide pour tout secteur d'activité distinct relié à une organisation, sauf qu'ils peuvent varier d'une organisation à une autre. Toutefois, leur degré d'importance varie énormément selon le contexte organisationnel, la taille de l'organisation, le secteur d'affaire de cette dernière, ainsi que selon la portée du projet GRC.

La question 8 révèle que les 80 % des répondants affirment connaître des approches utilisées pour l'implantation d'un projet de GRC dans une organisation. La majorité de ces répondants ont spécifié «Agile», «Sure Step» et «Macroscopie» comme les méthodes d'implantation les plus reconnues.

En ce qui a trait à la méthodologie appropriée à l'implantation des projets GRC (questions 9 et 10), 69 % des répondants ont démontré que la méthodologie Agile est la plus appropriée pour les projets GRC suivie par l'approche maison de 44 % (respectivement l'approche *SCRUM* et l'approche itérative maison).

5.4 Démonstration de la validité des résultats obtenus

5.4.1 Proposition 1 : les FCS importants à considérer

L'ordre d'importance des FCS trouvés par l'auteur selon la revue de littérature et ce du sondage manifeste une divergence. Toutefois, ce constat a été expliqué par le résultat et les commentaires des répondants du sondage du fait que le degré d'importance des FCS de GRC varie selon plusieurs facteurs incluant le contexte organisationnel, la taille et le secteur d'affaires de l'organisation, la portée du projet GRC et la différence culturelle des organisations. À noter que les cinq premiers FCS touchent entièrement l'axe humain, ce qui signifie l'importance de cet axe pour la mise en œuvre réussie d'un projet de GRC. Il est aussi important de souligner que certains FCS qui ont une importance remarquable lors de l'évaluation du sondage alors qu'ils ne figurent pas dans les dix-sept FCS qui ont été cités au moins deux fois

pendant leurs classements de la revue de littérature. À titre d'exemple, le FCS intitulé «implication des utilisateurs finaux» et celui nommé «définition claire des objectifs escomptés de GRC» ont été classés respectivement le deuxième et le quatrième.

Le tableau ci-dessous représente les quinze importants FCS à considérer ressortis du sondage des experts triés par ordre d'importance (voir en Annexe 7.2 tous les quarante-six FCS en ordre d'importance) :

Tableau 5.1 Les quinze importants FCS selon le sondage des experts

FCS selon le sondage	Très important	Important	Peu important	Pas important	Ne sait pas	Taux moyen
Engagement et la volonté de la haute direction	13	3	0	0	0	1.19
Implication des utilisateurs finaux	11	4	1	0	0	1.38
Gestion de changement	7	9	0	0	0	1.56
Définition claire des objectifs escomptés de GRC	8	6	2	0	0	1.63
Implication des gestionnaires	7	8	1	0	0	1.63
Changement de culture orientée client	6	10	0	0	0	1.63
Changement de processus/refonte de structure/réorganisation	7	6	3	0	0	1.75
Volonté de partager des données au sein de l'organisation	7	6	3	0	0	1.75
Personnel compétent, motivé et formé	6	8	2	0	0	1.75
Perception des employés	6	8	2	0	0	1.75
Bonne compréhension et la maîtrise de l'interaction entre les processus d'affaires de l'organisation	7	7	1	0	1	1.81
Architecture robuste, évolutive et intégrée	5	9	1	1	0	1.88
Création d'une équipe multidisciplinaire	5	9	1	1	0	1.88
Sélection de la technologie appropriée	4	10	2	0	0	1.88
Bonne infrastructure organisationnelle du projet	4	10	2	0	0	1.88

5.4.2 Proposition 2 : les degrés d'équilibre de succès du projet GRC

Cette proposition (50 % axe humain, 30 % axe processus, et 20 % axe technologique) a été ressortie lors d'une compilation et classification basé sur la littérature. Elle a été validée et affirmée via la question trois du sondage. En plus, pour doubler la validation de cette proposition, l'auteur a choisi d'utiliser le résultat de la question 5 du questionnaire, en poursuivant le même raisonnement avec la même démonstration qui a été suivi pendant l'analyse et la synthèse de la revue de littérature en terme d'assignation du FCS à son axe approprié.

Les réponses sur la question 3 révèlent que le succès d'un projet de GRC repose sur la combinaison adéquate des trois axes (humain, processus, et technologique) avec respectivement le pourcentage suivant (48 %, 32 % et 20 %). Ce qui a été démontré lors de la proposition 2 l'analyse émergée de la littérature. Pour s'assurer de son exactitude, l'auteur de l'essai a exploité aussi la question 5 du questionnaire afin de doubler la vérification et la validation de cette proposition et de s'assurer de l'utilisation de deux approches de raisonnement distinctes et voir si les résultats convergent ou divergent. Dans la même optique du raisonnement réalisé dans la section 4.2.2, ces vingt-trois FCS ont été adhésés à leurs axes appropriés. Cette opération consiste à classier ces derniers triés par ordre d'importance parmi les quarante-six émergés du sondage effectué. Du même principe, cette classification a été effectuée en faisant appel aux définitions des FCS qui chevauchent sur plus d'un axe de GRC afin de trancher leur appartenance à un axe donné. Le tableau ci-dessous résume le résultat :

Tableau 5.2 Assignation de FCS suite au sondage aux trois axes de GRC

FCS (Facteur clé de succès)	Taux moyen d'importance	Les axes de GRC		
		Humain	Processus	Technologie
F1- Support de la haute direction	1.15	x		
F2- Implication des utilisateurs finaux dans la conception du système	1.35	x		
F3- Changement de culture orientée client	1.60		x	
F4- Définition claire des objectifs escomptés	1.60	x		
F5- Gestion de changement	1.65	x		
F6- Implication et sensibilisation de la GRC par les gestionnaires	1.65	x		
F7- Volonté de partager des données	1.70	x		
F8- Perception des employés	1.70	x		
F9- Changement de processus/refonte de structure/réorganisation	1.75		x	
F10- Personnel compétent, motivé et formé	1.75	x		
F11- Conception flexible	1.80		x	
F12- Sélection de la technologie appropriée	1.85			x
F13- Amélioration continue	1.85		x	
F14- Décomposition en mini-projets	1.90		x	
F15- Bonne compréhension et la maîtrise de l'interconnexion et l'interaction entre les processus	1.90		x	

F16- Architecture robuste, évolutive et intégrée	1.90			x
F17- Capacité d'intégration des systèmes externes à l'outil GRC	1.90			x
F18- Création d'une équipe multidisciplinaire	1.90	x		
F19- Bonne infrastructure organisationnelle du projet	1.90	x		
F20- Formation de concepts GRC	1.90	x		
F21- Gestion de données	1.95			x
F22- Évaluation de l'influence des règles d'affaires et de l'automatisation des flux (Workflow) sur l'efficacité de GRC	1.95	x		
F23- Gestion de contact et de l'information client	1.95		x	

Note : Le FCS le plus important qui a le taux moyen d'importance le plus petit.

Tableau 5.3 Résultat de la classification

Les trois axes de GRC	Facteurs-clés de succès	Somme des pondérations
Axe humain	F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F18, F19, F20, F22	20,20
Axe processus	F3, F9, F11, F13, F14, F15, F23	12,75
Axe technologique	F12, F16, F17, F21	7,60

La classification et l'assignation de ces FCS à chacun des axes de GRC ont été effectuées par le biais de l'identification des occurrences d'appartenance de chacun

des FCS relativement aux axes de GRC. En conséquence, le degré d'importance sous forme de pourcentage de la combinaison adéquate pour le succès d'un projet GRC a été calculé par rapport au total des vingt-trois FCS comme suit :

L'axe humain représente : $\alpha = 20,20/40,55 = 0,4981 = 50 \%$;

L'axe processus représente : $\beta = 12,75/40,55 = 0,3144 = 31 \%$;

Et l'axe technologique représente : $\tau = 7,60/40,55 = 0,1874 = 19 \%$.

Où les α , β et τ sont des pourcentages de la combinaison appropriée allouée pour chacun des trois axes de GRC. Ce résultat converge très bien à la proposition de l'auteur de l'essai déduite lors de l'analyse faite sur la revue de littérature.

Calcul d'incertitude :

La précision d'incertitude a été calculée en se basant sur les résultats obtenus de la question 3 relativement à ceux obtenus de l'analyse faite sur les résultats de la question 5 du questionnaire du sondage des experts.

Axe humain : $\alpha = 49 \%$ $\Rightarrow \Delta \alpha = |0.48 - 0.50| = 2 \%$
Axe processus : $\beta = 31 \%$ $\Rightarrow \Delta \beta = |0.31 - 0.32| = 1 \%$
Axe technologique : $\tau = 20 \%$ $\Rightarrow \Delta \theta = |0.20 - 0.19| = 1 \%$

5.4.3 Proposition 3 : la méthodologie la plus appropriée pour les projets GRC

Le sondage a révélé que 69 % des répondants affirment que les approches les plus appropriées à l'implantation des projets GRC sont quasiment les approches semi-itératives autrement dit agiles suivies par l'approche itérative maison par 44 %. L'Annexe 5.1 représente les résultats du sondage en terme de familles d'approches et d'approches les plus adéquates à ce type de projets.

En effet, la méthodologie agile se concentre et donne beaucoup d'importance à l'aspect humain. Selon la référence [36], les méthodologies agiles privilégient les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils. Un constat qui a été avancé parmi d'autres par des représentants de plusieurs méthodologies de développement logiciel qui se sont réunis afin de trouver et de mettre en place des principes en commun à leurs méthodologies :

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils;
- Les logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive;
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle;
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Douze principes sous-jacents au manifeste [36] ont été aussi avancés. La majorité de ces principes donne une importance particulière à l'aspect humain. Ces principes se retrouvent dans l'annexe 6.1.

Plusieurs méthodes agiles existent, chacune a des forces et des faiblesses. Le choix d'une d'elles se fait selon le contexte et le type du projet GRC à réaliser. Toutefois, selon diverses recherches la méthode qui fait plus de lien avec l'axe processus d'affaires ainsi que l'axe humain et qui répond le plus à la proposition 2 (voir la section 5.5.2) est la méthode SCRUM. Ceci converge très bien avec les réponses des experts lorsque le résultat révèle que la méthode *SCRUM* est la plus appropriée pour l'implantation des projets GRC par rapport aux autres méthodologies Agiles et ceci avec un pourcentage de 50 %, suivie de la méthode itérative maison de 44 %.

Conclusion

Étant donné les différents échecs et contraintes des projets de GRC et le fait de la concurrence accrue du marché, les organisations désirent augmenter leurs bénéfices en adoptant la fidélisation de leur clientèle. Une adoption réussie donc des solutions GRC aux organisations devient de plus en plus nécessaire, voire même obligatoire. Dans l'optique d'améliorer le succès des projets de GRC, cet essai s'intéresse à émerger des mesures qui conduisent les organisations à mieux réussir une telle adoption. Ceci ne peut être atteint qu'en cernant les facteurs qui jouent un rôle décisif dans la réussite de ce type de projets.

La problématique analysée dans cet essai porte sur l'importance relative accordée aux trois axes de la GRC : humain, processus et technologique. Elle signale l'intérêt de combiner adéquatement ces trois axes afin d'assurer le succès d'implantation des projets GRC. Les objectifs poursuivis de cette étude se sont reposés sur les trois aspects-clés qui contribuent à l'amélioration du taux de succès des projets GRC. Le premier aspect consiste à l'identification des FCS pertinents par ordre d'importance de la mise en œuvre d'un projet GRC à travers une synthèse des FCS selon les théoriciens et les praticiens. À la lumière de ces FCS, le deuxième aspect fait référence à la combinaison appropriée des trois axes de la GRC. Le troisième aspect consiste à l'identification des approches les plus appropriées pour supporter de façon efficace l'implantation des projets GRC. Cette essai a été élaboré et fondé sur une revue de littérature pertinente sous forme d'articles, des publications et des livres. Elles font référence à l'implantation et aux FCS des projets de GRC dans les organisations qui œuvrent aux divers secteurs d'activités. Ces références ont épaulé l'analyse pertinente de l'information rassemblée pour aboutir à des résultats.

Suite à cette analyse, l'auteur de l'essai a démontré trois propositions qui sont reliées aux trois aspects de succès des projets GRC élaborés dans cet essai. La

première proposition consiste à l'identification des FCS les plus importants lors de la mise en œuvre d'un projet de GRC. Dix-sept FCS ont été identifiés et classés par ordre d'importance. La deuxième proposition, qui est basée sur la première proposition, est l'objet d'une matrice d'assignation de ces FCS en fonction des trois axes de la GRC. Cet exercice a permis la déduction de l'importance allouée pour chacun des trois axes de la GRC qui converge vers 50 % pour l'axe humain, 30 % pour l'axe processus et 20 % pour l'axe technologique. Quant à la troisième proposition, il s'agit de déterminer l'approche la plus appropriée de l'implantation de projets GRC en élaborant et comparant les deux approches de développement classique et agile. En effet, les méthodes agiles sont parmi les méthodes les plus appropriées, car elles se rapprochent davantage des spécificités d'un projet GRC suite à l'alignement de ces dernières avec les points forts et les points faibles de chacune de ces deux méthodologies.

Ces trois propositions ont été validées par le biais d'un sondage basé sur un questionnaire électronique de 11 questions. Ce questionnaire a ciblé des experts et des consultants dans le domaine de GRC. Ces derniers œuvrent au sein des entreprises de consultation québécoises et européennes francophones. Cette validation a fait émerger des indicateurs pertinents et a permis de démontrer l'exactitude de ces trois propositions comme suit :

- 1- Identifier les dix-sept FCS les plus importants à considérer pour implanter les projets GRC. Démontrer aussi que l'ensemble de ces FCS n'est pas unique, mais plutôt variable selon divers facteurs qui incluent entre autres : le contexte organisationnel, la taille et le secteur d'affaires de l'organisation, la portée du projet GRC, et la différence culturelle des organisations;
- 2- Déterminer le degré d'importance pour chacun des trois axes clés de succès de GRC pour la mise en œuvre de GRC (50 % pour l'axe humain, 30 % pour l'axe processus et 20 % à l'axe technologique);
- 4- Finalement, indiquer les approches les plus appropriées d'implantation de projets de GRC qui sont la méthode *SCRUM* d'agiles suivis de l'approche

itérative maison.

Il serait intéressant de continuer cette réflexion tout en exploitant les trois résultats obtenus en faisant le lien entre eux pour maximiser l'amélioration du taux de succès de la mise en œuvre des projets GRC.

Cet essai permet aux organisations intéressées par des solutions de GRC d'investir et de canaliser davantage leurs efforts sur l'axe humain qui est considéré le plus important selon son pourcentage. Ce facteur est considéré aussi complexe qui demeure loin d'être maîtrisé. Dans la perspective de cet essai, il serait intéressant aussi d'aligner les méthodes agiles et plus précisément SCRUM avec l'axe humain puisqu'elles fournissent une attention particulière à l'aspect humain. Ceci permettrait donc d'approfondir encore plus l'intérêt de cette approche envers cet aspect.

De plus, tous ces résultats seraient encore plus intéressants aussitôt de trouver un lien entre les FCS des projets GRC et chacune des phases de la méthodologie appropriée ou choisie. Ceci amène à savoir et contrôler dans chacune de ces phases les éléments cruciaux correspondants qui contribuent au succès de ce type de projets. Le fait d'introduire cette couche d'intégration additionnelle, ces FCS ainsi que ces axes-clés de succès deviennent de plus en plus pertinents en ayant de la valeur, de la signification et de l'efficacité relativement à une phase donnée de la méthodologie suivie.

Liste des références

- [1] Katja, H., Romana V, H., *Customer Relationship Management Momentum for Business Improvement*,
<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1372384>, 2004, P. 107-111
- [2] Lionel, B., *Piloter une équipe de projet*, 2^e éd, ESF éditeur, Paris, 2004, 206 p.
- [3] Rainer, A. et Thomas, P., *Successful Practices in Customer Relationship Management*,<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=1265415>, 2004, P. 1-9
- [4] Actu-Environnement.com, *La norme ISO 14001*, juin 2005,
www.actu-environnement.com/.../deming.gif, mai 2013
- [5] Coltman, T. R., *Where Are the Benefits in CRM Technology Investment?*
<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1237&context=infopapers>,
Faculty of Engineering and Information Sciences, 2006, p. 1-11
- [6] Luis E., M., Alejandro, M., María, P., Anna C, G., *Critical success factors for a customer relationship management strategy*,
http://lisi.usb.ve/publicaciones/07%20integracion%20de%20sistemas/integracion_27.pdf, 2006, p. 1-33

- [7] Bertrand, B., Définition CRM analytique, <http://www.definitions-marketing.com/Definition-CRM-analytique>, novembre 2007.
- [8] Stephan F, K., Thomas F, B., *Understanding success and failure in customer relationship management*, http://le-marketing-pour-tous.6mablog.com/public/Understanding_success_and_failure_in_customer_relationship_management.pdf, 2007, p. 1-11
- [9] Stéphane, T., *Data mining et statistique décisionnelle : l'intelligence des données*, 2007, 533 p.
- [10] Messenger Rota, V., *Gestion de projet : Vers les méthodes agiles*, Eyrolles, Paris, 2007, 251 p.
- [11] Zhedan, P., Hoyeon, R., Jongmoon, B., *A Case Study : CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application*, <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4297022>, 2007, P. 828 – 838
- [12] Barton J, G., *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships*, 2008, 384 p.
- [13] Brian, L., *Delivering Business Intelligence with Microsoft SQL Server 2008*, the Mc Graw-Hill Companies, USA, 2008, 770 p.

