



Ministère de la Culture
Département de l'innovation
numérique (SG/SCPCI)
182, rue Saint-Honoré
75001 Paris

pratique

Guide

pratic

Guide

pratique

Déploiement de projets de Gestion de la Relation Contacts
(GRC) au sein des institutions culturelles

—2020

Sommaire

INTRODUCTION

AVANT-PROPOS

Qu'est-ce qu'un outil de GRC ?

- 1. Les fonctions d'un outil de GRC
- 2. Les objectifs d'un outil de GRC

PHASE 1

Évaluer l'opportunité et organiser le projet

- 1.1 Préciser sa stratégie pour déterminer ses besoins
- 1.2 Envisager l'écosystème du projet
- 1.3 Identifier les risques et les contraintes
- 1.4 Collecter l'information
- 1.5 Estimer le budget
- 1.6 S'assurer du portage par la hiérarchie et de l'adhésion interne
- 1.7 Construire un calendrier prudent

04

05

06
07

09

10
10
11
12
13
13
14

PHASE 2

Formaliser les besoins

- 2.1 Identifier les services concernés
- 2.2 Qualifier le niveau d'engagement des services, identifier les flux de données, évaluer les impacts
- 2.3 Catégoriser et hiérarchiser les besoins

PHASE 3

Anticiper les étapes structurantes

- 3.1 Privilégier une stratégie de déploiement progressif
- 3.2 Travailler les nouvelles procédures
- 3.3 Anticiper la stratégie de reprise des données
- 3.4 Poser les principes d'intégration de l'outil de GRC au sein du système d'information
- 3.5 Définir une stratégie d'accompagnement du changement

15

16
17
18

19

20
20
21
22
22



PHASE 4

Choisir la solution 23

- 4.1 Associer les services métiers et informatiques à la rédaction du cahier des charges 24
- 4.2 Imposer ou non une méthode de développement 24
- 4.3 Solliciter un expert juridique pour choisir la forme de la consultation 25
- 4.4 Être vigilant sur la rédaction des clauses sensibles 25
- 4.5 Prévoir dans la procédure d'appel d'offres l'audition des candidats 29
- 4.6 Sélectionner le prestataire en fonction de ses besoins 30

PHASE 5

Développer la solution 34

- 5.1 Lancer et cadrer la réalisation 35
- 5.2 Veiller à la qualité de la documentation fonctionnelle et technique 35
- 5.3 Maîtriser les paramètres et limiter les développements spécifiques 36
- 5.4 Reprendre des données de qualité 37
- 5.5 Investir sur la phase de recette pour sécuriser le déploiement 38

PHASE 6

Démarrer, ajuster, pérenniser 39

- 6.1 Planifier les démonstrations et les formations 40
- 6.2 Prévoir une documentation pour les utilisateurs 40
- 6.3 Organiser le démarrage 41
- 6.4 Préparer le passage entre le projet et le service 41
- 6.5 Après le déploiement: réévaluer les besoins 42

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS 43

CONTACTS 45

Annexe : Aperçu de marché

Introduction

*La connaissance des publics représente un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs du secteur culturel. Elle constitue un pré-requis dans la mise en œuvre des politiques de démocratisation culturelle et de diversification des publics. Elle est également au centre du modèle économique de ses opérateurs et des acteurs subventionnés en permettant de fidéliser et d'acquérir de nouveaux publics en ligne et *in situ* et de développer des ressources propres.*

Dans un contexte de transition numérique du secteur culturel, l'objectif de développement de la collecte et de l'exploitation des données visiteurs, au service d'une meilleure connaissance des publics, a été inscrit dans la stratégie numérique du ministère de la Culture.

Ce guide d'accompagnement des projets de *Gestion de la Relation Clients ou Contacts (GRC ou CRM Customer Relationship Management en anglais)* répond ainsi à la volonté du ministère de la Culture de renforcer son soutien aux structures culturelles en faveur de l'utilisation des outils numériques qui contribuent aux politiques de démocratisation culturelle.

Inspiré des pratiques des acteurs du secteur privé, l'analyse des données contacts a ouvert de nouvelles perspectives aux institutions culturelles: les logiciels de GRC sont aujourd'hui perçus comme des outils permettant de *replacer le public au cœur de leurs stratégies*, de *développer des services innovants* améliorant l'expérience du visiteur en ligne et *in situ*, de *accroître l'attractivité touristique* des sites en se basant sur des éléments objectifs et, de manière générale, de *mieux évaluer l'impact de l'action* des établissements culturels.

L'ambition de ce guide est d'*accompagner les institutions culturelles, quel que soit leur secteur (musées, spectacle vivant, festivals, etc.), dans la mise en place des logiciels de GRC*. Il s'agit de lever une partie des freins techniques et organisationnels liés à l'exploitation des données des publics au service de la culture pour favoriser la transformation numérique des acteurs du secteur culturel.

Le guide met en lumière, à travers les différentes phases du projet, des points d'attention, des recommandations et des bonnes pratiques. Il constitue à ce titre *un appui à l'élaboration d'un cahier des charges pour l'acquisition d'un logiciel* en présentant en annexe un aperçu du marché des logiciels de GRC à destination du secteur culturel. Le déploiement d'un outil de GRC est un projet de mise en place d'un système d'information à part entière et *il implique donc toutes les étapes usuelles de la gestion d'un projet informatique* qui ne sont pas détaillées dans le présent guide.

Le département de l'innovation numérique du secrétariat général du ministère a coordonné la rédaction de ce guide.

Le département se tient à votre disposition pour toute information via contact.din@culture.gouv.fr.

Qu'est-ce qu'un outil de GRC ?

Un outil de GRC est un logiciel ou un progiciel informatique destiné à **traiter, analyser et réutiliser les informations relatives aux différents contacts de l'établissement** afin de mettre en œuvre une **stratégie de communication** répondant aux objectifs de l'établissement.

Pour cela, il doit centraliser ou communiquer avec les bases de contacts des différents services, et en premier lieu avec le logiciel de billetterie.

1. [Les fonctions d'un outil de GRC](#) 06
2. [Les objectifs d'un outil de GRC](#) 07

Les fonctions d'un outil de GRC

Les fonctions d'un outil de GRC peuvent être classées en sept grandes catégories:

- Gestion de *contacts* (personnes physiques ou morales);
- Gestion des *opérations marketing* (campagnes et leurs retours);
- Gestion des *services/métiers spécifiques* (mécénat, location d'espaces, service client, etc.);
- Gestion des *événements* (organisation, inscription, gestion des présences, etc.);
- Gestion de *l'activité commerciale* (opportunité de mécénat, de vente d'exposition, etc.);
- Fonctionnalités *transverses* (collaboratif, circuits de validation, mobilité, etc.);
- Fonctionnalités *liées au système informatique* (intégration, sécurité SI, interfaces, etc.).

Ces fonctionnalités sont détaillées dans l'annexe «Aperçu de marché».