- [14] Bryan, F., Merlin, S., Yuksel, E., *What makes for CRM system success - or failure?*, <http://bryanfoss.com/Images/CRMfailure-2008.pdf>, 2008, p.68-78
- [15] Cindi, H., *Successful Business Intelligence Secrets to Making BI a Killer App*, McGraw-Hill., 2008, 244 p.
- [16] Henrik, V., *Open Source Customer Relationship Management Solutions, Potential for an impact of Open CRM Solutions on Small-and Medium Sized Entreprises*, 2008, 100 p.
- [17] Jun, W., *Customer relationship management in practice : À case study of hi-tech company from China*,
<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&number=4598558>, 2008, p.1-6
- [18] Peter E.D, L., et [Hosein, G., et Vivek, M.](#), *CRM technology and building material suppliers*,
<http://www.iseing.org/emcis/emcis2008/Proceedings/Refereed%20Papers/Contributions/C%2049/Love%20et%20al.pdf>, 2008, p. 1-13
- [19] infoDSI.com, *Etude de Gartner, Le CRM poursuit sa croissance rapide*,
<http://www.itrmanager.com/articles/93869/etude-gartner-br-crm-poursuit-croissance-rapide.html>, juillet 2009
- [20] Mohammad, A., *A framework for successful CRM implementation*,

- <http://www.iseing.org/emcis/cdrom%20proceedings%20refereed%20papers/proceedings/presenting%20papers/c31/c31.pdf>, 2009, p. 1-14
- [21] Alain, N., *Qu'est que le CRM ou le GRC, extrait du livre : "le bon usage des technologies expliqué au manager"*, Eyrolles, <http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/definition-crm.pdf>, décembre 2010, p. 1-15.
- [22] Alireza, F. et Pedram, R. et Alex, T., *The Critical Success Factors for Implementation of CRM and Knowledge Management in a Work Setting*, <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5664693&tag=1>, ID Number : 10.1109/3PGCIC.2010.26, novembre 2010, p. 1-9
- [23] Camille, E., *Déployer son CRM : une méthode en 5 étapes*, juin 2010, <http://blog.aliston.fr/2010/06/deployer-son-crm-une-methode-en-5-etapes/>, mai 2013
- [24] Camille, E., *Maîtriser les risques de votre projet CRM grâce aux méthodes Agiles*, juillet 2010, <http://blog.aliston.fr/2010/07/maitriser-les-risques-de-votre-projet-crm-grace-aux-methodes-agiles/>, mai 2013
- [25] Huang, J., Guo, R., Ouyang, T., *Research into the crucial factors of successful entreprise CRM, A case of Haier CRM system*, <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5590828>, 2010, P. 1-6

- [26] Tim, R., *CRM Will Require Mastery of 3 Essential Developments*, juillet 2010, <http://fullhouses.org/2010/07/27/crm-requires-mastery-of-3-essential-developments/>, mai 2013
- [27] Quotient management, *47% des implantations CRM sont un échec!*, janvier 2010, <http://www.quotientmanagement.com/47-des-implantations-crm-sont-un-echec/>, mai 2013
- [28] Zwilling, M., *You need customer loyalty, not just satisfaction*, décembre 2010, www.examiner.com/startup-business-in-national/you-need-customer-loyalty-not-just-satisfaction, mai 2013
- [29] Hossein, M., Ab Razak C, H., Navid, B., *Organizational Perspective of CRM Implementation Factors in Hospital*, <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6125745&tag=1>, 2011, p. 1-6
- [30] Scott, K., Brian, P., Mathew, J., *CRM fundamentals*, Édition Apress, 2011, 248 p.
- [31] Hossein, V., Abbas, S., Mohammad R T, J., Fataneh S, S., *Investigation Critical Success Factors of Customer Relationship Management Implementation*, [http://idosi.org/wasj/wasj18\(8\)12/5.pdf](http://idosi.org/wasj/wasj18(8)12/5.pdf), 2012, p.1-13
- [32] Micheal, C., <http://www.crmsolution.com/top10failure.html>, mars 2012, *Top 10 Factors for CRM implementation failure*, mai 2013

- [33] Commentcamarche.net, *Méthodes agiles (RAD, XP)*,
<http://www.commentcamarche.net/contents/genie-logiciel/methodes-agiles.php3>, mai 2013
- [34] Wikipedia, *Cycle de développement (logiciel)*, modifié le 2013,
http://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle_de_d%C3%A9veloppement, mai 2013
- [35] CRM software guide, *The history of CRM - evolving beyond the customer database*, <http://www.crm-software-guide.com/history-of-crm.htm>, mai 2013

Bibliographie

Farnaz, A., Harihodin, S., Mazdak, Z., *An Overview of Success Factors for CRM*, <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5609453>, 2008, p. 702-705

Frederic, C., *Les étapes clés d'un projet de CRM*, décembre 2007, <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/crm-etapes.php>, mai 2013

Gerard, B., *CRM 100 success secrets – 100 most asked questions on customer relationship*, 2008, 168 p.

Joel, W. et Keah-Choon, T. et Keong Leong, G., *Principales of Supply Chain Management*, 2008, 576 p.

Zhedan, P., Hyuncheol, P., Jongmoon, B., Hojin C., *A Six Sigma Framework for Software Process Improvements and its Implementation*, <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4425886&tag=1>, 14th Asia-Pacific Software Engineering Conference, 2007, p. 446-453

Annexe 1

Questionnaire du sondage

Questionnaire sur le succès de l'implantation d'un projet GRC (CRM)

Objectifs génériques et spécifiques

Le taux élevé d'échec des projets GRC (Gestion de la relation client) ou en anglais CRM (Customer Relationship Management), pousse les chercheurs à trouver de nouvelles manières pour permettre de résoudre cette situation indésirable. Ce questionnaire vous est adressé dans le cadre d'un essai universitaire. Ce dernier s'intéresse aux trois volets suivants :

- Déterminer les facteurs clés de succès (FCS) les plus importants à considérer lors de la mise en œuvre d'un projet de GRC;
- Indiquer la combinaison adéquate ou le degré d'importance alloué à chacun des axes sur laquelle la GRC est fondée (axe humain, processus et technologique) pour une implantation réussie;
- Identifier la méthodologie d'implantation la plus appropriée d'un projet de GRC.

Instructions, confidentialité et résultats du sondage :

L'objectif premier de ce questionnaire est de trouver des réponses aux questions de la recherche à travers ces 11 questions, de valider certaines propositions de l'auteur de l'essai et d'améliorer nos connaissances. Il est destiné aux experts plus spécifiquement dans le domaine de GRC et de l'automatisation des processus d'affaires.

À préciser que vos réponses recueillies de ce questionnaire demeurent confidentielles et feront l'objet d'une compilation et d'une analyse. Les données recueillies serviront uniquement pour la validation des propositions élaborées par l'auteur de l'essai. Il faut noter qu'une copie électronique de l'essai final qui inclut l'analyse des résultats sera envoyée à chacun des répondants qui auront fourni une adresse de courriel valide.

Veillez s.v.p. répondre à toutes les questions du questionnaire et fournir vos commentaires si nécessaire. Le temps moyen pour remplir ce questionnaire est approximativement entre 15 et 20 minutes. Pour vous permettre de faciliter de répondre, les définitions des FCS et des terminologies identifiées de revue de la littérature sur laquelle cette recherche est basée sont disponibles et reliées aux questions appropriées.

Informations supplémentaires :

Titre de l'essai : Les facteurs et les axes-clés de succès d'un projet GRC : la combinaison adéquate d'axe humain, processus et technologique.

Diplôme en cours d'obtention : M. Sc. en génie logiciel

L'auteur de l'essai : Said BELHAJ

Directeur académique de l'essai : M. Pierre-Martin TARDIF

Directeur professionnel de l'essai : M. Jacques-Alexandre TARDIF

Prendre note que les questions dotées d'un astérisque (*) sont obligatoires à compléter.

Questions

***1. Ce formulaire s'adresse à tout professionnel de GRC. On entend par une ressource professionnelle toute personne compétente technique ou gestionnaire qui travaille dans le domaine de GRC et qui a pu contribuer en plusieurs reprises à l'implantation de projets GRC dans une organisation. Est-ce que vous vous considérez comme un professionnel dans le domaine ?**

- Oui
- Non

Si oui, indiquer votre fonction :

***2. Considérez-vous une solution GRC dans l'organisation comme une obligation ou une option ? Et pourquoi ?**

- Obligation
- Option

Pourquoi :

***3. D'après la revue de la littérature, le succès d'un projet de GRC repose sur la combinaison adéquate des 3 axes (humain, processus et technologique), voir leurs définitions ci-dessous. Selon vous, quel est le pourcentage sur 100 qui correspond à chacun de ces axes ?**

Axe humain (%) :

Axe processus (%) :

Axe technologique (%) :

Définitions des axes :

Axe humain : Les employés et les clients sont un facteur clé de succès des projets GRC. L'objectif principal de GRC est de traduire les informations du client en produits et services personnalisés qui répondent à ces besoins changeants constamment afin de les fidéliser. Néanmoins, un engagement total est essentiel des utilisateurs et gestionnaires pour une mise en œuvre efficace de GRC afin de satisfaire les attentes des clients.

Axe processus : La réussite de GRC nécessite un changement des processus d'affaires vers une approche centrée client. En effet, tous ces processus qui impliquent une interaction directe ou indirecte avec les clients doivent être analysés et évalués. Bien que les GRC disposent d'un impact sur l'échelle organisationnelle, tous ces processus doivent être traités avec une priorité lors de l'intégration et de l'automatisation des processus d'affaires. Le marketing, les ventes et les services sont les principaux processus d'affaires qui doivent être adressés dans la mise en œuvre de GRC.

Axe technologique : Il se réfère à des capacités de calcul permettant à une organisation de collecter, organiser, enregistrer et utiliser des données précieuses de sa clientèle. Les organisations doivent intégrer les TI pour améliorer les capacités de compréhension du comportement de la clientèle, afin de construire une communication efficace avec elle en fournissant des réponses en temps réel et avec des informations exactes et de développer des modèles prédictifs.

***4. D'après vous, existe-t-il d'autres axes supplémentaires aux 3 axes de la question 3 ? Si oui, lesquels et quel est leur pourcentage ?**

Oui :

Non :

Lesquels et quel est leur pourcentage :

***5. Cette grille contient les facteurs-clés de succès de la mise en œuvre d'un projet de GRC qui ont été identifiés dans la revue de la littérature. Veuillez évaluer et classer chacun de ces facteurs par ordre d'importance.**

Note : pour vous aider et faciliter à répondre, des définitions supplémentaires de ces facteurs sont disponibles directement après cette grille.

Facteur clé de succès de GRC	1- Très important	2- Important	3- Peu important	4- Pas important	5- Ne sait pas
F1- Engagement et la volonté de la haute direction de fournir du support suffisant et nécessaire au processus d'implantation d'un GRC.	<input type="checkbox"/>				
F2- Changement de processus/refonte de structure/réorganisation : concerne le développement des changements nécessaires dans la structure de l'organisation et les processus connexes pour s'adapter à la compatibilité d'un GRC.	<input type="checkbox"/>				
F3- Changement de culture orientée client : considérer la GRC comme une philosophie partagée à l'échelle de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F4- Personnel compétent, motivé et formé : consiste à la disponibilité d'un personnel expérimenté et qualifié et la capacité d'offrir des programmes de formation.	<input type="checkbox"/>				
F5- Intégration système de gestion TI : la disponibilité et la gestion des ressources technologiques comme outils de support, incluant la gestion des entrepôts de données, les PGI (Progiciel de gestion intégré), la sélection et la configuration du logiciel.	<input type="checkbox"/>				
F6- Formation : un plan détaillé de la formation aux utilisateurs finaux est nécessaire pour qu'ils puissent être formés sur la manière d'appliquer ces concepts quotidiennement.	<input type="checkbox"/>				

F7- Stratégie de GRC : consiste à une définition claire de la stratégie GRC et communiquer son alignement avec la stratégie générale de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F8- Capacités de gestion des connaissances. Par exemple, c'est la capacité à capturer, gérer et diffuser en temps réel des clients authentifiés, les produits, les services informatiques pour améliorer la réponse des clients et fournir plus rapidement une prise de décision fondée sur des informations fiables.	<input type="checkbox"/>				
F9- Maturité technologique/infrastructure technologique appropriée : Niveau de ressources technologiques adéquat qui inclut des infrastructures TI avancées et des services d'information correctement intégrés.	<input type="checkbox"/>				
F10- Gestion de changement : convaincre le personnel des avantages de la GRC et des nouvelles méthodes.	<input type="checkbox"/>				
F11- La mesure du projet : doit être effectuée selon les objectifs de la mise en œuvre de GRC incluant des données sur les plaintes, les satisfactions des clients et le contrôle de l'impact de GRC sur la performance de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F12- Intégration interdépartementale : intégration de différents départements de l'organisation pour atteindre les objectifs généraux de GRC, ceux de l'organisation et de ces départements.	<input type="checkbox"/>				
F13- Implication du client : impliquer les clients dans la phase d'intégration de GRC.	<input type="checkbox"/>				

F14- Décomposition en mini-projets : la mise en œuvre de GRC doit être décomposée selon un calendrier en plusieurs phases.	<input type="checkbox"/>				
F15- Implication des gestionnaires : ils doivent être impliqués pour soutenir et sensibiliser l'implantation de GRC.	<input type="checkbox"/>				
F16- Mise en œuvre progressive de GRC : implanter la GRC opérationnel en premier, passant par l'analytique au collaboratif.	<input type="checkbox"/>				
F17- Caractéristiques du leadership des CEO et CIO : l'habileté de la négociation des CEO et CIO avec la haute direction (le président et les vices présidents) et de les influencer de l'adoption de GRC.	<input type="checkbox"/>				
F18- Les 3 principaux aspects de GRC : le marketing, les ventes et les services sont les principaux processus d'affaires qui doivent être adressés dans la mise en œuvre de GRC.	<input type="checkbox"/>				
F19- Gestion de données : Vise l'acquisition et l'analyse quantitative et qualitative de l'information sur la clientèle pour pouvoir mieux répondre à leurs besoins.	<input type="checkbox"/>				
F20- Minimiser la personnalisation : Vise l'implantation d'un produit GRC standard, reconnu et approprié pour pouvoir réduire le plus possible l'effort en terme de sa personnalisation.	<input type="checkbox"/>				
F21- Gestion du délai et du budget : Vise le contrôle de la mise en œuvre de l'ensemble du projet GRC en terme de la gestion du délai et du budget.	<input type="checkbox"/>				

F22- Pas de conflit de culture : La mise en œuvre d'un projet GRC ne doit pas provoquer un conflit avec la culture courante de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F23- Promotion de la GRC dans tous les départements et la hiérarchie de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F24- Considération des nouvelles technologies afin d'atteindre les objectifs d'affaires. Elles comprennent entre autres les outils qui peuvent être connectés au produit GRC notamment l'utilisation d'un Ipad pour la force de vente.	<input type="checkbox"/>				
F25- Bonne compréhension et la maîtrise de l'interconnexion et l'interaction entre les processus d'affaires de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F26- Évaluation de l'influence des règles d'affaires et de l'automatisation des flux (<i>Workflow</i>) sur l'efficacité de GRC.	<input type="checkbox"/>				
F27- Architecture robuste, évolutive et intégrée : Vise l'intégration d'une architecture «meilleur produit» des systèmes spécialisés pour la GRC au niveau opérationnel, analytique et collaboratif.	<input type="checkbox"/>				
F28- Capacité d'intégration des systèmes externes à l'outil GRC.	<input type="checkbox"/>				
F29- Volonté de partager des données au sein de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F30- Volonté de changer les processus : Détermination de l'entreprise de développer les changements nécessaires des processus pour les aligner avec ceux du GRC.	<input type="checkbox"/>				

F31- Implication des utilisateurs : Le processus de l'implantation de GRC est plus rapide et efficace par l'équipe du projet si les utilisateurs sont impliqués au départ dans la conception du système.	<input type="checkbox"/>				
F32- Conception flexible : L'équipe du projet doit s'assurer que la base technologique utilisée est assez flexible pour répondre aux besoins futurs des usagers.	<input type="checkbox"/>				
F33- Sélection de la technologie appropriée : L'adoption de la technologie appropriée et son utilisation intelligente sont essentielles pour une réussite.	<input type="checkbox"/>				
F34- Création d'une équipe multidisciplinaire : Elle permet de supporter la mise en place du projet GRC.	<input type="checkbox"/>				
F35- Définition claire des objectifs escomptés pour la mise en œuvre de la GRC.	<input type="checkbox"/>				
F36- Automatisation des processus du service à la clientèle.	<input type="checkbox"/>				
F37- Automatisation des processus des ventes.	<input type="checkbox"/>				
F38- Automatisation des processus du marketing.	<input type="checkbox"/>				
F39- Support de la gestion opérationnelle : Considération des outils de suivis et de support pour les gestionnaires.	<input type="checkbox"/>				
F40- Gestion de contact et de l'information client.	<input type="checkbox"/>				
F41- Perception des employés : Utilité du GRC perçue par les employés et l'intention de l'utilisation impactent leur implication.	<input type="checkbox"/>				

F42- Maturité de gestion : La GRC nécessite des ressources et des compétences en gestion au sein de l'organisation.	<input type="checkbox"/>				
F43- Indicateurs de performances à la GRC : L'organisation utilise ces indicateurs pour comparaison une fois la GRC mis en place pour pouvoir faciliter l'avancement du projet.	<input type="checkbox"/>				
F44- Bonne infrastructure organisationnelle du projet : Comprend l'établissement des rôles et les équipes, la promotion, et la mise en œuvre d'un projet GRC pilote pour un département donné.	<input type="checkbox"/>				
F45- Gestion des ressources humaines : Permet de rendre le personnel habile, impliqué, formé à la GRC.	<input type="checkbox"/>				
F46- Amélioration continue : Face à la concurrence l'organisation doit maintenir une amélioration continue pour survivre et de se développer continuellement.	<input type="checkbox"/>				

Définitions des facteurs clés de succès (FCS) selon la revue de littérature :

F1 : Met l'accent sur la volonté de la haute direction pour fournir de support suffisant et nécessaire au processus d'implantation de GRC.