Contacts

Gestion des personnes physiques

Gestion des personnes morales

Système d'information

Interfaces (billetterie, réseaux sociaux...) / API

Habilitations / sécurité

Intégration messagerie et bureautique

Intégration téléphonie IP

Plateforme e-mailing

Plateforme SMS

Marketing

Gestion des campagnes marketing

Gestion des parcours

Datamining et segmentation

Gestion des réseaux sociaux

Services / métiers

Gestion du mécénat

Gestion de la location d'espaces

Gestion du service client et de la satisfaction

Gestion des inscriptions et événements

Transverse

Automatisation / workflow

Tableaux de bord / rapports

Bibliothèque de documents

Espace collaboratif

Mobilité

Chargement / extraction de données

Activité commerciale

Gestion des actions / tâches / workflow

Gestion des agendas / rendez-vous

Gestion des opportunités / affaires

Les objectifs d'un outil de GRC

UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES PUBLICS

Les possibilités de centralisation et de captation de données autour des contacts permettent une meilleure compréhension globale des publics (sous réserve d'une bonne qualité des données).

UNE MEILLEURE ADAPTATION DE L'OFFRE À LA DEMANDE

Le fait de disposer, dans un espace unique, de l'ensemble des interactions avec ses contacts permet d'adapter les différents services proposés pour répondre à leurs besoins et attentes, et d'envisager le développement de nouveaux services.

Il est également possible de créer et suivre des indicateurs pour mesurer l'efficacité d'une action ou d'un service pour l'ajuster *a posteriori*, le cas échéant.

UN MEILLEUR « TAUX DE TRANSFORMATION » DES CONTACTS

Par la communication fine et ciblée qu'il permet, l'outil de GRC peut œuvrer à la transformation d'un contact de simple visiteur à ambassadeur, voir mécène ou donateur.

UNE MEILLEURE COMMUNICATION DE L'INSTITUTION POUR UNE MEILLEURE EXPÉRIENCE DES PUBLICS

L'outil de GRC permet de transmettre le bon message, à la bonne personne, au bon moment et sur le bon canal de communication. Il permet de prioriser ses communications et d'optimiser ses campagnes marketing. En conservant l'ensemble des interactions avec le contact, il permet d'éviter les redondances ou la sursollicitation.

UN GAIN D'EFFICACITÉ

Un outil de GRC permet d'automatiser (ou au moins faciliter) certaines tâches chronophages à faible valeur ajoutée.

UN RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE ET DES COMPÉTENCES DES ÉQUIPES

Par l'intégration d'un nouvel outil et l'évolution des pratiques qu'il induit, un outil de GRC peut permettre aux équipes d'améliorer leurs procédures et de mettre en œuvre de nouvelles actions de manière autonome.

UNE PLUS GRANDE TRANSVERSALITÉ DANS L'INSTITUTION

La mise en œuvre d'un outil de GRC conduit nécessairement à une mise en commun des données liées aux contacts : cela induit un travail de collaboration et de coopération entre services, l'outil devant être conjointement alimenté et utilisé. Le projet doit être envisagé comme participatif et nécessite la contribution de l'ensemble des services.

L'INITIATION OU LE RENFORCEMENT DU TRAVAIL DE MISE EN COHÉRENCE DU SYSTÈME D'INFORMATION

Avec l'application du Règlement général de protection des données (RGPD) et les passerelles tissées entre les différentes bases de contacts de l'établissement, une réflexion est nécessaire pour garantir la sécurité des données personnelles et, plus généralement, la collecte, l'exploitation et le cycle de vie des données. La mise en œuvre d'un outil de GRC contribue ainsi aux travaux de mise en cohérence du système d'information en permettant de rationaliser les flux de données et de valoriser le capital informationnel détenu par l'établissement.

Les liens entre billetterie et GRC

Avec le site Internet, la billetterie est un des premiers points de contact entre les publics et l'institution. L'expérience utilisateurs se doit d'être fluide et positive.

Certains éditeurs de billetterie ont progressivement simplifié leur système, l'ont ouvert et complété en apportant des fonctionnalités liées à la GRC comme le contrôle d'accès, le comptage, l'accueil, la jauge de sécurité, les canaux de vente, de promotion, de diffusion d'information, etc. La billetterie est devenue un espace de collaboration entre les différents services: accueil et information, sécurité (par la gestion des flux de personnes), service culturel ou d'exposition (programmation), caisses et contrôle, gestion des recettes et comptabilité, service promotion (fidélisation, campagnes marketing, tarification dynamique, etc.), service informatique (interfaces, rationalisation du système d'information).

Néanmoins, ces solutions de billetterie augmentée n'offrent pas le même niveau de services qu'un système de GRC. Elles restent régulièrement limitées aux fonctionnalités transactionnelles et offrent peu de leviers permettant la création d'une «relation».

Selon les besoins de l'institution, sa maturité sur ces questions et les moyens dont elle dispose, il peut s'avérer pertinent de s'intéresser à ces solutions mixtes ou de synchroniser un projet de billetterie et un projet de GRC.



Photo : Sebastiaan ter Burg on Visualhunt.com / CC BY

Évaluer l'opportunité et organiser le projet

Objectifs :

- **Valider la pertinence et la faisabilité du projet de GRC** au regard des missions et objectifs de l'institution ;
- **Définir les éléments constitutifs du futur projet** (contexte, objectifs, périmètre, utilisateurs cibles, etc.) tout en s'inspirant d'autres réalisations ;
- **Identifier les contraintes et les risques** susceptibles de peser sur la réussite du projet.

1.1 Préciser sa stratégie pour déterminer ses besoins	10
1.2 Envisager l'écosystème du projet	10
1.3 Identifier les risques et les contraintes	11
1.4 Collecter l'information	12
1.5 Estimer le budget	13
1.6 S'assurer du portage par la hiérarchie et de l'adhésion interne	13
1.7 Construire un calendrier prudent	14

1.1

Préciser sa stratégie pour déterminer ses besoins

Il est possible de faire de la Gestion de la Relation Contacts sans outil spécifique. Cependant, l'intégration d'un outil dédié permet de renforcer la mise en œuvre et l'efficacité de sa stratégie et favorise une meilleure collaboration au sein de l'établissement.

Pour déterminer l'utilité et l'opportunité de déployer un outil de GRC, il est préférable de préalablement définir sa stratégie et plus particulièrement ses objectifs marketing.

Il convient donc de s'interroger sur les bénéfices attendus et sur la manière dont ils s'articulent avec la stratégie d'établissement (projet culturel de l'établissement, contrat de performance, lettre de mission de la Direction, etc.).

Il est nécessaire d'identifier les parcours des publics (un spectateur, un visiteur, un adhérent, un mécène...) déjà existants et ceux à mettre en place pour atteindre ces objectifs.



Photo: Matthew Henry from Burst / CC

1.2

Envisager l'écosystème du projet

Il est essentiel d'identifier les impacts potentiels sur l'organisation et les pratiques métier d'une solution de GRC et de prendre en considération les autres projets et grands chantiers de l'établissement afin de s'assurer de sa faisabilité.

Compte tenu du contexte et de la situation de l'institution, il s'agit de s'intéresser aux contraintes matérielles (ex: parc informatique en place), techniques (ex: technologies utilisées, projets informatiques en cours et à venir, usage d'outils

en mode locatif), enjeux réglementaires et juridiques (ex: RGPD), organisationnelles (ex: structuration de l'institution, collaboration possible entre directions, calendriers et délais, etc.) ou en termes de ressources humaines (ex: temps à dégager, personnes mobilisables, compétences disponibles, etc.) qui pèseront sur le projet.

Identifier les risques et les contraintes

Les risques préexistants au projet peuvent être de différentes natures:

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ:

- Faible connaissance des publics,
- Faible croissance des bases de contacts,
- Sollicitations multiples et non coordonnées des contacts,
- Faible efficacité des campagnes de communication,
- Tâches chronophages à faible valeur ajoutée.

RISQUES LIÉS AUX OUTILS:

- Obsolescence de certains outils,
- Redondance des données,
- Non-centralisation des données: des pertes potentielles de données (à l'occasion du départ d'un agent, d'une suppression d'un fichier par erreur, etc.).

RISQUES LIÉS À LA STRATÉGIE D'ÉTABLISSEMENT:

- Retard de l'institution par rapport aux autres établissements qui se dotent d'une politique de GRC,
- Donner l'image d'un établissement peu agile et non adapté à des usages numériques devenus communs.

Il est également recommandé d'évaluer les risques pesant sur le projet afin de définir un plan d'action préventif:

POINTS DE VIGILANCE LIÉS AU DISPOSITIF:

- L'intégrité des données (en choisissant un dispositif qui limite l'altération des données),
- L'équilibre entre une gestion fine des données sensibles et une trop forte complexité d'utilisation,
- La traçabilité du traitement des données,
- La gestion d'une volumétrie de données importante,
- La cohérence des données entre elles.

POINTS DE VIGILANCE LIÉS À L'ORGANISATION:

- Les impacts potentiels sur l'organisation, les procédures et les pratiques existantes,
- L'adéquation de la solution avec les besoins exprimés et les attentes en matière de simplicité et d'ergonomie,
- Le portage stratégique du projet dans la durée.

POINTS DE VIGILANCE LIÉS AU PROJET:

- La mobilisation des responsables des services et des directions dans la prise de décision puis dans la mise en œuvre du projet,
- La disponibilité de l'équipe en charge du projet,
- Le caractère transversal de l'équipe projet constituée,
- La capacité du dispositif d'appel d'offres retenu à permettre la sélection d'une solution adaptée aux besoins et dans les délais impartis,
- L'intégration d'actions d'accompagnement au changement dès la phase préparatoire du projet.

Il s'agit de comprendre les tenants et aboutissants d'un projet de GRC en se documentant en amont, en échangeant avec des homologues de structures comparables et en observant les expériences d'autres secteurs tels que le tourisme, le transport ou la vente au détail.

Il est possible de se rapprocher d'experts pour bénéficier de conseils et de préconisations et de rencontrer des éditeurs de solutions de GRC pour se faire présenter, sans engagement, des outils, afin d'obtenir une vue d'ensemble et de comprendre le fonctionnement, de visualiser l'ergonomie des solutions et de tester la réactivité et le professionnalisme des éditeurs.

Les questions à poser aux éditeurs pourraient être par exemple:

- Quels sont les atouts de leur solution ? Ses faiblesses ?
- Quelles sont les modalités d'hébergement, la volumétrie possible des contacts, le nombre maximal d'utilisateurs ?
- Techniquement, quelle solution proposent-ils: mode locatif (*SaaS*) ou hébergement en interne (*On premise* en anglais) ?
- Quels sont les principes de tarification ?
- La solution est-elle simple à déployer ? À maintenir ? La solution est-elle facilement interopérable avec d'autres systèmes ?
Des connecteurs existent-ils nativement pour ne pas pénaliser l'évolution future du système d'information ?
- Quelle est la feuille de route ou *roadmap* des évolutions à venir ?
- Quelle place a le club utilisateurs dans ce processus ?



Photo : Brodie Visers from Burst / CC

Consultez l'annexe «Aperçu de marché» pour disposer d'une première vision des solutions existantes sur le marché.

Estimer le budget

Il s'agit d'évaluer l'ensemble des ressources nécessaires au projet pour s'assurer de sa faisabilité financière et technique, en phase de conception puis en phase de maintenance.

Il convient d'évaluer les coûts mais également les moyens humains à mobiliser en interne.

Voici une liste non exhaustive de postes de coût à interroger pour réaliser cette estimation:

- Acquisition ou location du futur outil,
- Prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage (le cas échéant),

- Prestation d'intégration (le cas échéant),
- Développements des interfaces (le cas échéant),
- Développements techniques spécifiques,
- Maintenance du logiciel une fois le projet terminé,
- Hébergement des données,
- Organisation et dispense des formations,
- Temps passé des contributeurs aux groupes de travail, à la recette, au redressement des données, etc.,
- Temps passé par l'équipe projet,
- Temps passé en phase de maintenance en matière d'administration fonctionnelle et technique de la solution.

S'assurer du portage par la hiérarchie et de l'adhésion interne

L'implication de la direction légitime, au sein de l'organisation, les enjeux de la GRC en lui donnant une dimension stratégique.

Un soutien clair et fort de la hiérarchie permet d'associer et de mobiliser plus simplement les responsables des différents services de l'établissement et d'envisager, si cela s'avère nécessaire, une réflexion plus globale sur les évolutions de la stratégie marketing et des changements d'organisation.

Un travail de pédagogie peut être nécessaire afin d'expliquer les enjeux liés au projet de GRC. Il peut être utile de déconstruire certains clichés: un outil de GRC ne se réduit pas à une base de données ou ne sert pas exclusivement à envoyer des mails, etc.

Il est important de pouvoir expliquer les fonctionnalités et l'intérêt pour chaque service des fonctionnalités et de la mutualisation des contacts tout en gardant à l'esprit qu'un « retour sur investissement » d'un outil de GRC est difficile à mesurer en termes monétaires puisque ses externalités dépassent de loin la simple augmentation des ressources propres de l'établissement.

Construire un calendrier prudent

De quelques semaines à plusieurs mois, la durée d'un projet de GRC varie en fonction de sa complexité, de la taille de l'établissement mais aussi de la solution retenue.

Le déploiement des solutions en mode *SaaS* peut, par exemple, être plus rapide dans la mesure où la période d'intégration est plus courte.

Afin de construire un calendrier fiable laissant suffisamment de marge de manœuvre, il est conseillé de découper le projet en phases. Pour chaque étape, doivent être précisés les tâches, les ressources engagées et le temps nécessaire à sa réalisation.

Les grands jalons et les phases du projet (ainsi que les boucles d'implémentation en cas de méthode itérative) doivent être posés en prenant en compte, le cas échéant, les contraintes de la stratégie marketing de l'institution.

Le calendrier doit tenir compte des délais incompressibles entre les différentes phases, des responsabilités et de la disponibilité des parties-prenantes au projet et comprend des marges suffisantes pour absorber les temps de validation et les éventuels aléas.

En fonction de la taille du projet, il est possible d'allotir des phases de déploiement afin d'observer concrètement les bénéfices du projet au fur et à mesure de son déploiement.