F2 - D1 (Définition1) : Concerne le développement des changements nécessaires dans la structure de l'organisation et les processus connexes pour s'adapter à la compatibilité de GRC. **D2** : avant la mise en œuvre d'une GRC, l'organisation doit être réorganisée en fonction de ses objectifs d'affaires ; **D3** : avant l'introduction du système GRC, toutes les pratiques réussies établissent les concepts GRC pour la définition des processus et les structures organisationnelles. Elle comprend l'identification des points d'interaction le long des cycles de vie des clients et la définition des données des clients et des procédures uniformes à travers différents canaux d'interaction. Cependant, cette réorganisation doit aussi tenir compte des enjeux structurels, tels qu'établir une responsabilité et une autorité centralisée pour définir les normes transverses.

F3 - D1 : La capacité de l'organisation d'aboutir à une culture orientée client et de considérer la GRC comme une philosophie qui est partagée à l'échelle d'organisation; **D2** : réviser les processus de l'organisation en envisageant un modèle d'organisation centrée sur le client.

F4 - D1 : Consiste à la disponibilité d'un personnel expérimenté et qualifié et la capacité d'offrir des programmes de formation ; **D2** : la compréhension d'employés des bénéfices de GRC et leur support de son implantation a un impact majeur sur son utilisation.

F5 - D1 : Met l'accent sur la disponibilité et la gestion des ressources technologiques, y compris la gestion des entrepôts de données, les capacités PGI, Internet, et la sélection et la configuration du logiciel ; **D2** : est essentiel pour l'implantation du système GRC comme un outil de support. Ceci comprend la sélection et la configuration du système qui s'adapte à l'organisation. Ainsi, la disponibilité et la gestion des ressources technologiques incluant la gestion d'entrepôt de données et les PGI.

F6 - D1 : Le gestionnaire de GRC et le personnel connexe doivent être formés sur les concepts de GRC et sur la manière de les appliquer quotidiennement ; **D2** : un plan détaillé de la formation aux utilisateurs finaux est nécessaire.

F7 - D1 : Ce facteur se concentre sur une définition claire de la stratégie GRC et son alignement avec la stratégie générale de l'organisation ; **D2** : la GRC est un enjeu de processus d'affaires plus stratégique que technique. En outre, la conception de structure d'organisation et la coordination basée sur la stratégie GRC sont essentielles à la réussite de la GRC. De même, le développement, le contrôle et la mise en œuvre de GRC et la stratégie client jouent aussi un rôle important.

F8 - La capacité d'une organisation à capturer, gérer et diffuser en temps réel des clients authentifiés, les produits, les services informatiques pour améliorer la réponse des clients et fournir plus rapidement de la prise de décision fondée sur des informations fiables. Ces capacités sont par nature fondées sur l'information, la technologie et la culture d'une organisation.

F9 - D1 : Elle se réfère au niveau des ressources technologiques disponibles au sein d'une organisation. L'initiative GRC est relativement complexe et coûteuse qui exige des compétences technologiques avancées, des services d'information intégrés et des infrastructures de systèmes d'information coûteuses. Ainsi, les organisations de plus grande maturité en terme de compétences technologiques, de TI avancées et des ressources sont plus susceptibles à obtenir des avantages réels de GRC. **D2** : l'infrastructure technologique appropriée est utilisée pour tirer des avantages technologiques et créer la connaissance opérationnelle, analytique et collaborative sur les clients, les produits et les services.

F10 : Convaincre les employés des avantages des systèmes de GRC et leurs méthodes sont considérées comme un facteur important de succès rapporté dans la littérature. L'analyse comparative Benchmarking présente un portrait plus précis. Parmi les tactiques observées est l'implication précoce dans l'introduction et la mise en place du projet ainsi que la création d'incitation à utiliser le système sur une base quotidienne.

F11 : **D1** : Selon les objectifs de la mise en œuvre de GRC, des mesures doivent être effectuées incluant des données sur les plaintes des clients, la satisfaction des clients. **D2** : Se concentre sur la création des mesures pour la mise en œuvre et l'impact de GRC sur la performance de l'organisation, ainsi que le développement des canaux appropriés pour obtenir de la rétroaction afin de réaliser les améliorations requises de la mise en œuvre.

F12 : Implique l'intégration des différents départements de l'organisation pour atteindre les objectifs généraux de la GRC, les objectifs principaux de l'organisation et les objectifs de ces départements.

F13 - D1 : Implication du client/consultation : facteur qui se concentre sur la consultation, l'interaction et la communication avec le client à travers l'amélioration de l'interaction de ce dernier avec l'organisation; **D2** - L'implication du client : les clients doivent être aussi impliqués dans la phase précoce d'intégration de GRC.

F14 - D1 : La mise en œuvre de GRC doit être décomposée en plusieurs phases avec la phase initiale d'environ sept mois, les autres phases continuent sur six mois chacune ; **D2** : La plupart des pratiques les plus réussies d'organisation passent par une phase rapide d'évaluation du système et complète la phase d'introduction du système d'environ sept mois. Toutefois, le remplissage de la base de données avec les informations pertinentes et son adoption dans le domaine du marketing, de vente et de service nécessite au minimum deux ans. Les organisations qui réussissent les projets GRC sont celles qui divisent ces projets à des sous-projets gérables et agiles d'une durée maximale de six mois.

F15 - D1 : Il faut s'assurer que les gestionnaires de l'organisation utilisent également le système GRC. **D2** : Les gestionnaires de l'organisation doivent être impliqués pour soutenir la mise en œuvre de GRC.

F16 - D1 : Basé sur les concepts de GRC, le processus de la mise en œuvre de GRC pour une organisation doit débuter à partir de GRC opérationnelle, GRC analytique et ensuite à une GRC coopérative ; **D2** : La plupart des organisations misent en place un système de GRC opérationnel en premier commençant par les processus de la force de vente. Seulement peu d'utilisation a été faite de GRC collaborative qui indique une voie d'évolution débutant par la GRC opérationnelle, passant par la GRC analytique à la collaborative en favorisant une mise en œuvre progressive de GRC.

F17 : Bien que les (CIO, CEO) puissent avoir une influence directe et positive à l'adoption d'une technologie émergente, la décision majeure apportée en ce qui concerne l'adoption des TI doit être un consensus entre le président et les vice-présidents. Par conséquent, le (CIO, CEO) devrait négocier avec le président ou le vice-président qui est partiel à l'innovation afin d'augmenter le taux de succès de l'adoption de GRC.

F19 : Les processus GRC incluant le marketing, les ventes et les services sont les principaux processus d'affaires qui doivent être adressés dans la mise en œuvre de GRC.

F20 : S'intéresse à l'acquisition et l'analyse de la quantité et la qualité d'information sur les clients pour pouvoir répondre à leurs besoins.

F21 : L'implantation de GRC doit utiliser des produits standards fournis par un éditeur de logiciel et réduire l'effort en matière de la personnalisation.

F22 : La mise en œuvre de GRC doit être contrôlée selon le délai et le budget de l'ensemble du projet.

F23 : Une implantation de GRC ne doit pas provoquer un conflit avec la culture courante de l'organisation.

F24 : Promotion de la GRC dans tous les départements et la hiérarchie de l'organisation.

F25 : Évaluation de nouvelles technologies afin d'atteindre les objectifs d'affaires.

F27 : Tous les systèmes de GRC mis en épreuve d'une analyse comparative étaient des logiciels standards, toutefois aucun système n'offre une fonctionnalité GRC opérationnelle, analytique et collaborative. Les organisations avancées de GRC ont intégré des systèmes spécialisés pour ces trois types de GRC dans une architecture «meilleur produit». Les concepts de GRC matures requièrent aussi une architecture d'intégration pour l'échange d'informations de façon transparente.

F28 : Capacité d'intégration des systèmes externes à l'outil GRC.

F29 : Volonté de partager des données au sein de l'organisation et entre ses départements.

F30 : Détermination de l'entreprise de développer les changements nécessaires des processus pour les aligner avec ceux du GRC.

F32 : Le processus de la mise en œuvre de la GRC est plus rapide et efficace par l'équipe du projet si les utilisateurs sont impliqués au départ.

F33 : L'équipe du projet doit s'assurer que la base technologique qu'elle utilise est assez flexible pour répondre aux besoins futurs des utilisateurs.

F34 : La mise en œuvre de la technologie appropriée et son utilisation intelligente sont essentielles pour une adoption réussie de la GRC.

F44 : L'organisation utilise ces indicateurs pour comparaison une fois la GRC mis en place ce qui facilite plus l'avancement du projet.

F48 : L'organisation face à la concurrence doit maintenir une amélioration continue pour survivre et se développer. L'analyse comparative est un outil qui joue un rôle très important pour l'amélioration continue pour la mise en œuvre de GRC.

6. Veuillez spécifier si vous connaissez d'autres facteurs ne figurant pas dans la grille de la question précédente (question 5) et que vous les considérez comme des FCS de la mise en œuvre d'un projet GRC et les classer par ordre d'importance.

Facteur clé de succès de GRC	1- Très important	2- Important	3- Peu important	4- Pas important	5- ne sait pas
	<input type="checkbox"/>				

***7. D'après vous, est-ce que ces FCS demeurent valides pour tout secteur d'activité distinct relié à une organisation ? (Exemple : Une organisation qui œuvre dans le domaine de la santé relativement à celle qui œuvre dans le domaine manufacturier).**

- Oui
- Non
- Ne sait pas

Commentaire :

***8. Connaissez-vous des méthodologies et des approches utilisées pour l'implantation d'un projet de GRC dans l'organisation ? Si oui, lesquelles ?**

Oui

Non

Commentaire :

***9. Parmi les approches suivantes, selon vous quelle est la (les) plus appropriée (s) pour une implantation réussie des projets GRC ? Et pourquoi ?**

Note : pour vous aider et faciliter à répondre, des définitions de ces approches sont disponibles directement après cette liste de choix.

- Approche classique en cascade (Waterfall)
- Approche en V (Variante de l'approche en cascade)
- Approche spirale (par mini-projets)
- Approche semi-itérative (ou itérative incrémentale)
- Approche maison (propre à l'organisation)
- Autre

Pourquoi :

Définitions des approches :

Approche classique en cascade (Waterfall) : Les projets de développement classiques suivent une approche en cascade dans la mesure que les phases du cycle sont séquentielles. Les livrables de chaque séquence sont validés et documentés avant de passer à la séquence suivante. En général, les approches traditionnelles sont lourdes et plus coûteuses. Les facteurs de risque, avec cette approche, sont souvent levés tardivement. La raison pour laquelle la mitigation de ces risques est plus coûteuse. L'approche linéaire ou en cascade met l'accent à la vérification de chaque phase avant de passer à la phase suivante.

Approche en V : a été imaginée pour pallier le problème de réactivité du modèle en cascade. Ce modèle est une amélioration du modèle en cascade qui permet en cas d'anomalie, de limiter un retour aux étapes précédentes. Les phases de la partie

montante doivent renvoyer de l'information sur les phases en vis-à-vis lorsque des défauts sont détectés afin d'améliorer le logiciel. De plus, le cycle en V met en évidence la nécessité d'anticiper et de préparer dans les étapes descendantes les « attendus » des futures étapes montantes : ainsi les attendus des tests de validation sont définis lors des spécifications et les attendus des tests unitaires sont définis lors de la conception. (Voir l'image).

Approche en spirale : est un modèle de cycle orienté risque qui transforme un projet en plusieurs mini projets autrement dit des itérations. Chaque itération adresse un ou plusieurs risques majeurs jusqu'à ce que tous les risques majeurs soient traités. Ce modèle est particulièrement adapté aux projets innovants, complexes à risque et dont les enjeux sont importants. Il reprend les différentes étapes du cycle en V. Par l'implantation de versions successives, le cycle recommence en proposant un produit de plus en plus complet avec un risque de réalisation minimisé. Ce modèle se caractérise par sa force est sa précision dans l'estimation du budget et du temps de réalisation de projets, il supporte les changements qui peuvent apparaître lors du développement et sa capacité de gestion de risques. On distingue quatre phases dans le déroulement du cycle en spirale : 1- détermination des objectifs, des alternatives et des contraintes; 2- analyse des risques, évaluation des alternatives; 3- développement et vérification de la solution retenue; 4- revue des résultats et vérification du cycle suivant.

Approche cycle semi-itératif : Dans cette méthodologie les deux premières phases classiques (top down, par la structure) consistent en l'expression des besoins et la conception de la solution. C'est lors de la troisième et dernière grande phase, la construction du produit (bottom up, par le besoin) que la notion d'itérations courtes intervient. Toutes les méthodes Agiles débutent par des phases séquentielles, courtes, mais bien réelles, d'exploration, d'architecture et de planning. Un usage totalement itératif de ces méthodes n'est cependant pas exclu, mais ne peut s'appliquer qu'à de très petits projets. Cette méthodologie repose sur des procédures de conception qui implique au maximum le client et qui est doté d'une grande réactivité aux demandes. Elle vise la satisfaction réelle du besoin du client, et non des termes du contrat de développement. La planification initiale et la structure du logiciel sont flexibles afin de permettre l'évolution de la demande du client tout au long du projet. La communication est une notion fondamentale. Il est préférable d'avoir une équipe soudée et qui communique fréquemment composée de développeurs à niveaux variables plutôt qu'une équipe

composée d'experts fonctionnant chacune de manière isolée. Dans ce modèle, il est vital que l'application soit fonctionnelle, tandis que la documentation technique est une aide précieuse, mais non un but en soi. La plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à forte valeur ajoutée. La livraison s'applique à une application fonctionnelle, toutes les deux semaines à deux mois, avec une préférence pour la période la plus courte.

***10. Si vous avez répondu dans la question précédente (question 9) par l'approche semi-itérative, veuillez préciser quelle (s) méthode (s) d'Agile ? Et pourquoi ? Si cocher autre, quelle est sa désignation ?**

Note : pour vous aider et faciliter à répondre, des définitions de ces méthodologies sont disponibles directement après cette liste de choix.