Photo : LaSombra on Visualhunt.com / CC BY



Formaliser les besoins

Objectifs:

- **Disposer d'une vision claire et partagée de la cible;**
- **Identifier les besoins «outils»** qui supposent une révision des procédures internes de travail.

2.1 Identifier les services	16
2.2 Qualifier le niveau d'engagement des services, identifier les flux de données, évaluer les impacts	17
2.3 Catégoriser et hiérarchiser les besoins	18

Identifier les services concernés

La première étape consiste à identifier les différents services de l'institution qui vont être concernés par le projet, puis de spécifier la manière dont ils collaborent en matière de gestion des contacts, de réalisation de campagnes marketing, d'organisation d'évènements, etc.

LE SERVICE DE BILLETTERIE

Pour optimiser les ventes (par son lien avec la billetterie), pour répondre aux objectifs de fidélisation, d'augmentation et de diversification de la fréquentation, pour professionnaliser ou mettre en place un service client (informations, réclamations, satisfaction, etc.) et renforcer une démarche communicationnelle plus globale autour des différents publics.

LE SERVICE DE LA COMMUNICATION

Pour mesurer son audience, sa notoriété, sa visibilité en ayant la possibilité de mesurer l'efficacité de ses actions de communication et leurs retombées.

LE SERVICE MARKETING / PROMOTION

Pour améliorer son dispositif de fidélisation et promouvoir l'offre de manière plus efficace, rationaliser les communications et rendre les interactions avec le public plus pertinentes.

LE SERVICE INFORMATIQUE

Pour centraliser des données éparses et rationaliser le système informatique sur le domaine de la gestion des contacts, travailler les interfaces entre briques du système d'information. Un projet de GRC est l'occasion d'envisager de nouvelles manières de collecter, exploiter, conserver, archiver, fusionner les contacts.

LE SERVICE MÉCÉNAT

Pour renforcer le dispositif de mécénat par la gestion fine de ses contreparties et l'automatisation de tâches, acquérir des nouveaux mécènes tout en fidélisant ceux déjà existants.

LE SERVICE DE LOCATION D'ESPACES

Pour développer une meilleure planification et affectation des ressources, une gestion plus commerciale de l'activité (ex: gestion des opportunités) et dégager davantage de ressources propres.

LE SERVICE DES RELATIONS PUBLIQUES

Pour mieux gérer les invitations aux évènements, les carnets d'adresse, soigner la relation avec les contacts privilégiés en disposant d'une information centralisée, pertinente et en activant des communications ultra-ciblées.

LE SERVICE JURIDIQUE

Les institutions ont l'obligation d'assurer la protection des données à caractère personnel. Or un outil de GRC offre des fonctionnalités conformes au RGPD (Règlement général sur la protection des données): base de données centralisée, gestion de la qualité et de la sécurité des données, gestion des consentements, conservation des données, etc.

LA DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT

Pour favoriser une dynamique commune et une meilleure coordination autour d'une approche de transformation numérique. Elle a également un intérêt général à la suppression de tâches chronophages, à la montée en compétences des équipes et la mise à disposition d'outils plus efficaces.

Qualifier le niveau d'engagement des services, identifier les flux de données, évaluer les impacts

Une série d'entretiens avec les différents services métiers est à organiser afin de dresser un état des lieux permettant de :

- Identifier les parties prenantes au projet et évaluer les apports de la mise en place d'une solution de GRC : qui seront les utilisateurs réguliers ? Qui seront les utilisateurs occasionnels ou encore ceux qui n'utiliseront pas le futur outil mais qui bénéficieront indirectement des données issues de l'outil ?
- Évaluer les impacts de ce changement (sur les pratiques, sur les procédures, sur les données, etc.),
- Cartographier les principaux flux de données susceptibles d'être impactés.



Photo : Véronique Mergaux on VisualHunt / CC BY-SA

Les entretiens doivent permettre de :

- Identifier le niveau d'intérêt et de mobilisation des différents acteurs : seront-ils moteurs, neutres ou opposés ? Il s'agit de comprendre les motivations et les éventuels blocages qui s'expriment.
- Recenser les outils, les fichiers et les bases de contacts existants (que ce soit des publics, des partenaires, des mécènes, des VIP, etc.),
- Recenser les différents points d'entrée (site Internet, réseaux sociaux, service client, site de vente en ligne, billetterie *in situ* ou en ligne, etc.),
- Recenser les pratiques autour de la gestion de contacts, de la réalisation de campagnes marketing, de l'organisation d'évènement, etc.,
- Cartographier les procédures métiers : ceux qui risquent d'être impactés et ceux qui n'évolueront pas à travers le projet,
- Analyser les points forts, les points faibles et les évolutions envisagées des pratiques, outils ou procédures existantes,
- Lister les profils utilisateurs nécessaires et les besoins de confidentialité (consultation, création, suppression, modification, visibilité limitée, etc.).

Catégoriser et hiérarchiser les besoins

Les besoins sont formalisés dans un document qui constituera une référence tout au long du projet et permettra de définir le périmètre des besoins, d'allotir la réalisation, d'identifier des cas d'usage, d'analyser les solutions, de définir les modalités de recettage et de tests, etc.

Cette liste est partagée et validée avec les différents services métiers afin de s'assurer qu'il n'y aura pas de manques essentiels pour leurs activités.

Afin d'avoir une liste exhaustive des besoins et surtout correspondant à des pratiques et utilisations réelles, une approche par cas d'usage (en imaginant dans quel cadre le futur outil sera utilisé) permet de construire des scénarii.

Il peut être utile d'informer en amont les futurs utilisateurs des fonctionnalités de base d'un outil de GRC: il est en effet important, dans la mesure du possible, de rester proche du standard de l'outil et de limiter les développements spécifiques onéreux, complexes à mettre en œuvre et à maintenir.

Les besoins identifiés peuvent être regroupés par ensembles fonctionnels et techniques.

DOMAINES FONCTIONNELS

Gestion de contacts (personnes physiques), gestion des structures (personnes morales), gestion de campagnes marketing, du mécénat, de la location d'espaces, reporting, gestion d'événements, etc.

DOMAINES TECHNIQUES

Sécurité, administration, gestion des utilisateurs et habilitations, gestion des accès, performance, exports et imports de données, sauvegardes et historisation, etc.

En parallèle, il faut prioriser les besoins en termes de criticité (en fonction de la valeur apportée) et de priorité de mise à disposition dans la perspective d'un déploiement progressif.

La hiérarchisation des besoins par ordre de criticité et de priorité est la garantie d'une structuration du projet conforme aux besoins réels tout en définissant clairement le périmètre du projet (et ce qui n'en fait pas partie).



Photo: Thad Zajdowicz on Visual Hunt / CC BY

Anticiper les étapes structurantes

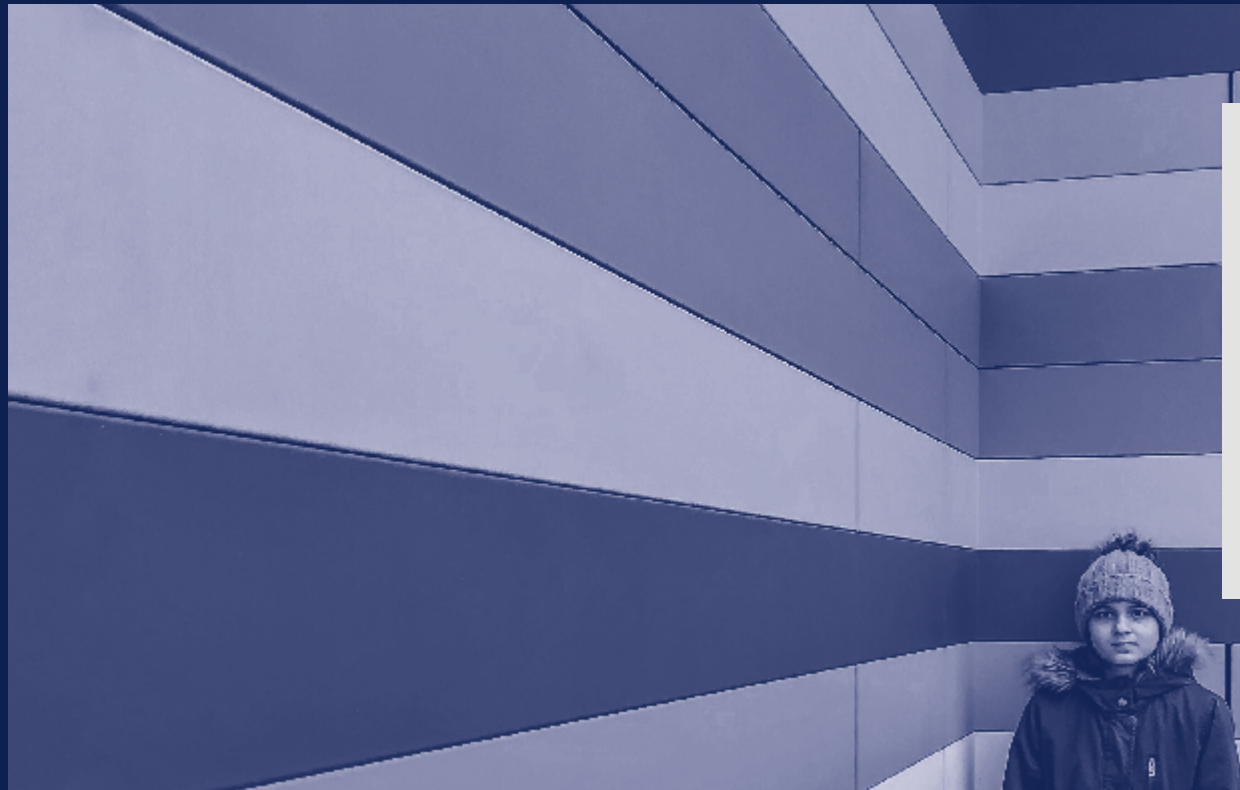


Photo : Adrian Werner on Reshot

3.1 Privilégier une stratégie de déploiement progressif	20
3.2 Travailler les nouvelles procédures	20
3.3 Anticiper la stratégie de reprise des données	21
3.4 Poser les principes d'intégration de la GRC au sein du système d'information	22
3.5 Définir une stratégie d'accompagnement du changement	22

3.1

Privilégier une stratégie de déploiement progressif

PENSER LE DÉPLOIEMENT PAR LOTS SUCCESSIFS

en privilégiant les fonctionnalités essentielles et celles qui apporteront le plus de valeur aux utilisateurs pour assurer une première couverture des besoins rapide et faciliter le déploiement des lots ultérieurs.

Parallèlement, il faut remplir le minimum de données absolument nécessaires lors de la phase de mise en place, et enrichir au fur et mesure la base.

PRIVILÉGIER UN SITE PILOTE

qui soit moteur sur le projet et pour lequel l'outil de GRC va apporter une valeur à court terme, en déployant par exemple la centralisation des données de contacts et la gestion des

campagnes marketing. La mise à contribution d'un service va permettre de sécuriser un premier pan de besoins et va rassurer les autres services sur la mise en œuvre de l'outil sur leur périmètre.

IMPLIQUER LES UTILISATEURS DANS LA CONCEPTION DU SYSTÈME

en associant et en consultant des utilisateurs représentatifs des différentes procédures et métiers concernés. Les besoins des utilisateurs finaux seront bien identifiés et pourront être analysés et priorisés. La participation des utilisateurs contribue, en outre, à la mise en cohérence des pratiques ainsi qu'à l'harmonisation des procédures.

3.2

Travailler les nouvelles procédures

Quels besoins concernant le calendrier des campagnes adressées aux contacts? Quelles possibilités et précautions à considérer pour gérer la pression commerciale ou la sur-sollicitation?

La réussite d'un projet de GRC passe, dans une majorité de cas, par une évolution des procédures de collecte et d'exploitation des données relatives aux contacts:

Toutes les procédures qui impliquent une interaction directe ou indirecte avec ces contacts (publics, visiteurs, partenaires, mécènes, etc.) doivent être analysées et évaluées afin, le cas échéant, de pouvoir les adapter pour que les données convergent vers la base de données du logiciel de GRC.

Il convient également de définir les objectifs et les modalités d'utilisation des canaux par lesquels les contacts peuvent être touchés, selon quelle fréquence et avec quelles précautions pour éviter la sur-sollicitation.

Anticiper la stratégie de reprise des données

La reprise des données est un travail important et chronophage qu'il convient d'anticiper et d'inscrire rapidement dans le calendrier du projet. La qualité des données constitue un critère essentiel pour la réussite du projet de GRC et l'adoption de l'outil.

Pour alimenter le futur outil avec des données de qualité, il faut accorder une attention particulière aux étapes et procédures de la phase de reprise des données :

RÉPERTORIER LES DONNÉES ACTUELLES

et leurs sources puis définir le périmètre et le volume des données à reprendre.

PRÉVOIR LE TRAVAIL D'HOMOGENÉISATION

des données en provenance de différentes sources, leur nettoyage et mise en cohérence, en particulier celles de contacts et de structures. Cette étape comporte également la vérification et la fusion de fiches redondantes.

PRÉCISER LEUR NIVEAU DE QUALITÉ, LES TRAITEMENTS ACTUELS ET LES CYCLES DE VIE

Les billetteries sont les principales sources d'information sur les publics et le principal point d'entrée des contacts dans le système de GRC. Une attention particulière doit être apportée à la reprise de ces données pour s'assurer que, quel que soit le canal d'achat, la collecte des informations sera effectuée de façon optimale.

IDENTIFIER LES INFORMATIONS INDISPENSABLES ET CELLES QUI SONT ACCESSOIRES

La récupération des données est rarement intégrale. Il convient d'accepter une perte minimale d'informations (par exemple : pas d'historique des visites de plus de 2 ans, etc.). Il est important de porter son attention en priorité sur les données les plus sensibles/stratégiques.