- XP (eXtreme Programming)
- SCRUM (Méthode agile de gestion de projets)
- UP (Unified Process)
- ASD (Adaptive software development)
- Crystal clear (Méthode agile de gestion de projets)
- DSDM (Dynamic Software Development Method)
- RAD (Rapid Application Development)
- Approche itérative maison
- Autre

Pourquoi :

Définitions des méthodologies :

La méthode XP (Extreme Programming) : Est une méthode agile plus particulièrement orientée sur l'aspect réalisation d'une application, sans pour autant négliger l'aspect gestion de projet. Cette méthode est adaptée aux équipes réduites avec des besoins changeants et pousse à l'extrême des principes simples. Son but principal est de réduire les coûts du changement. XP s'attache à rendre le projet plus flexible et ouvert au changement en introduisant des valeurs de base, des principes et des pratiques. Cette méthode repose sur des cycles rapides de développement (des itérations de quelques semaines) dont les étapes sont les suivantes : (une phase d'exploration détermine les

scénarios client qui seront fournis pendant cette itération/l'équipe transforme les scénarios en tâches à réaliser et en tests fonctionnels/chaque développeur s'attribue des tâches et les réalise avec un binôme/lorsque tous les tests fonctionnels passent, le produit est livré). Le cycle se répète tant que le client peut fournir des scénarios à livrer. Généralement le cycle de la première livraison se caractérise par sa durée et le volume important de fonctionnalités embarquées. Après la première mise en production, les itérations peuvent devenir plus courtes (une semaine par exemple).

La méthode SCRUM : Cette méthodologie est simple à mettre en place et est une excellente méthode dans la gestion de projets complexes et critiques. Elle demeure très efficace lorsque l'inaptitude à connaître toutes les spécifications à l'avance continue, ou lorsque celles-ci changent avec le temps. Elle définit des rôles pour les acteurs du projet et se base sur un processus itératif. Les interactions de ces divers acteurs se réalisent selon une approche simple qui est au cœur de cette approche nommée le Sprint et qui s'appuie sur le découpage d'un projet en incréments. Les sprints peuvent durer entre quelques heures et un mois (avec une préférence pour deux semaines).

La méthode UP (Unified Process) : La méthode UP est un processus de développement itératif et incrémental permettant de découper le projet en phases très courtes à l'issue de chacune desquelles une nouvelle version incrémentée est livrée. Cette démarche repose sur la modélisation UML pour la description de l'architecture du logiciel (fonctionnelle, logicielle et physique) et la mise au point de cas d'utilisation permettant de décrire les besoins et exigences des utilisateurs.

La méthode ASD (Adaptive Software Development) : Est un processus de développement de logiciels qui découle de la méthode RAD. Elle se veut de fournir au développement logiciel un environnement adaptatif plutôt que prédictif. ASD est une méthode agile qui considère que l'imprévu est inévitable et que l'on peut en tirer parti pour atteindre de meilleures solutions, qui n'auraient pas été envisagées a priori. Cette méthode remplace le cycle classique en cascade avec une série répétitive de cycles de spéculation, de collaboration et d'apprentissage. Ce cycle dynamique fournit de l'apprentissage continu et l'adaptation à l'état émergent du projet. Ces trois phases sont définies comme suit : 1- Spéculation : Le mot spéculation se réfère au paradoxe de la planification. La phase consiste à la définition de certains aspects de la mission du projet auprès des parties prenantes. 2- Collaboration : La collaboration se réfère aux efforts pour équilibrer le travail fondé sur les aspects prévisibles de l'environnement (les planifier et les guider) et l'adaptation au mélange incertain des changements causés par divers facteurs notamment la technologie, les exigences, les intervenants de la partie prenante et les fournisseurs de logiciels. 3- Apprentissage : Les cycles d'apprentissage sont basés sur des courtes itérations avec la conception, le développement et le test. Au cours de ces itérations, la connaissance est recueillie en faisant de petites erreurs fondées sur de fausses hypothèses et de les corriger, conduisant ainsi à une plus grande expérience et maîtrise dans le domaine du problème.

La méthode Crystal clear : Est une méthode de gestion de projet. Elle est adaptable aux spécificités de chaque projet. Plusieurs principes doivent être partagés par l'ensemble de l'équipe. La communication est omniprésente pour réussir le projet. Le nombre de membres d'une équipe est limité à six personnes afin que l'équipe soit solidaire. Tous les membres de l'équipe doivent travailler dans une même pièce afin de faciliter la communication par proximité. Crystal présente tous les avantages des méthodes agiles : flexibilité par rapport au changement, rapidité, livraisons fréquentes. Elle convient tout à fait pour les petites structures (taille inférieure à 6 personnes), ce qui fait son efficacité dans les projets de petite taille et son inadéquation pour des projets plus importants.

La méthode DSDM (Dynamic Software Development Method) : Cette méthode se base sur la méthode RAD afin de combler certaines de ses lacunes. Sa principale caractéristique est d'offrir un canevas prenant en considération l'ensemble du cycle de développement. Les principes leviers de cette méthode sont les suivants : l'implication des utilisateurs; le développement itératif et incrémental; la fréquence de livraison élevée; l'intégration des tests au sein de chaque étape; et l'acceptation des produits livrés dépend directement de la satisfaction des besoins des utilisateurs.

La méthode RAD (Rapid application development) : Cette approche repose sur l'utilisation d'outils graphiques qui permettent de produire rapidement un prototype avec une qualité du produit qui n'est pas prometteuse. De ce fait, elle augmente la vitesse de développement relativement à un modèle itératif standard. La méthode consiste en un cycle de développement court basé sur trois phases (Cadrage, Design et Construction) dans un délai idéal de 90 jours et de 120 jours au maximum.

11. À noter que l'analyse des résultats du sondage et de l'essai sera transmise à tout répondant qui manifeste son intérêt. Veuillez préciser votre adresse courriel dans la zone spécifiée si vous cochez 'Oui, intéressé (e)' :

Oui, intéressé (e)

Non, pas intéressé (e)

Adresse courriel :

Annexe 2 Définitions des FCS selon la revue de la littérature

Les facteurs-clé de succès (FCS)	Définitions des FCS selon la revue de la littérature
F1 : Support de la haute direction	<p>D1 [20] : Ce facteur met l'accent sur la volonté de la haute direction pour fournir de support suffisant et nécessaire au processus d'implantation de GRC;</p> <p>D2 [3] : Pour établir l'orientation client en échelle d'organisation, la mise en place des normes et des processus inter-organisations du système et pour soutenir l'adoption des systèmes de GRC au sein de l'organisation le soutien de la direction est une condition essentielle. Cependant, une analyse comparative met l'accent sur l'importance de mesurer si les objectifs de délais et de budget ont été respectés ainsi que d'équilibrer les investissements de GRC avec ses bénéfices directs et indirects;</p> <p>D3 [18] : L'initiative de la GRC implique la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires axée sur le client, une refonte des activités fonctionnelles et des processus de travail. La décision de mettre en place de nouvelles technologies est toujours prise par la direction. Des études ont démontré qu'il existe un lien positif entre le soutien de la direction et l'impact de la technologie sur l'organisation en terme de la résistance aux changements rencontrés;</p> <p>D4 [17] : Elle résout les problèmes de désaccords entre les différents départements concernant la réingénierie des processus d'affaires en permettant la diminution de la résistance au changement.</p>

<p>F2 : Changement de processus/refonte de structure/réorganisation</p>	<p>D1 [20] : Concerne le développement des changements nécessaires dans la structure de l'organisation et les processus connexes pour s'adapter à la compatibilité de GRC;</p> <p>D2 [1] : La réingénierie des processus ou l'introduction de processus orientée vers le client.</p> <p>D3 [25] : Changement de processus d'affaires; ce facteur se concentre sur le développement de changements nécessaires dans la structure organisationnelle et les processus qui sont y rattachés. Sur cette base les processus du marketing, de la vente et de services doivent être optimisés. En plus, la connexion entre les processus interdépartementaux doit être établie et optimisée;</p> <p>D4 [17] : Refonte de processus : remodeler ses processus métier à partir de la perspective et l'implication des commentaires du client.</p> <p>D5 [11] : Réorganisation ; avant la mise en œuvre d'une GRC, l'organisation doit être réorganisée en fonction de ses objectifs d'affaires;</p> <p>D6 [3] : Restructuration organisationnelle; avant l'introduction du système GRC, toutes les pratiques réussies établissent les concepts GRC pour la définition des processus et les structures organisationnelles. Elle comprend l'identification des points d'interaction à travers les cycles de vie des clients et la définition des données des clients et des procédures uniformes à travers différents canaux d'interaction. Cependant, cette réorganisation doit aussi tenir compte des enjeux structurels, tels qu'établir une responsabilité et une autorité centralisée pour définir les normes transverses.</p>
<p>F3 : Changement de culture</p>	<p>D1 [20] : La capacité de l'organisation d'aboutir à une culture orientée client et de considérer la GRC comme une philosophie qui est partagée à l'échelle de l'organisation;</p> <p>D3 [17] : Réviser les processus de l'organisation en envisageant un modèle d'organisation centrée sur le client;</p> <p>D 4 [25] : Plusieurs études confirment que la culture de l'entreprise est l'un des facteurs critiques au succès de GRC;</p> <p>D 6 [18] : Développer une culture qui est apte à changer, et mettre en place un processus et des initiatives d'amélioration de la technologie ont été identifiées comme facteurs prédictifs de réussite de GRC.</p>

<p>F4 : Personnel compétent, motivé et formé</p>	<p>D1 [20] : Personnel compétent, motivé et formé : ce facteur consiste à la disponibilité d'un personnel expérimenté et qualifié et la capacité d'offrir des programmes de formation;</p> <p>D2 [25] : Motivation des employés : la compréhension des employés des bénéfices de GRC et leur support de son implantation a un impact majeur sur son utilisation.</p>
<p>F5 : Intégration gestion Système TI</p>	<p>D1 [20] : Systèmes TI (Gestion/intégration) : ce facteur met l'accent sur la disponibilité et la gestion des ressources technologiques, y compris la gestion des entrepôts de données, les capacités PGI, Internet, et la sélection et la configuration du logiciel;</p> <p>D2 [25] : Systèmes TI : est essentiel pour l'implantation du système GRC comme un outil de support. Ceci comprend la sélection et la configuration du système qui s'adapte à l'organisation. Ainsi, la disponibilité et la gestion des ressources technologiques incluant la gestion d'entrepôt de données et les PGI.</p>
<p>F6 : Formation de concepts GRC aux utilisateurs</p>	<p>D1 [11] : La formation de GRC : le gestionnaire de GRC et le personnel connexe doivent être formés sur les concepts de GRC et sur la manière de les appliquer quotidiennement;</p> <p>D2 [1] : Formation aux employés : la motivation des employés influence la mise en œuvre de GRC;</p> <p>D3 [17] : Formation aux utilisateurs : un plan détaillé de la formation aux utilisateurs finaux est nécessaire.</p>
<p>F7 : Stratégie de GRC (développement clair/communication)</p>	<p>D1 [20] : ce facteur se concentre sur une définition claire de la stratégie GRC et son alignement avec la stratégie générale de l'organisation;</p> <p>D4 [25] : la GRC est un enjeu de processus d'affaires plus stratégique que technique. En outre, la conception de structure d'organisation et la coordination basée sur la stratégie GRC sont essentielles à la réussite de la GRC. De même, le développement, le contrôle et la mise en œuvre de GRC et la stratégie client jouent aussi un rôle important.</p>
<p>F8 : Capacités de gestion des connaissances</p>	<p>D1 [18] : Capacités de gestion des connaissances : est la capacité d'une organisation à capturer, gérer et diffuser en temps réel les clients authentifiés, les produits, les services informatiques pour améliorer la réponse des clients et fournir plus rapidement la prise de décision fondée sur des informations fiables. Ces capacités sont par nature fondées sur l'information, la technologie et la culture d'une organisation.</p>

F9 : Maturité technologique (infrastructure technologique appropriée)	D1 [18] : Réfère au niveau des ressources technologiques disponibles au sein d'une organisation. L'initiative GRC semble être complexe et coûteuse qui exige des compétences technologiques avancées, des services d'information intégrés et des infrastructures de SI coûteuses. Ainsi, les organisations de plus grande maturité en terme de compétences technologiques, de TI avancées et des ressources sont plus susceptibles à obtenir des avantages réels de GRC.
F10 : Gestion de changement	D1 [3] : Gestion de changement : convaincre les employés des avantages des systèmes de GRC et leurs méthodes sont considérées comme un facteur important de succès rapporté dans la littérature. L'analyse comparative <i>Benchmarking</i> ¹⁴ présente un portrait plus précis. Parmi les tactiques observées est l'implication précoce dans l'introduction et la mise en place du projet ainsi que la création d'incitation à utiliser le système sur une base quotidienne.
F11 : La mesure surveillance, contrôle, mesure et rétroaction	D1 [11] : selon les objectifs de la mise en œuvre de GRC, des mesures doivent être effectuées incluant des données sur les plaintes des clients et les satisfactions des clients. D2 [20] : le facteur qui se concentre sur la création des mesures pour la mise en œuvre et l'impact de GRC sur la performance de l'organisation, ainsi que le développement des canaux appropriés pour obtenir de la rétroaction afin de réaliser les améliorations requises de la mise en œuvre.
F12 : Intégration inter-départementale	D1 [20] : L'intégration interdépartementale; ce facteur implique l'intégration des différents départements de l'organisation pour atteindre les objectifs généraux de la GRC, les objectifs principaux de l'organisation, et les objectifs de ces départements.
F13 : Implication du client	D1 [20] : Implication du client/consultation; facteur qui se concentre sur la consultation, l'interaction et la communication avec le client à travers l'amélioration de l'interaction de ce dernier avec l'organisation; D2 [11] : L'implication du client; les clients doivent être aussi impliqués dans la phase précoce d'implication de GRC.

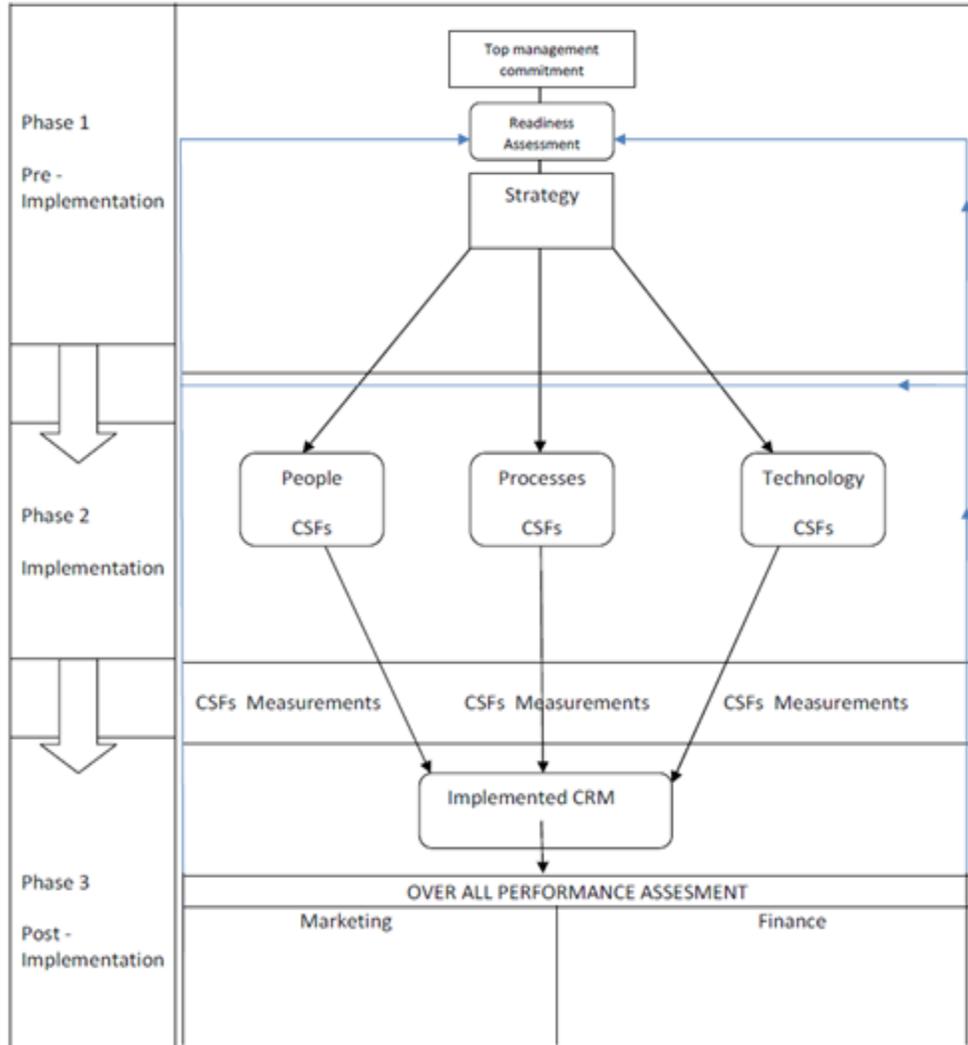
¹⁴ *Benchmarking* : l'analyse comparative

F14 : Calendrier	<p>D1 [11] : la mise en œuvre de GRC doit être décomposée en plusieurs phases avec la phase initiale d'environ sept mois, les autres phases continuent sur six mois chacune;</p> <p>D2 [3] : la plupart des pratiques les plus réussies d'organisations passent par une phase rapide d'évaluation du système et complète la phase d'introduction du système d'environ sept mois. Toutefois, le remplissage de la base de données avec les informations pertinentes et son adoption dans le domaine du marketing, de vente et de service nécessite au minimum deux ans. Les organisations qui réussissent les projets GRC sont celles qui divisent ces projets à des sous-projets gérables et agiles d'une durée maximale de six mois.</p>
F15 : Implication et sensibilisation du GRC par les gestionnaires	<p>D1 [11] : Il faut s'assurer que les gestionnaires de l'organisation utilisent également le système GRC;</p> <p>D2 [11] : les gestionnaires de l'organisation doivent être impliqués pour soutenir la mise en œuvre de GRC.</p>
F16 : Voie d'évolution	<p>D1 [11] : Basé sur les concepts de GRC, le processus de mise en œuvre d'une GRC pour une organisation doit débuter à partir de GRC opérationnelle, GRC analytique et ensuite à une GRC coopérative;</p> <p>D2 [3] : La plupart des organisations mettent en place un système de GRC opérationnel en premier commençant par les processus de la force de vente. Peu d'utilisation a été faite de GRC collaborative qui indique une voie d'évolution débutant par la GRC opérationnelle, passant par la GRC analytique à la collaborative en favorisant une mise en œuvre progressive de GRC.</p>
F18 : Les processus de GRC	<p>D1 [31] : Le marketing, les ventes et les services sont les trois principaux processus d'affaires qui doivent être adressés dans la mise en œuvre de GRC.</p>
F19 : Gestion de données	<p>D1 [20] : Facteur qui s'intéresse à l'acquisition et l'analyse de la quantité et la qualité d'information sur les clients pour pouvoir répondre à leurs besoins.</p>
F20 : Minimiser la personnalisation	<p>D1 [11] : L'implantation de GRC doit utiliser des produits standards fournis par un éditeur de logiciel et réduire au maximum l'effort en matière de la personnalisation.</p>
F21 : Gestion du délai et du budget	<p>D1 [11] : La mise en œuvre de GRC doit être contrôlée selon le délai et le budget de l'ensemble du projet.</p>
F22 : Pas de conflit de culture	<p>D1 [11] : Une implantation de GRC ne doit pas provoquer un conflit avec la culture courante de l'organisation.</p>
F23 : Promotion de la GRC dans tous les départements	<p>D1 [1] : Promotion de la GRC dans tous les départements et la hiérarchie de l'organisation.</p>

F24 : Évaluation de nouvelles technologies	D1 [1] : Évaluation de nouvelles technologies afin d'atteindre les objectifs d'affaires.
F27 : Architecture système intégré des composants standards	D1 [H] : Tous les systèmes de GRC mis en épreuve d'une analyse comparative étaient des logiciels standards, toutefois aucun système n'offre une fonctionnalité GRC opérationnelle, analytique et collaborative. Les organisations avancées de GRC ont intégré des systèmes spécialisés pour ces trois types de GRC dans une architecture «meilleur produit». Les concepts de GRC matures requièrent aussi une architecture d'intégration pour l'échange d'information de façon transparente.
F31 : Implication des utilisateurs finaux dans la conception du système	D1 [17] : Le processus de la mise en œuvre de la GRC est plus rapide et efficace par l'équipe du projet si les utilisateurs sont impliqués au départ.
F32 : Conception flexible	D1 [17] : L'équipe du projet doit s'assurer que la base technologique qu'elle utilise est assez flexible pour répondre aux besoins futurs des utilisateurs.
F33 : Sélection du logiciel GRC	D1 [17] : La mise en œuvre de la technologie appropriée et son utilisation intelligente sont essentielles pour une adoption réussie de la GRC.
F43 : Indicateurs de performances à la GRC	D1 [17] : L'organisation utilise ces indicateurs pour comparaison une fois la GRC mis en place, ce qui facilite l'avancement du projet.

Annexe 3 Le modèle proposé d'une implantation réussie de GRC

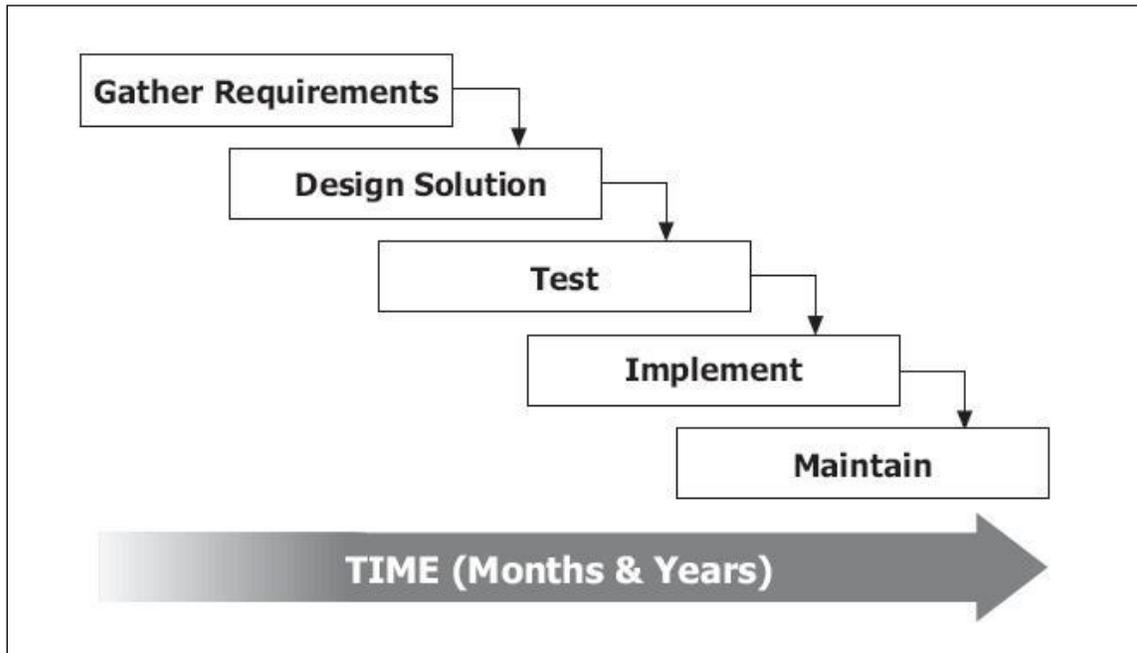
Le Framework proposé d'une implantation réussie de GRC



Source : [20]

Annexe 4 Les approches d'implantation de projets de GRC

Annexe 4.1 L'approche de développement en cascade (Waterfall)



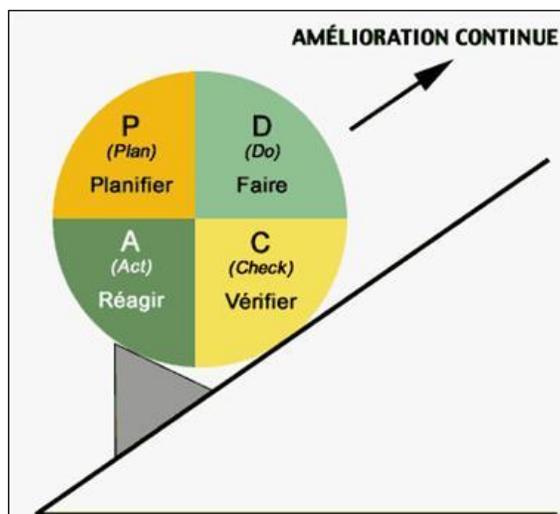
Source : Successful Business Intelligence Secrets to Making BI a Killer App, [15], P.140

Annexe 4.2 Les cinq étapes de l'approche de développement des solutions

GRC

1- La préparation	Cette phase est considérée comme une étape très cruciale qui permet d'impliquer les divers acteurs du projet. En général, cette étape se réalise par la contribution de la haute direction. Ce membre de la partie prenante est capable de catalyser les orientations stratégiques nécessaires au démarrage et au lancement du projet.
2- L'analyse	L'analyse s'applique à collecter les besoins des différents utilisateurs. Ces derniers peuvent être directs tels que les commerciaux, ou indirects tels que les personnes qui se chargent de l'analyse ou l'intégration des données dans le système. Dans cette phase, il est important de voir les besoins en <i>reporting</i> à chaque niveau des équipes sachant que ces besoins peuvent avoir un impact considérable sur la configuration de l'outil. À préciser que l'absence d'une analyse initiale des besoins en matière de <i>reporting</i> a mené beaucoup des projets vers l'échec.
3- L'implantation	La phase de l'implantation implique le paramétrage de l'application ainsi que la recette. Cette phase technique du déploiement requiert toutefois une intervention régulière des analystes fonctionnels pour garantir le succès du projet. À cette étape, l'utilisation des méthodes agiles pour travailler en mode itératif est nécessaire afin d'éviter l'échec du projet. Les utilisateurs-clés sont donc impliqués tout au long du projet pour valider chaque étape.
4- Le lancement	La phase de lancement inclut la formation initiale des utilisateurs et la validation par chacun de son environnement propre. C'est lors de cette phase qu'il arrive souvent d'apporter quelques ajustements minimes pour adapter la personnalisation lors de la phase de l'implantation.
5- La conduite du changement	C'est dans cette phase où s'effectue un suivi de l'adoption de l'outil, soutenir les utilisateurs en effectuant un support efficient et gérer la maintenance corrective et évolutive de la solution.

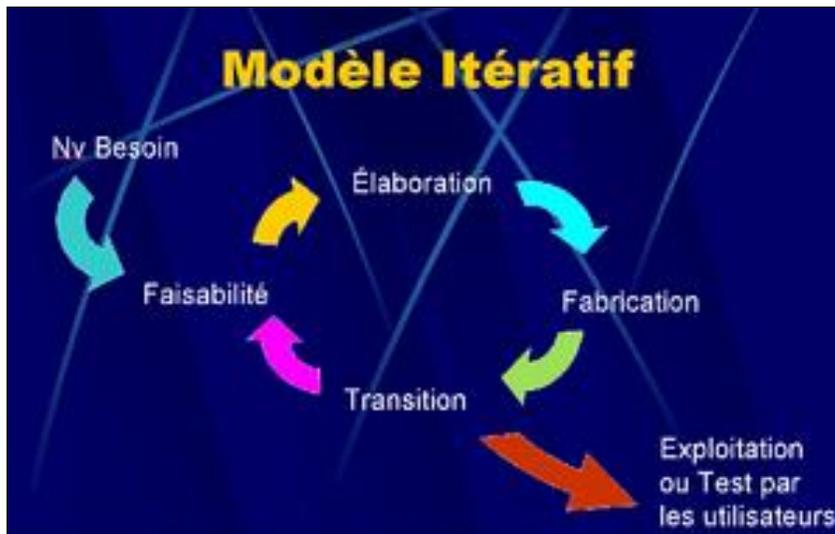
Annexe 4.3 La méthode de Roue de Deming



Source : www.actu-environnement.com/.../deming.gif, [4]

Les étapes de Roue de Deming	Descriptions
Étape 1 : Planifier	<ul style="list-style-type: none"> - Consister à fournir un plan de la réalisation; - Évaluer les objectifs initialement fixés à travers des métriques concises du projet; - Établir un plan d'action permettant le suivi, la mise à jour et la maintenance du produit pour objectif d'optimisation du travail.
Étape 2 : Faire	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre l'exécution du plan élaboré dans la phase précédente et par conséquent la réalisation du travail qui a été déjà planifiée; - Établir une gestion de projet relativement à la performance désirée.
Étape 3 : Vérifier	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre la vérification et le contrôle du travail si conforme au plan initialement établi et comme prévu. Leur mesure s'effectue généralement par le biais des KPI; - Mesurer le ROI (<i>Return Of Investment</i>).
Étape 4 : Agir	<ul style="list-style-type: none"> - Consister à rechercher l'amélioration continue par le biais des corrections et des décisions prises au bon moment; - Calculer les KPI.

Annexe 4.4 Les étapes d'une approche itérative incrémentale

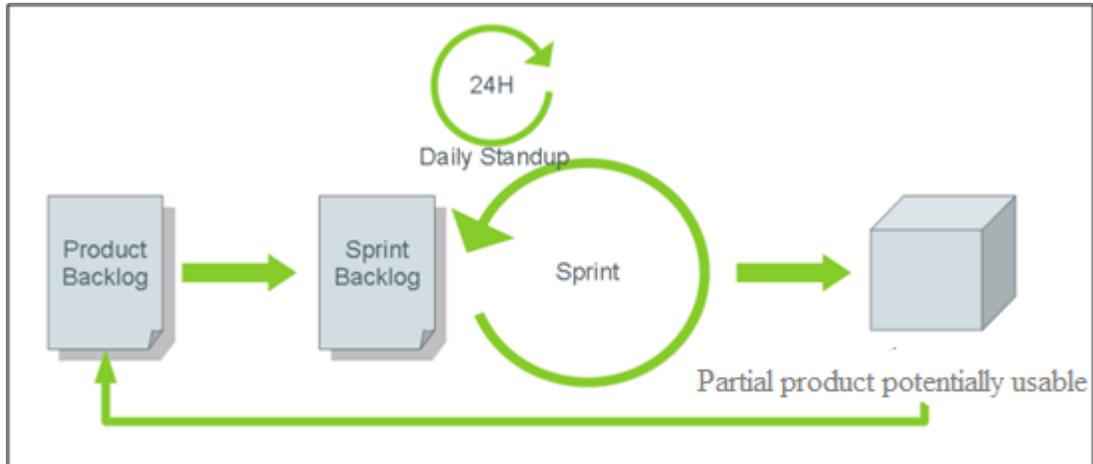


Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Cycle_de_d%C3%A9veloppement, [34]

Les étapes de l'approche itérative	Descriptions
Étape 1- L'identification des besoins	C'est l'étape qui permet d'identifier et de documenter les besoins des utilisateurs.
Étape 2 - La faisabilité	Elle consiste à étudier le degré de faisabilité des ressources techniques, financières et humaines des besoins déterminés à l'étape précédente.
Étape 3 - L'élaboration	Elle consiste à concevoir les tactiques de la réalisation des objectifs préalablement définis.
Étape 4 - La fabrication	Cette étape se concrétise par la construction de la solution sous forme d'une résolution d'un problème ou l'atteinte d'une opportunité d'affaires.
Étape 5 - La transition	Elle concerne la mise en œuvre de la solution après le dépôt des livrables.
Étape 6 - L'exploitation	Elle permet le test et l'exploitation par les utilisateurs du résultat de chaque itération de la transition.

Source : [34]

Annexe 4.5 Le processus de la méthode SCRUM



Source : <http://blog.aliston.fr/2010/07/maitriser-les-risques-de-votre-projet-crm-grace-aux-methodes-agiles/>, juillet 2010, [24]

Annexe 4.6 Les avantages de l'approche itérative pour les projets GRC

Les avantages	Explications
La communication est de meilleure qualité	Les incompréhensions, les incohérences et les conflits sont mis en évidence tôt dans le projet. Il serait donc encore possible de les gérer et d'y apporter des correctifs.
Bonne gestion des exigences	L'utilisateur a la possibilité de clarifier et de valider ses exigences au fur et à mesure et progressivement avec le cycle de vie du projet. Le client reçoit donc des preuves tangibles de l'avancement du projet.
Meilleure visibilité sur les livrables	Le client est inclus dans toutes les itérations du produit. En effet, le client visualise régulièrement les travaux, sans attendre la fin du projet. À la fin de chaque itération, les fonctionnalités retenues sont développées, testées, documentées, validées et prêtes pour le déploiement et l'exploitation.
La qualité est continuellement évaluée	À chaque itération, des tests sont faits à la correction des anomalies et les erreurs détectées de façon progressive.
Les risques sont détectés très tôt	Les risques sont détectés par les rétroactions continues. Ensuite, adopter une résolution rapide.
Plus de confiance pour l'équipe de développement	Le savoir-faire de l'équipe évolue graduellement avec les itérations. Ce capital de compétences leur permet d'adapter les pratiques pour la suite du projet.
Les coûts sont contrôlés	Les coûts sont limités, en matière de risque, au périmètre de l'itération. Dans l'obligation de reprendre une itération, seulement les efforts fournis à cette itération sont perdus et pas la valeur du produit dans sa globalité. Le projet peut être arrêté à l'issue de quelques itérations si son budget ne le permet pas.