IDENTIFIER LES LIMITES ET ANTICIPER LA COLLECTE DES DONNÉES FUTURES

Quelles sont les données qui ne sont pas saisies mais qui constituent un enjeu stratégique? Comment numériser des données collectées sur support papier? Quelles données sont difficilement exploitables en raison de l'hétérogénéité de leur structure et de leur provenance? Quels moyens utiliser pour récupérer de nouvelles informations et améliorer la connaissance des publics (formulaires web, jeux concours, interfaces avec les réseaux sociaux, etc.)?

Les mécanismes de correspondance entre les données sources et les données cibles peuvent être précisés afin, le cas échéant, d'aider le prestataire à comprendre précisément ce qui est attendu de la reprise des données.

Enfin, un cahier de recette spécifique de vérification de la bonne reprise des données peut également être formalisé.

3.4

Poser les principes d'intégration de l'outil de GRC au sein du système d'information

Un travail en étroite collaboration entre services métier et informatique est fondamental pour mener à bien un projet de GRC. Plusieurs questions sont à envisager concernant l'intégration du futur outil:

- Solution en mode *SaaS* (mode locatif) ou *On premise* (hébergé en interne)?
- Quelles contraintes pour l'hébergement des données, leur collecte, l'enrichissement, l'exploitation et le traitement?

- Quels traitements des données personnelles et des données sensibles pour répondre aux enjeux du RGPD?
- Quels besoins d'interopérabilité? Quel niveau d'intégration au sein du système d'information? Quels sont les flux à mettre en place (site Internet, applications métiers, etc.)?

Le futur outil de GRC ne doit pas être considéré comme une brique de plus du système d'information, mais plutôt comme une passerelle qui permet de relier toutes les informations contenues dans les différents logiciels de l'institution.

3.5

Définir une stratégie d'accompagnement du changement

L'objectif est d'identifier les actions à conduire, aux différentes étapes du projet, pour favoriser l'appropriation de la solution de GRC, le cas échéant, en adaptant les actions aux diverses catégories d'acteurs concernés de près ou de loin par le projet.

En fonction de la population concernée et du type d'évolution identifié (changement de compétences, de procédures, d'outils, de culture, de pouvoir, etc.), les actions à conduire peuvent être de nature variable: formations, actions de communication, accompagnement individuel ou collectif, avec des supports écrits, visuels, ou en face-à-face.

Dans tous les cas, le lancement du projet est le moment propice pour une première communication qui explique les bénéfices attendus du changement, les rôles des uns et des autres, ainsi que les échéances essentielles.

Des points d'information et d'état d'avancement réguliers sont ensuite à prévoir: il faut communiquer régulièrement, notamment aux étapes importantes et en veillant à s'adresser à l'ensemble des interlocuteurs.

Choisir la solution



Photo : Art Gallery People - wallpaper.io

4.1 Associer les services métiers et informatiques à la rédaction du cahier des charges	24
4.2 Imposer ou non une méthode de développement	24
4.3 Solliciter un expert juridique pour choisir la forme de la consultation	25
4.4 Être vigilant sur la rédaction des clauses sensibles	25
4.5 Prévoir dans la procédure d'appel d'offres l'audition des candidats	29
4.6 Sélectionner le prestataire en fonction de ses besoins	30

4.1

Associer les services métiers et informatiques à la rédaction du cahier des charges

Le cahier des charges est réalisé à partir des différents documents préalablement formalisés, notamment l'expression des besoins.

Outre la réalisation de la solution, il faut également expliciter les autres prestations que l'éditeur devra couvrir: assistance au paramétrage, assistance à la recette, formation, etc.

Il convient de ne pas aller trop loin dans les descriptions fonctionnelles et d'éviter de se focaliser sur le « comment »: mieux vaut insister sur les résultats souhaités et le « pourquoi », charge au prestataire de proposer la manière de faire.

Faire réagir les référents métier sur une première version du cahier des charges permet d'avancer progressivement et de les impliquer.

Le service informatique doit également être associé.

4.2

Imposer ou non une méthode de développement

Plusieurs choix de méthode de développement de la solution logicielle sont possibles entre la méthode dite « cycle en V » (dans laquelle on définit l'ensemble du besoin en amont et l'éditeur développe ensuite) et la méthode itérative (au sein de laquelle la solution va être implémentée progressivement, par lot, la réalisation étant traitée conjointement par l'éditeur et l'institution).

Comme évoqué précédemment, un déploiement par lot est conseillé dans la mesure où il permet de diminuer le risque de blocage de l'activité en cas de problème et de sécuriser progressivement l'outil tout en assurant une meilleure appropriation de la solution par les utilisateurs.



Photo: Mayank Badhan from Burst / CC

Solliciter un expert juridique pour choisir la forme de la consultation

La démarche, les étapes, le calendrier, l'organisation de la phase de passation de marché sont à définir en étroite collaboration avec le service juridique.

La manière dont vont être jugées les candidatures et offres des éditeurs (quels outils? quel formalisme demandé aux éditeurs?), les critères d'appréciation (la qualité technique de l'offre, le caractère ergonomique et fonctionnel de l'outil, le coût global d'utilisation, le niveau de l'assistance technique et de l'assistance utilisateurs, le délai de livraison ou d'exécution, etc.), et les pondérations doivent être clairement explicités. Des variantes ou des groupements d'entreprises sont-ils autorisés? Envisage-t-on un allotissement ou un marché unique?

Le cahier des charges dans le cadre d'un appel d'offres pour un logiciel de GRC doit comporter l'ensemble des clauses adaptées à un marché informatique.

Le cahier des clauses administratives générales de référence est celui des marchés publics de techniques de l'information et de la communication (CCAG TIC).

<http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/CCAG/CCAG-TIC/CCAG-TIC.htm>

Être vigilant sur la rédaction des clauses sensibles

Plusieurs points sensibles et spécifiques au marché de GRC doivent être précisés dans le cahier des charges.

LA RÉVERSIBILITÉ

Un établissement ayant externalisé tout ou partie d'un service à un prestataire peut vouloir (pour des raisons techniques, économiques ou stratégiques) changer de prestataire ou ré-internaliser les bases de données et les traitements associés. Cette opération n'est pas toujours simple techniquement et il importe de l'avoir préalablement prévu dans le contrat concerné.

Voici un exemple de clause relative à la réversibilité des données, compte tenu du fait qu'il faudra également organiser la réversibilité de la maintenance du logiciel si celle-ci est confiée au même prestataire:

«Trois mois avant l'arrivée au terme du présent contrat ou en cas de résiliation anticipée de celui-ci, le Titulaire s'oblige à mettre en œuvre le processus de réversibilité et le transfert de compétence au bénéfice de l'établissement ou du tiers désigné par elle dans les conditions suivantes:

- La réversibilité porte sur l'ensemble de la documentation et des données en sa possession afférents au marché (en particulier les Données à caractère personnel traitées);
- Afin de faciliter la réversibilité, le Titulaire s'engage à collaborer activement et de bonne foi avec l'établissement et le tiers désigné. L'opération de réversibilité donnera lieu si nécessaire à l'établissement d'un protocole de reprise signé entre les parties qui précise:
 - > le(s) format(s) de reprise(s) souhaités;
 - > le calendrier de reprise ;
 - > toute éventuelle prestation d'assistance technique complémentaire fournie par le Titulaire à l'établissement ou au tiers désigné et les coûts afférents.

En tout état de cause, le Titulaire s'oblige à:

- restituer l'ensemble des documentations et données sous un format de fichier ouvert ou exploitable par l'établissement ou le tiers désigné afin que l'établissement ou le tiers désigné puisse reprendre la prestation sans dégradation ni interruption de service.
- garantir un délai de mise en œuvre de la réversibilité n'excédant pas 3 mois.
- assurer la continuité des prestations prévues au présent contrat tant que la réversibilité n'est pas achevée.
- Une fois la réversibilité effectuée et validée par l'établissement, à détruire tous les documents, fichiers ou support stockant tout ou partie des informations ou données à en supprimer toute copie, sauf disposition contraire de la loi de l'État dans lequel le Titulaire est établi et applicable aux Traitements mentionnés dans le présent contrat. Dans ce cas, le Titulaire informe les Contacts de l'établissement de cette obligation par e-mail, avant la signature du contrat en indiquant notamment la référence de la disposition légale visée.

- fournir aux Contacts de l'établissement un certificat attestant de la suppression des informations et données.

Par ailleurs, les parties conviennent des dispositions suivantes en ce qui concerne la facturation des prestations d'assistance à la réversibilité fournies par le Titulaire en cas de cessation anticipée du présent contrat:

- si la cessation résulte d'une résiliation du présent contrat, suite à un manquement du Titulaire à l'une de ses obligations, les prestations d'assistance à la réversibilité seront supportées intégralement par le Titulaire;
- si la cessation découle de la survenance d'un cas de force majeure empêchant définitivement la poursuite du marché, les coûts de la réversibilité seront partagés par moitié;
- si la réversibilité découle de toute autre cause d'interruption du présent contrat, les prestations d'assistance à la réversibilité effectuées par le Titulaire seront facturées à l'établissement dans leur intégralité sur la base du prix forfaitaire.»

LA PROPRIÉTÉ DES DONNÉES

Il est impératif de garantir dans le cadre du marché que l'établissement reste propriétaire des données contenues dans le logiciel de GRC, que ces données préexistent au marché ou qu'elles soient collectées après l'implémentation du logiciel. Le prestataire doit par ailleurs s'engager à ne pas exploiter ou diffuser les informations et à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour assurer et garantir la confidentialité des données.

Le guide «Achats informatiques et propriété intellectuelle» publié par la Direction des achats de l'État (DAE) en collaboration avec l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) et la Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC) fournit des outils pour construire les clauses relatives à la réversibilité des données et leur propriété.

Il propose également des informations relatives à la propriété intellectuelle du logiciel qui peuvent être utiles dans le cadre de la création d'un logiciel *ad hoc* ou d'une volonté de mutualisation d'un outil.

<https://www.economie.gouv.fr/apie/guide-achats-informatiques-et-propriete-intellectuelle-est-en-ligne>

LE TRAITEMENT DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) impose au responsable du traitement de ces données de respecter plusieurs principes qu'il convient de décliner lorsque l'on recourt à un prestataire.

Le marché doit préciser l'objet et la durée du traitement, la nature et la finalité du traitement, le type de données à caractère personnel et les catégories de personnes concernées, les obligations et droits du responsable du traitement:

Concernant l'objet et la description du traitement:

- préciser l'objet et la finalité du traitement que le sous-traitant est autorisé à faire pour le compte du responsable du traitement;
- désigner les catégories de personnes concernées par le traitement.

Par exemple, dans le cadre d'un projet de GRC, on pourrait écrire:

- *« Nature des opérations de traitement:*
 - . *dans le cas d'une solution en mode SaaS, le Titulaire héberge ou fait héberger la solution de GRC de manière sécurisée ainsi que toutes les données entrées ou entrantes dans ce dernier, dont les Données à caractère personnel ;*
 - . *le Titulaire extrait et enregistre les Données à caractère personnel (copies de sauvegarde) dans le cadre et aux fins d'exécution de ses prestations au titre du marché (conception, mise en œuvre et maintenance).*

. le Titulaire anonymise ou supprime les Données à caractère personnel présentes dans la solution de GRC selon les instructions et/ou autorisations écrites formulées par l'établissement.

- *Finalité des traitements réalisés: gestion des clients/prospects/ contacts via la solution:*
 - . *envoi de messages de services pour l'exécution de contrat;*
 - . *envoi de messages de prospection ;*
 - . *profilage marketing ;*
 - . *établissement de statistiques.»*

Concernant les obligations du titulaire/sous-traitant vis-à-vis de l'établissement responsable du traitement:

- *ne traiter les données à caractère personnel que sur instructions documentées du responsable du traitement;*
- *garantir la confidentialité et la sécurité des données (pseudonymisation, chiffrement, etc.);*
- *respecter les principes de protection des données dès la conception et par défaut;*
- *notifier sans délai les violations de données à caractère personnel au responsable du traitement;*
- *tenir par écrit un registre recensant les traitements effectués;*
- *solliciter l'autorisation du responsable du traitement avant de recruter un sous-traitant de second rang et répondre des éventuelles fautes commises par le sous-traitant de second rang à l'égard du responsable du traitement;*
- *apporter l'assistance au responsable du traitement pour l'instruction des demandes d'exercice du droit des personnes concernées: rectification, effacement, etc.*
- *mettre à la disposition du responsable du traitement la documentation nécessaire pour démontrer le respect de toutes les obligations imposées par le RGPD.*

Concernant le traitement des données à caractère personnel et le RGPD, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) publie régulièrement des guides et recommandations applicables, notamment dans le cadre de contrats de prestation.

L'ensemble des ressources est disponible sur <https://www.cnil.fr/fr/mediatheque>

Le guide « RGPD – le guide du sous-traitant » est particulièrement utile en proposant des exemples de clauses contractuelles.

Des exemples de clauses contractuelles sont données à partir de la page 13 : <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-sur-la-protection-des-donnees-un-guide-pour-accompagner-les-sous-traitants>

LA LOCALISATION DES DONNÉES

Si le RGPD protège théoriquement les données des personnes se trouvant sur le territoire européen, même si le traitement des données a lieu en dehors de l'Europe, il entre en concurrence avec certaines lois extra-européennes comme la «loi Cloud» qui permet aux autorités américaines d'accéder au contenu de «data centers», ou centre de données, détenus par des sociétés américaines, où qu'ils soient implantés. Il s'agit donc d'assurer la protection et la souveraineté des données collectées en étant attentif à la localisation physique des «data centers» utilisés par le prestataire mais également à la domiciliation de leur siège social.

Se référer aux «Recommandations pour les entreprises qui envisagent de souscrire à des services de Cloud computing»:

<https://www.cnil.fr/fr/cloud-computing-les-conseils-de-la-cnil-pour-les-entreprises-qui-utilisent-ces-nouveaux-services>

Photo by Mayank Badhan from Burst / CC



Prévoir dans la procédure d'appel d'offres l'audition des candidats

Dans le processus de sélection des offres, il est utile d'organiser des démonstrations en demandant aux différents éditeurs de présenter leur outil (idéalement en lien avec les cas d'usage formalisés dans le cahier des charges).