Source : ([10], p.43)

Annexe 4.7 Les avantages de l'approche itérative pour les projets GRC

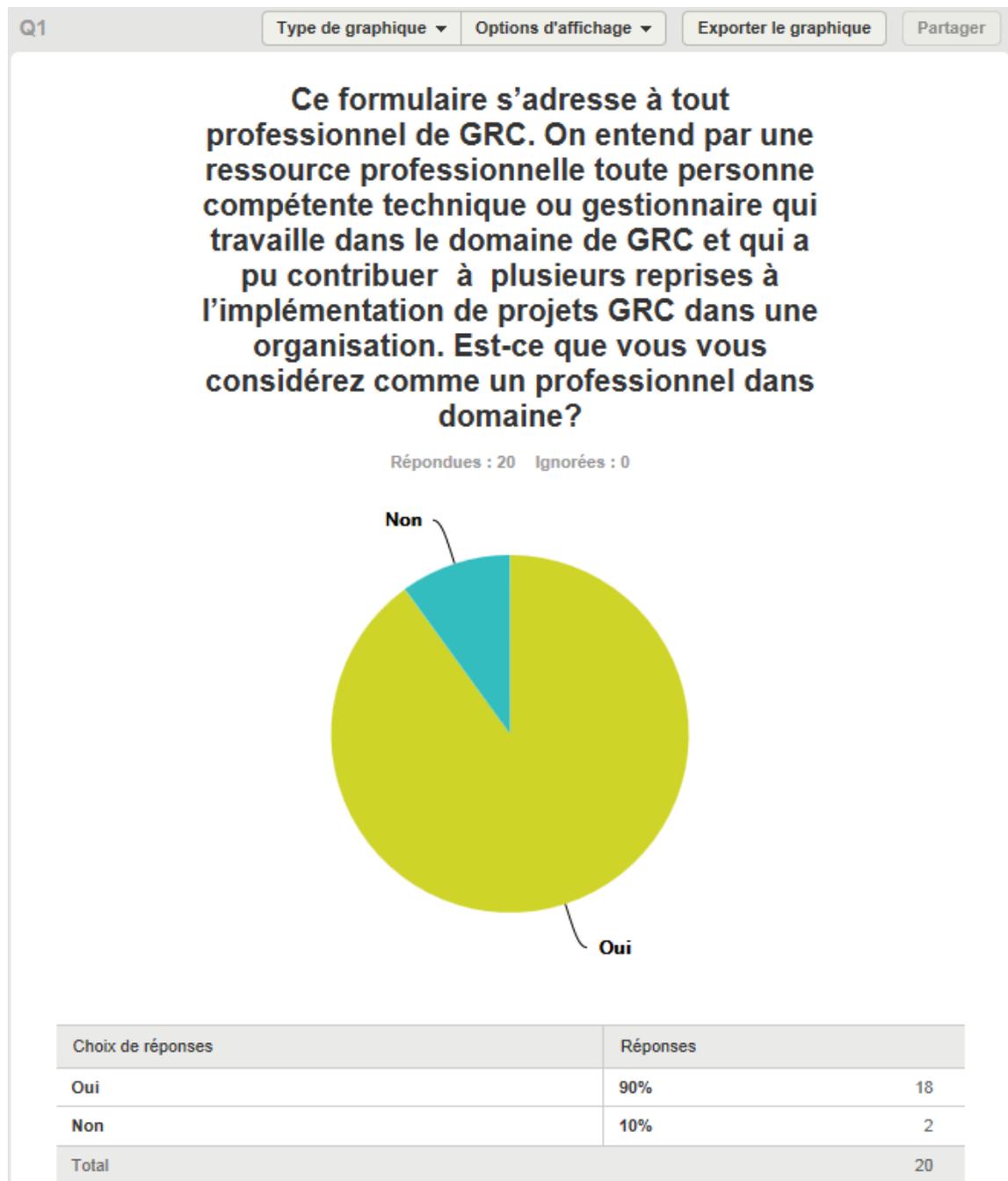
La méthode Agile	Caractéristiques
La méthode RAD	Elle repose sur l'utilisation d'outils graphiques qui permettent de produire rapidement un prototype avec une qualité du produit qui n'est pas prometteuse. De ce fait, la RAD augmente la vitesse de développement relativement à un modèle itératif standard.
La méthode DSDM	Cette approche se base sur la méthode RAD afin de combler certaines de ses lacunes. Sa principale caractéristique est d'offrir un canevas prenant en considération l'ensemble du cycle de développement. Les principes leviers de cette méthode sont les suivants : <ul style="list-style-type: none">- Une implication des utilisateurs;- Un développement itératif et incrémental;- Une fréquence de livraison élevée;- Une intégration des tests au sein de chaque étape;- Une acceptation des produits livrés dépend directement de la satisfaction des besoins des utilisateurs.
La méthode UP (Unified Process)	La méthode UP est un processus de développement itératif et incrémental permettant de découper le projet en phases très courtes à l'issue de chacune desquelles une nouvelle version incrémentée est livrée. Cette démarche repose sur la modélisation UML pour la description de l'architecture du logiciel (fonctionnelle, logicielle et physique) et la mise au point de cas d'utilisation permettant de décrire les besoins et exigences des utilisateurs.
La méthode RUP (Rational Unified Process)	Est une méthode de développement par itérations promues par l'entreprise Rational Software, rachetée par IBM. Elle propose une méthode qui favorise des aspects tels que la composition des équipes et le calendrier ainsi qu'un certain nombre de modèles de documents.

<p>La méthode XP (eXtreme Programming)</p>	<p>Elle définit un certain nombre de bonnes pratiques permettant de développer un logiciel dans des conditions optimales en plaçant le client au cœur du processus de développement, en relation étroite avec le client. Cette approche est fondée sur les concepts suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les équipes de développement travaillent en étroite collaboration avec le client sur des cycles très courts d'une à deux semaines maximum; -Les livraisons de versions du logiciel interviennent très tôt et à une fréquence élevée pour maximiser l'impact des retours utilisateurs. -L'équipe de développement travaille en collaboration totale sur la base de binômes; -Le code est testé et validé tout au long du processus de développement; -Les indicateurs mis en place pour mesurer l'avancement du projet, ce qui permet de mettre à jour le plan de développement. [33]
<p>La méthode SCRUM</p>	<p>Cette méthodologie est simple à mettre en place. Elle définit des rôles pour les acteurs du projet et se base sur un processus itératif. À préciser que le directeur du produit, le facilitateur ou l'animateur et l'équipe du développement sont les trois principaux rôles de la méthode SCRUM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le directeur du produit : c'est la personne qui définit la priorité de chacun des livrables du projet autrement dit Backlog de produit. Cette priorité n'est pas définitive dû aux changements qui peuvent survenir en cours de projet. -Le facilitateur SCRUM : c'est le responsable du respect du processus, de la diffusion des bonnes pratiques SCRUM au sein de l'équipe et des méthodes et de leur adaptation au contexte et à la culture de l'entreprise. -L'équipe SCRUM : ce sont les consultants qui sont responsables de la réalisation des livrables du projet GRC. Les équipes se gèrent et s'organisent par elles-mêmes. L'implication des membres de ces équipes est nécessaire pour convertir le Backlog de produit en un produit fini, en s'assurant de la réussite de chaque itération et le projet dans son ensemble. Les interactions de ces divers acteurs se réalisent selon une approche simple qui est au cœur de la méthode SCRUM nommée le Sprint. Le processus SCRUM démarre par la définition du Backlog de produit est sous forme d'une liste non exhaustive priorisée des objectifs à atteindre qui évolue avec le temps. Il s'avère très logique de démarrer avec une définition minimale de la vision à atteindre pour démarrer au moins une première itération. Ceci est tout à fait contraire par rapport aux méthodes projet traditionnelles dans le sens où l'intégrité du

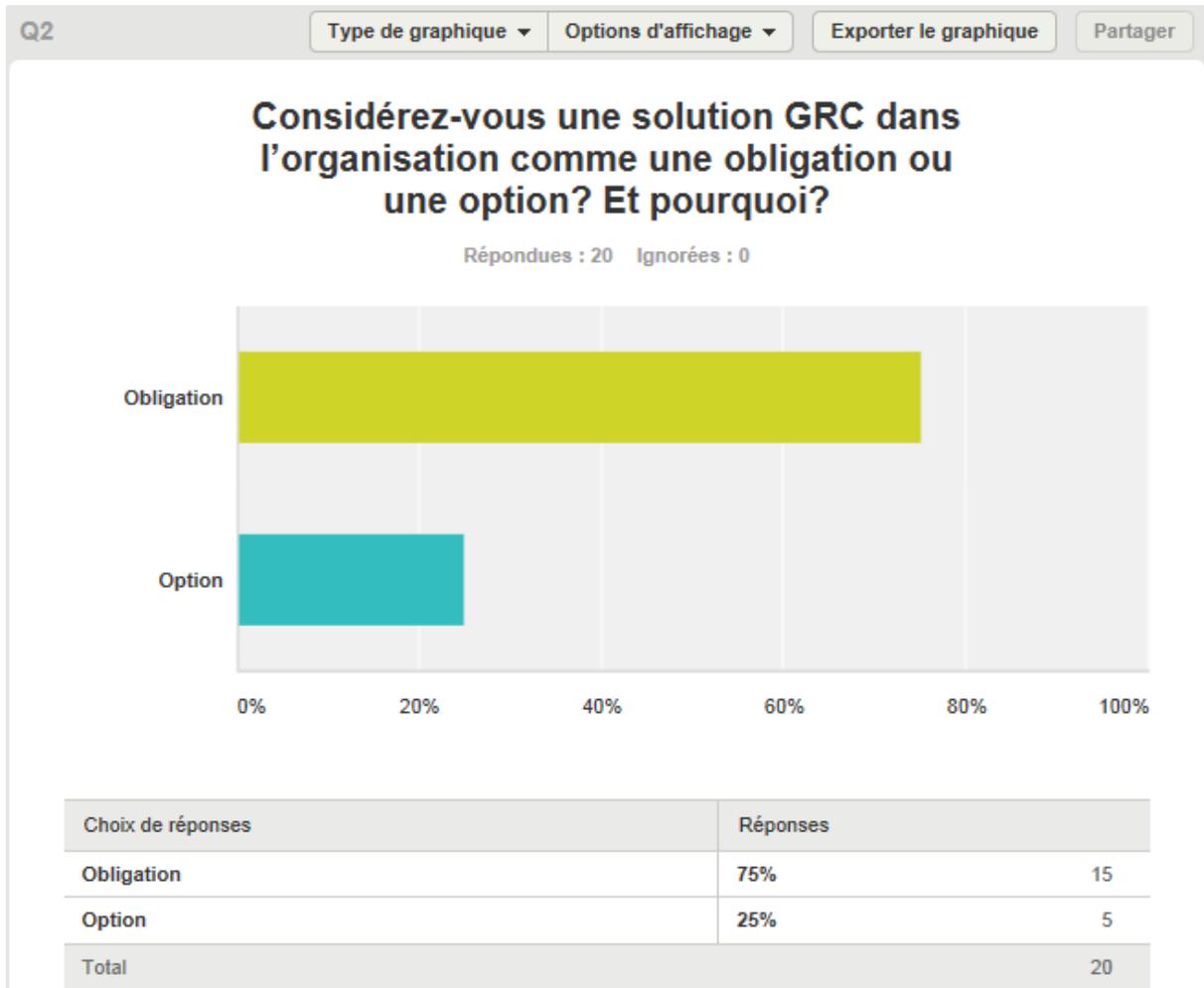
	<p>contenu du projet est définie avant le démarrage du projet. Cette méthode est une excellente méthode dans la gestion de projets complexes et critiques. Elle demeure très efficace lorsque l'inaptitude à connaître toutes les spécifications à l'avance continue, ou lorsque celles-ci changent avec le temps. Cette méthode selon l'auteur est l'une des meilleures méthodes actuelles de gestion de projet. [24]</p>
--	--

Annexe 4.8 Les questions du sondage électronique

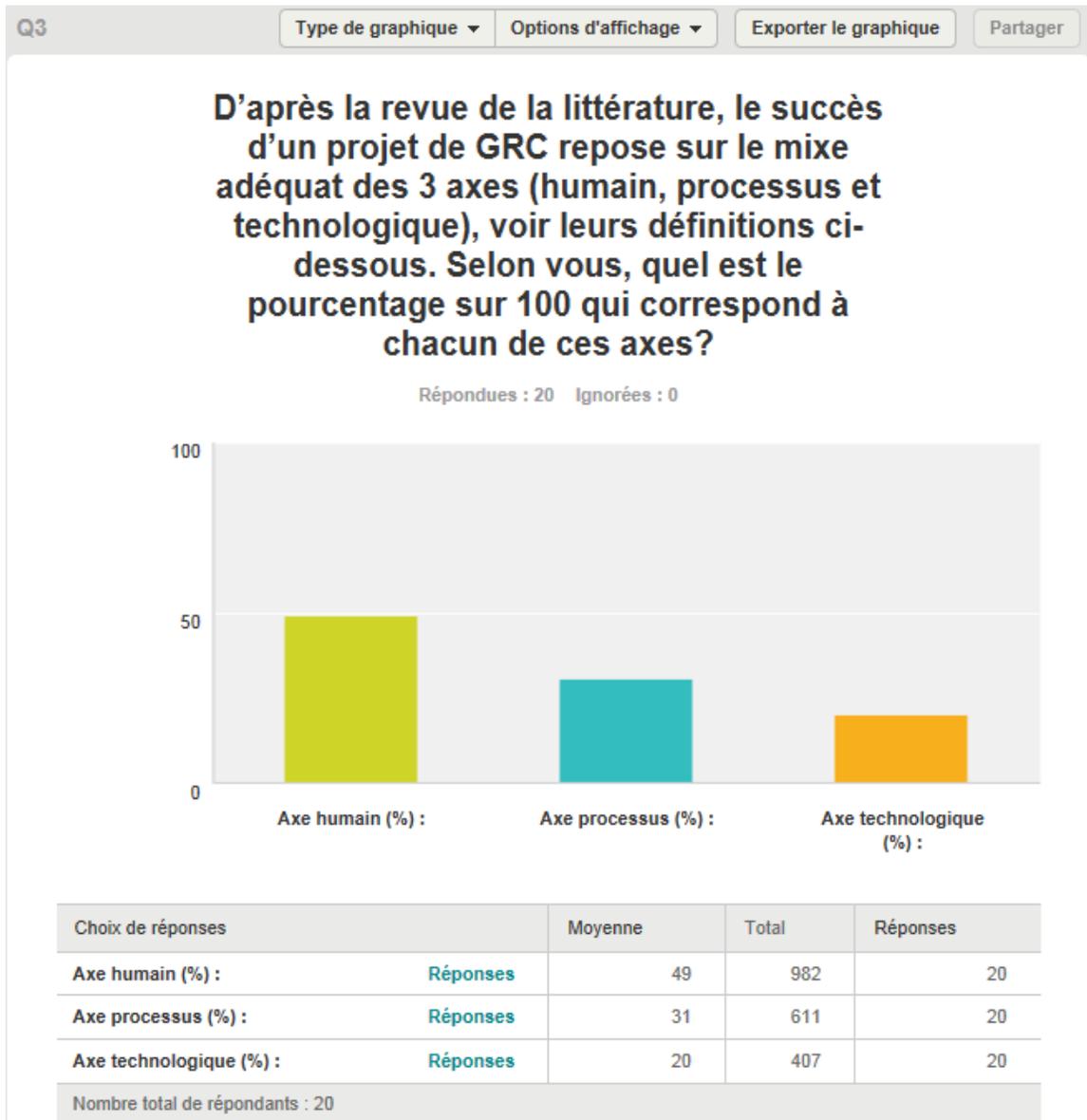
Question 1 :



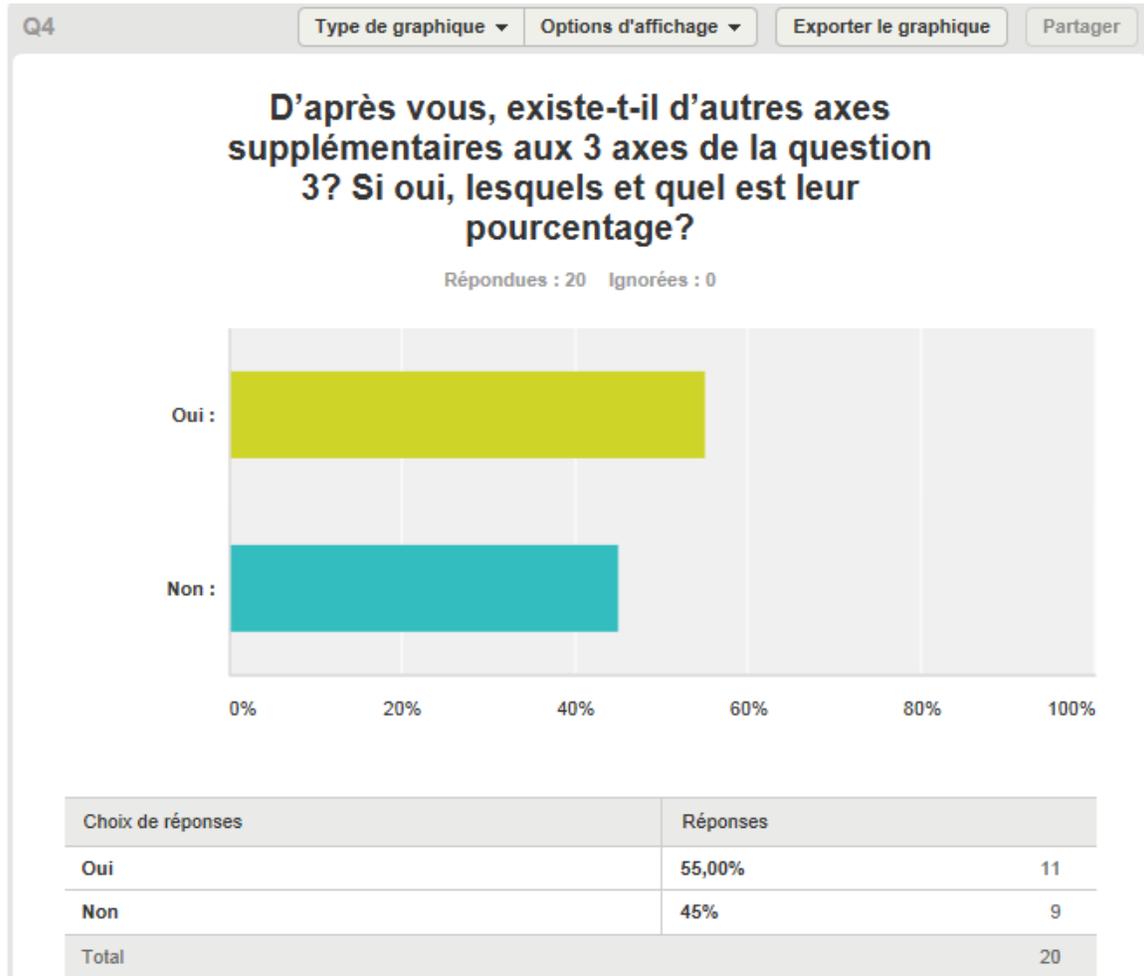
Question 2 :



Question 3 :



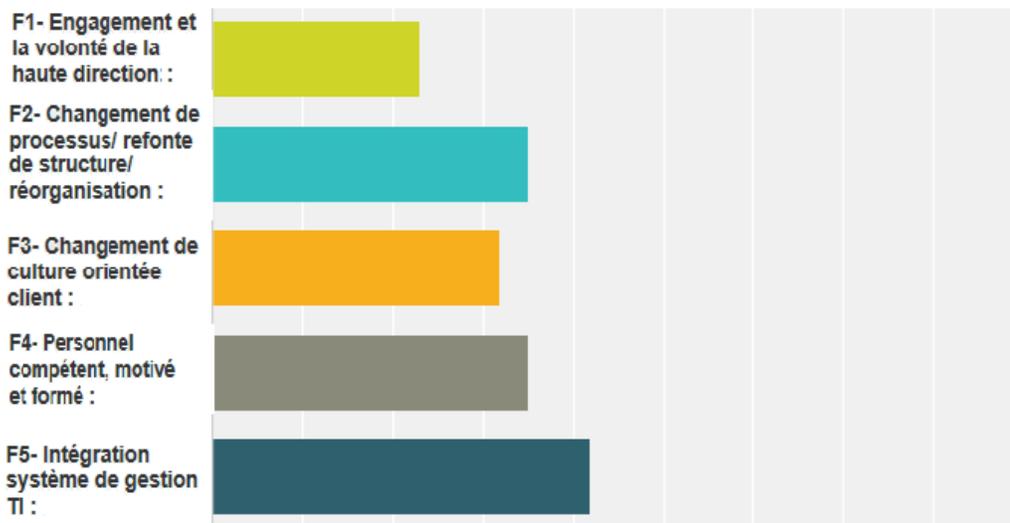
Question 4 :



Question 5 :

Cette grille contient les facteurs clés de succès de la mise en œuvre d'un projet de GRC qui ont été identifiés dans la revue de la littérature. Veuillez évaluer et classer chacun de ces facteurs par ordre d'importance. Note : pour vous aider et faciliter à répondre, des définitions supplémentaires de ces facteurs sont disponibles directement après cette grille.

Répondues : 20 Ignorées : 0



Question 6 :

Q6

Type de graphique ▾ Options d'affichage ▾ Exporter le graphique Partager

Veillez spécifier si vous connaissez d'autres facteurs ne figurant pas dans la grille de la question précédente (question 5) et que vous les considérez comme des FCS de la mise en œuvre d'un projet GRC, et les classer par ordre d'importance.

Répondues : 6 Ignorées : 14

	1- Très important	2- Important	3- Peu important	4- Pas important	5- Ne sait pas	Total	Note moyenne
F47 Commentaires (5)	66,67% 4	16,67% 1	0% 0	0% 0	16,67% 1	6	1,83

● Réponses (5) Analyse de texte Mes catégories

CARACTÉRISTIQUE PROFESSIONNELLE

Utilisez l'analyse de texte pour rechercher et classer les réponses, et découvrir les termes et phrases les plus employés. Pour utiliser l'analyse de texte, optez pour un abonnement GOLD ou PLATINUM.

Mise à niveau En savoir plus »

Catégoriser en tant que... ▾ Filtrer par catégorie ▾ 🔍 ?

Affichage de 5 sélectionnées

Période de Validité de l'information collecté
22/09/2013 13:35 [Afficher les réponses de la personne interrogée](#)

Audit de l'existant via la rédaction d'un cahier des charges
11/09/2013 08:26 [Afficher les réponses de la personne interrogée](#)

Travailler avec un Subject-Matter Expert afin d'avoir de l'expérience
03/09/2013 09:16 [Afficher les réponses de la personne interrogée](#)

Assurez une formation aux nouvelles ressources humaines arrivant après l'implantation initiale. Surtout dans les entreprises ayant un taux de roulement de personnel élevé.
30/08/2013 11:39 [Afficher les réponses de la personne interrogée](#)

Suivi quotidien de l'environnement technologique qui soutient le système CRM
29/08/2013 08:25 [Afficher les réponses de la personne interrogée](#)

F48 Commentaires (1)	0% 0	50% 1	0% 0	0% 0	50% 1	2	3,50
----------------------------	---------	----------	---------	---------	----------	---	------

● Réponses (1) Analyse de texte Mes catégories

CARACTÉRISTIQUE PROFESSIONNELLE

Utilisez l'analyse de texte pour rechercher et classer les réponses, et découvrir les termes et phrases les plus employés. Pour utiliser l'analyse de texte, optez pour un abonnement GOLD ou PLATINUM.

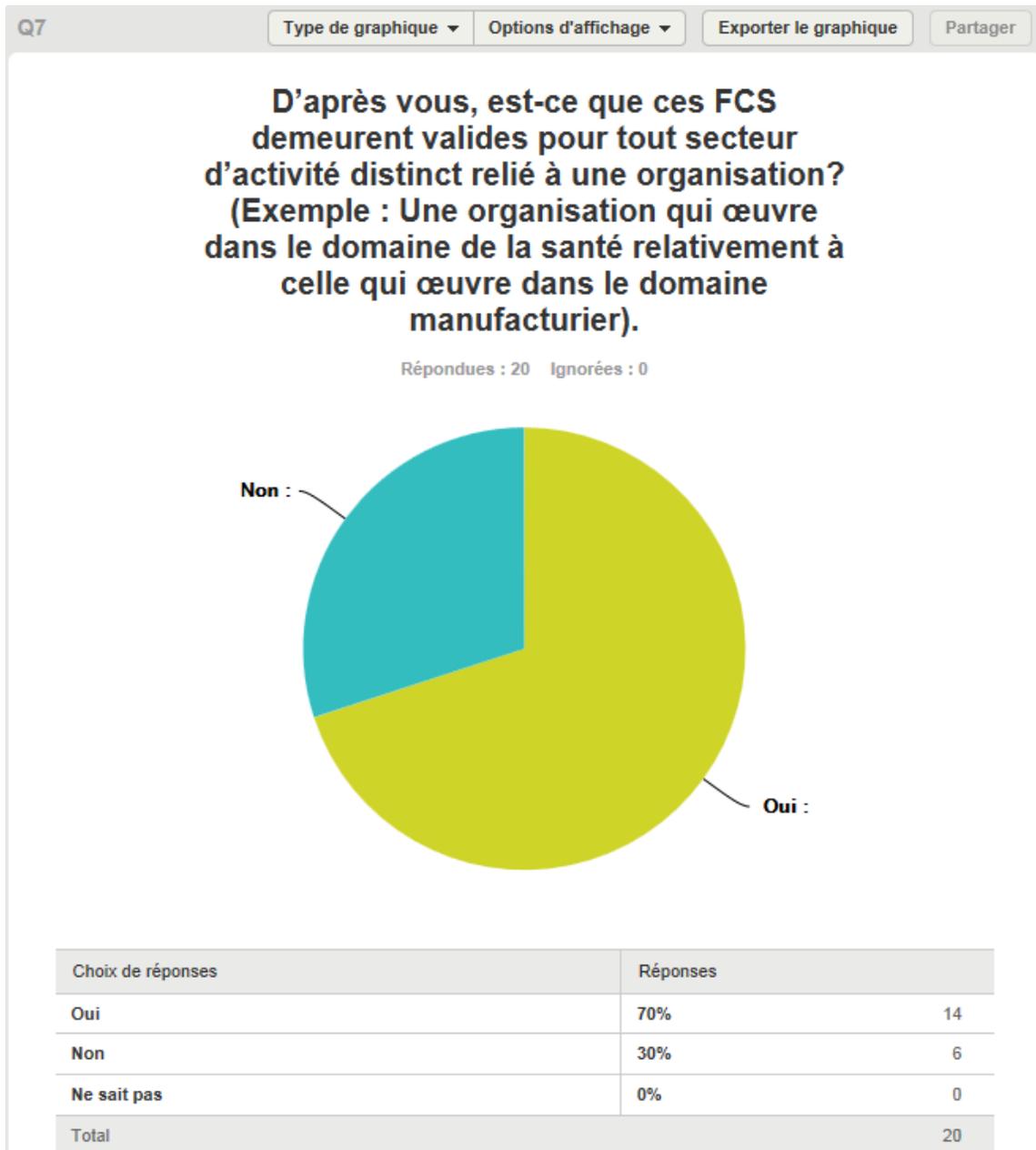
Mise à niveau En savoir plus »

Catégoriser en tant que... ▾ Filtrer par catégorie ▾ 🔍 ?

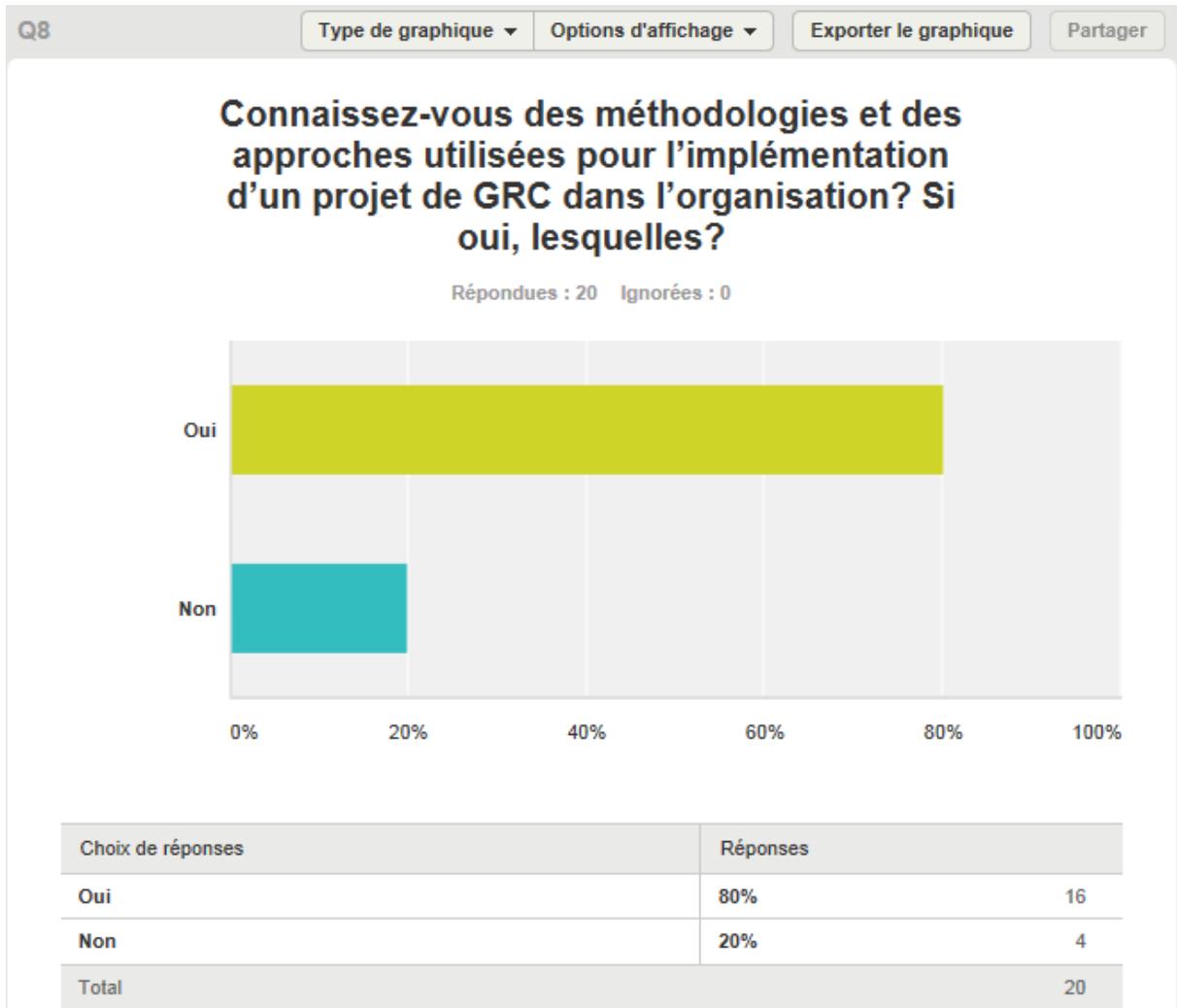
Affichage de 1 réponse

Gestion de la qualité proactive de la solution CRM développée
29/08/2013 08:25 [Afficher les réponses de la personne interrogée](#)

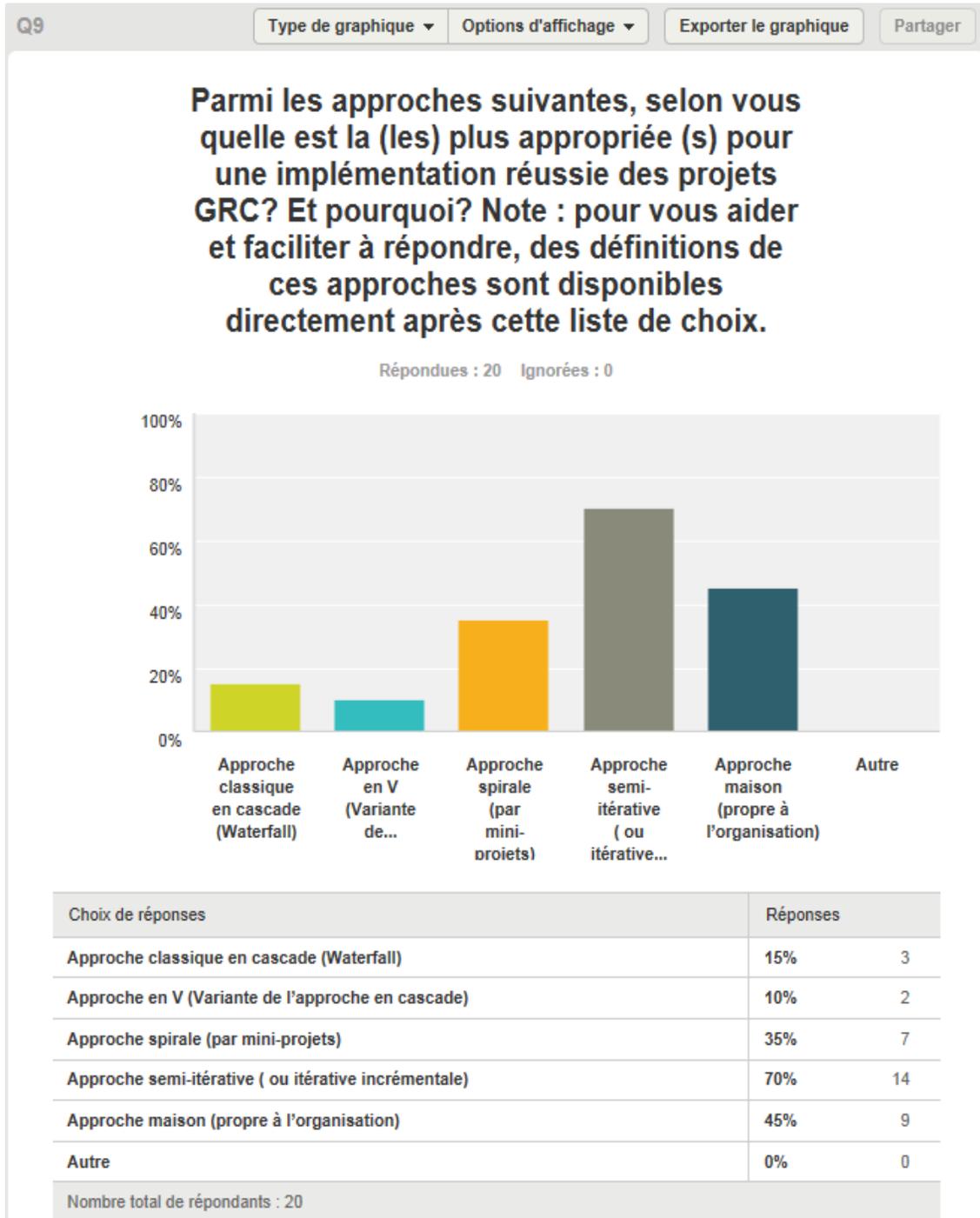
Question 7 :



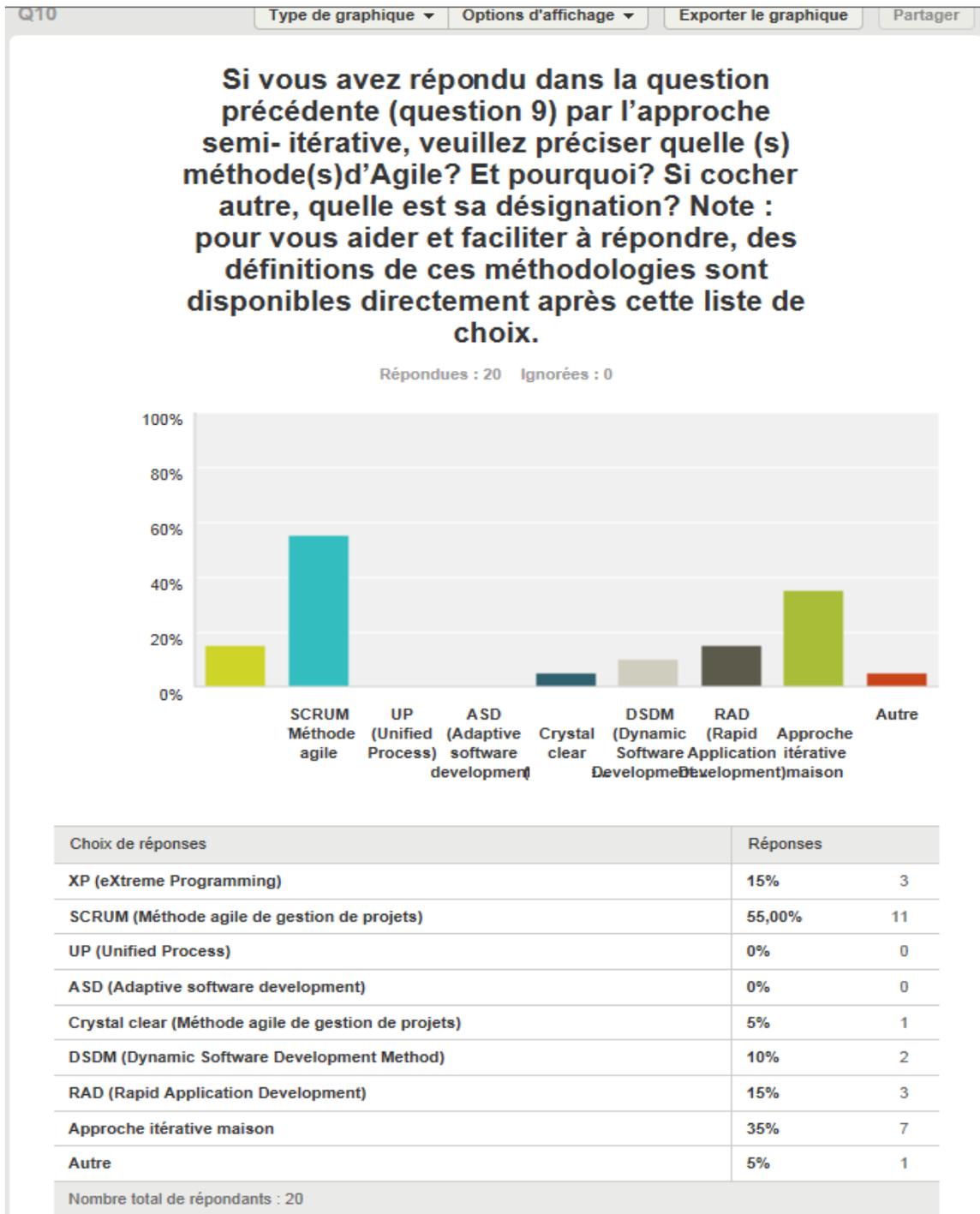
Question 8 :



Question 9 :



Question 10

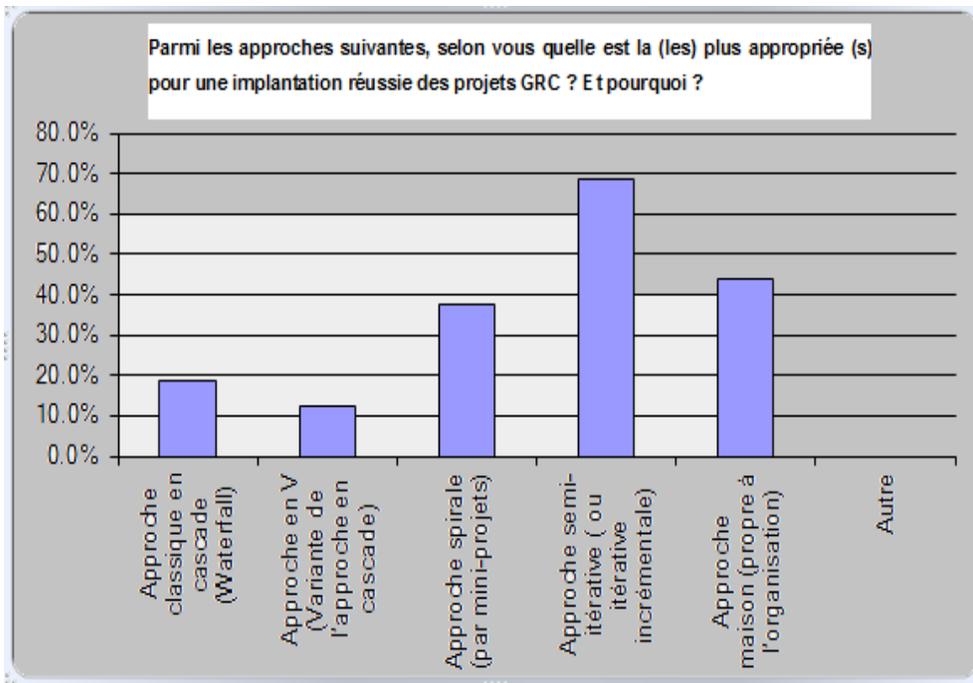


Annexe 5.1 Les résultats des questions sur les approches de GRC

Questionnaire sur le succès de l'implémentation d'un projet GRC (CRM)

Parmi les approches suivantes, selon vous quelle est la (les) plus appropriée (s) pour une implémentation réussie des projets GRC? Et

Answer Options	Response Percent	Response Count
Approche classique en cascade (Waterfall)	18.8%	3
Approche en V (Variante de l'approche en cascade)	12.5%	2
Approche spirale (par mini-projets)	37.5%	6
Approche semi-itérative (ou itérative incrémentale)	68.8%	11
Approche maison (propre à l'organisation)	43.8%	7
Autre	0.0%	0
Pourquoi :		4
answered question		16
skipped question		4



Questionnaire sur le succès de l'implémentation d'un projet GRC (CRM)

Parmi les approches suivantes, selon vous quelle est la (les) plus appropriée (s) pour une implémentation réussie des projets GRC?

Options de réponses	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Approche classique en cascade (Waterfall)	18.8%	3
Approche en V (Variante de l'approche en cascade)	12.5%	2
Approche spirale (par mini-projets)	37.5%	6
Approche semi-itérative (ou itérative incrémentale)	68.8%	11
Approche maison (propre à l'organisation)	43.8%	7
Autre	0.0%	0
Pourquoi :		4

Annexe 5.2 Certaines citations pertinentes de commentaires des répondants

Selon le répondant du questionnaire 1 (Question 2)

« Option. Cela dépend du marché dans lequel l'organisation évolue. Plus le marché est compétitif, plus que l'organisation vise l'amélioration de ces processus face à la clientèle, plus elle sera portée à utiliser une solution CRM. »

Selon le répondant du questionnaire 1 (Question 4)

« Oui, il existe d'autres axes tout dépend de la granularité et la définition données aux axes. »

Selon le répondant du questionnaire 3 (Question 4)

« Axe Vision ; faut avoir des objectifs clairs et réalistes. Non, mais je crois que Humain n'est pas suffisamment précis, c'est les sous axe de Humain qui sont souvent à l'origine des problèmes. L'élaboration des détails sous l'axe humain pourrait faire partie d'une thèse en soit. »

Selon le répondant du questionnaire 3 (Question 6)

« Travailler avec un Subject-Matter Expert afin d'avoir de l'expérience. » Ce FCS

additionnel a été évalué «Très important» selon le répondant.

Selon le répondant du questionnaire 10 (Question 7)

« Oui. Ce sont des facteurs génériques qui s'étendent dans les différents domaines. »

Selon le répondant du questionnaire 2 (Question 7)

« Non, Les FCS peuvent varier d'une organisation à une autre même si en général ils demeurent les mêmes. Mais leur degré d'importance variera beaucoup selon l'organisation et définitivement selon le secteur d'affaires. »

Annexe 6 Douze principes sous-jacents au manifeste

- 1- Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée;
- 2- Accueillir positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client;
- 3- Livrer fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts;
- 4- Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet;
- 5- Réaliser les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés;
- 6- La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et au sein de celle-ci est le dialogue face-à-face;
- 7- Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement;
- 8- Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant;
- 9- L'attention continue à l'excellence technique et à la bonne conception renforce l'Agilité;
- 10- La simplicité est essentielle : l'art de minimiser la quantité de travail inutile;
- 11- Les équipes qui sont bien auto-organisées fournissent des meilleures architectures et conceptions;
- 12- À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Annexe 7 Le tableau des FCS les plus importants ressorti du sondage

FCS selon le sondage	1- Très important	2- Important	3- Peu important	4- Pas important	5- Ne sait pas	Taux moyen
Engagement et la volonté de la haute direction	13	3	0	0	0	1.19
Implication des utilisateurs finaux	11	4	1	0	0	1.38
Gestion de changement	7	9	0	0	0	1.56
Définition claire des objectifs escomptés de GRC	8	6	2	0	0	1.63
Implication des gestionnaires	7	8	1	0	0	1.63
Changement de culture orientée client	6	10	0	0	0	1.63
Changement de processus/refonte de structure/réorganisation	7	6	3	0	0	1.75
Volonté de partager des données au sein de l'organisation	7	6	3	0	0	1.75
Personnel compétent, motivé et formé	6	8	2	0	0	1.75
Perception des employés	6	8	2	0	0	1.75
Bonne compréhension et maîtrise de l'interaction entre les processus d'affaires de l'organisation	7	7	1	0	1	1.81
Architecture robuste, évolutive et intégrée	5	9	1	1	0	1.88
Création d'une équipe multidisciplinaire	5	9	1	1	0	1.88
Sélection de la technologie appropriée	4	10	2	0	0	1.88
Bonne infrastructure organisationnelle du projet	4	10	2	0	0	1.88
Décomposition en mini-projets	3	12	1	0	0	1.88

Conception flexible	3	12	1	0	0	1.88
Évaluation de l'influence des règles d'affaires et de l'automatisation des flux sur l'efficacité de GRC	3	12	1	0	0	1.88
Gestion de contact et de l'information client	6	7	2	0	1	1.94
Formation : un plan détaillé de la formation aux utilisateurs finaux est nécessaire pour être formés sur la manière d'appliquer ces concepts quotidiennement	6	6	3	1	0	1.94
Gestion de données : vise l'acquisition et l'analyse quantitative et qualitative de l'information sur la clientèle pour pouvoir mieux répondre à leurs besoins	6	5	5	0	0	1.94
Amélioration continue : l'organisation face à la concurrence doit maintenir une amélioration continue pour survivre et se développer continuellement	5	8	2	0	1	2.00
Capacité d'intégration des systèmes externes à l'outil GRC	3	10	3	0	0	2.00
Indicateurs de performance à la GRC : l'organisation utilise ces indicateurs pour comparaison pour pouvoir faciliter l'avancement du projet GRC	2	12	2	0	0	2.00
Stratégie de GRC : consiste à une définition claire de la stratégie GRC et communiquer son alignement avec la stratégie générale de l'organisation	3	9	4	0	0	2.06
Maturité de gestion : la GRC nécessite des ressources et des compétences en gestion au sein de l'organisation	2	11	3	0	0	2.06

Gestion du délai et du budget : vise le contrôle de la mise en œuvre de de l'ensemble du projet GRC en terme gestion de projets	1	13	2	0	0	2.06
Intégration interdépartementale : intégration de différents départements de l'organisation pour atteindre les objectifs généraux de GRC	3	9	3	1	0	2.13
Promotion de la GRC dans tous les départements et la hiérarchie de l'organisation	3	9	3	1	0	2.13
Intégration système de gestion TI : la disponibilité et la gestion des ressources technologiques comme outils de support, incluant la gestion des entrepôts de données, les progiciels intégrés, la sélection et la configuration du logiciel	2	10	4	0	0	2.13
Gestion des ressources humaines : permet de rendre le personnel habile, impliqué, formé à la GRC	1	12	3	0	0	2.13
Mise en œuvre progressive de GRC : implanter le GRC opérationnel en premier, passant par l'analytique au collaboratif	2	11	2	0	1	2.19
Support de la gestion opérationnelle : considération des outils de suivi et de support pour les gestionnaires	3	8	3	2	0	2.25
Minimiser la personnalisation : vise l'implantation d'un produit GRC standard, reconnu et approprié pour pouvoir réduire l'effort en terme de sa personnalisation	4	5	5	2	0	2.31
Pas de conflit de culture : la mise en œuvre d'un projet GRC ne doit pas provoquer un conflit avec la culture courante de l'organisation	3	7	4	2	0	2.31

La mesure du projet : doit être effectuée selon les objectifs de GRC incluant des données sur les plaintes et satisfactions des clients et le contrôle de l'impact de GRC sur la performance de l'organisation	2	10	2	1	1	2.31
Les trois aspects de GRC : le marketing, les ventes et les services sont les principaux processus d'affaires qui doivent être adressés au GRC	2	8	5	1	0	2.31
Maturité et Infrastructure technologique appropriée : niveau de ressources technologiques adéquat qui inclut des infrastructures TI avancées	2	7	7	0	0	2.31
Capacité de gestion des connaissances, de gérer en temps réel des clients authentifiés, les produits et les services informatiques pour fournir rapidement une prise de décision fondée sur des informations fiables	2	9	3	1	1	2.38
Caractéristiques du leadership des CEO et CIO : l'habileté de leurs négociations avec la haute direction et de l'influencer de l'adoption de GRC	0	10	6	0	0	2.38
Volonté de changer les processus : détermination de l'organisation de développer les changements nécessaires des processus	3	7	3	2	1	2.44
Considération des nouvelles technologies : Elles comprennent les outils qui peuvent être connectés au produit GRC comme l'utilisation d'un Ipad pour la force de vente	1	7	8	0	0	2.44
Automatisation des processus des ventes	1	7	7	1	0	2.50

Automatisation des processus du marketing	1	7	7	1	0	2.50
Implication du client : l'impliquer dans la phase d'intégration de GRC	4	2	7	3	0	2.56
Automatisation des processus du service à la clientèle	1	6	8	0	1	2.63