Ces démonstrations permettent de comprendre comment ces outils fonctionnent réellement, comment s'enchaînent les écrans et de voir combien de manipulations (clics, champs à renseigner, etc.) sont nécessaires pour utiliser les fonctionnalités. Toutes les solutions de GRC du marché semblent proposer les mêmes fonctionnalités. Seule une démonstration de l'outil permet de savoir exactement ce qu'elles proposent et font réellement.

Voici quelques éléments à vérifier lors de ces échanges:

CONFIRMER LE CALENDRIER

en interrogeant l'éditeur sur la faisabilité des phases envisagées. Cela permet de vérifier le bien-fondé de son approche et la structuration de son projet.

DEMANDER LA FEUILLE DE ROUTE PASSÉE ET FUTURE DES DÉVELOPPEMENTS

Ce qui permet de voir comment et à quelle vitesse le produit évolue.

ANALYSER LES CAPACITÉS D'INTÉGRATION

avec des outils tiers, car l'outil de GRC devra communiquer de manière fluide avec les autres outils de l'établissement, notamment la billetterie.

COMPRENDRE CE QUI EST STANDARD DANS LE PRODUIT

et ce qui va nécessiter un développement spécifique.

ATTENTION ÉGALEMENT AUX FONCTIONNALITÉS AVANCÉES

(intelligence artificielle, automatisation des tâches répétitives, etc.) car, selon la maturité et les besoins de l'établissement, il est préférable de se focaliser sur un outil répondant parfaitement aux besoins de base (gestion de contacts, campagnes marketing, etc.) qu'un outil n'y répondant pas tout à fait mais qui propose de nombreuses autres fonctionnalités pas toujours utiles ou prioritaires.

Si un doute subsiste sur la conformité du produit face aux besoins, il est envisageable de mettre en place un POC (« Preuve de concept ») en payant, par exemple, quelques jours de prestations afin d'obtenir une version personnalisée à tester.

ERGONOMIE ET ESTHÉTIQUE

L'ergonomie, l'esthétique et le caractère intuitif d'utilisation peuvent changer l'expérience et la pratique des utilisateurs et donc influencer grandement sur l'acceptation de l'outil. Ces éléments ne doivent pas être sous-estimés.

En outre, les institutions mentionnées en référence peuvent évidemment être interrogées sur la qualité des prestations fournies et leur satisfaction au regard des solutions déployées.

Après réception des offres finales des prestataires, il s'agit de sélectionner l'outil de GRC en adéquation avec les besoins formulés, en cohérence avec l'organisation de l'établissement et en fonction du budget envisagé.

Quelques points de comparaison entre logiciels

- Adéquation de la couverture fonctionnelle aux besoins
- Facilité de prise en main et d'utilisation
- Conformité au RGPD
- Réactivité et disponibilité de l'assistance / du support en cas de soucis ou de question
- Transparence des coûts liés à l'usage (volumétrie de la base de données par exemple)
- Étendue de la personnalisation
- Capacité à évoluer avec l'organisation et les besoins

Quelques points de comparaison pour choisir un intégrateur

Dans le cas d'un projet complexe, d'un manque de ressources humaines disponibles ou de nombreux besoins spécifiques demandant une adaptation conséquente du logiciel choisi, il peut être utile de recourir à un intégrateur.

- Sa taille: l'intégrateur doit être en adéquation avec la taille du projet
- Son niveau de certification: l'intégrateur doit idéalement être certifié par l'éditeur pour garantir les compétences requises au projet
- La transparence dès la définition du projet pour garantir un maintien du budget à toutes les étapes et l'adéquation de l'accompagnement proposé
- L'expérience de l'intégrateur pour des projets similaires
- Sa capacité à comprendre le métier et ses enjeux

LE PRIX

Le prix d'une solution inclut souvent au moins trois composantes:

– *Le coût de la licence*: il dépend du modèle économique choisi par l'éditeur de la solution (prix basé sur le volume de communications envoyées ou prix basé sur le volume de contacts en base). L'analyse et la gestion des données représentent souvent un coût non négligeable. Il en est de même concernant les calculs nécessaires pour segmenter, valider les déclencheurs, etc.

En résumé, le coût de la licence varie en fonction de la richesse fonctionnelle de l'outil, du nombre de contacts en base mais aussi de l'utilisation qui en est faite.

– *Le niveau d'accompagnement* requis pour la mise en place et le déploiement d'une solution de GRC dépend des compétences mobilisables en interne et du temps disponible alloué au projet. Le volume d'heures de prestation est estimé en fonction de la perception de l'envergure et de la complexité du projet: il est donc capital d'être le plus clair possible concernant ses attentes, en donnant des éléments de volumétrie (volume et qualité des bases à reprendre, nombre de services et d'utilisateurs concernés, autres logiciels utilisés, interfaces à mettre en place, etc.) dans le cahier des charges afin d'éviter un chiffrage sous ou sur évalué.

– *Le support utilisateur et technique* est la troisième variable du prix (il peut être également inclus dans le prix de la licence). Selon le niveau d'exigence, le prix pourra évoluer en fonction de sa disponibilité (le week-end ou en dehors des horaires de bureau par exemple).

LA TECHNOLOGIE

Il existe deux grandes familles de logiciels du point de vue de l'hébergement du système: les logiciels en mode *On premise* et les logiciels en mode *SaaS*.

– Le *On premise* ou «sur site» se dit d'un logiciel qui doit être installé sur les serveurs de l'établissement.

– Le mode *SaaS* pour *Software as a Service* ou «Logiciel en tant que service» est utilisé pour qualifier les logiciels installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur. L'utilisateur accède au service via une connexion Internet.

Avec le mode *SaaS*, il faut rester vigilant afin que les données restent domiciliées en France ou en Europe.

LES INTERFACES

Mieux vaut que la solution retenue dispose nativement d'une interface de programmation applicative (API) et de webservices (interfaces web en temps réel) et bien sûr de la fonction d'import et d'export automatique afin de rendre les données réutilisables dans d'autres contextes. Ces interfaces peuvent être bidirectionnelles (envoi et réception de données).

LA PERSONNALISATION

Bien que la plupart des solutions de GRC soient personnalisables (préférences, tableaux de bord personnel, etc.), il est important de choisir une solution qui permette une adaptation réelle au fonctionnement de l'établissement (par l'ajout de champs personnalisés, le calcul d'indicateurs spécifiques, la modification des procédures, etc.).

LA CONFIDENTIALITÉ

Il est préférable, pour garantir une bonne utilisation des données, de privilégier la notion d'habilitation et de confidentialité (l'utilisateur ne peut voir qu'une partie des informations ou ne pas agir sur un contact qui appartient à un autre service). Ainsi, les services métiers sont assurés d'une gestion fine de la visibilité des informations (pouvant aller jusqu'au cryptage de données) tout en centralisant les données.

Le *On premise* (ou « sur site »)

Il implique:

- l'acquisition et la mise en place d'une infrastructure technique pour héberger l'application,
- un coût de maintenance de l'infrastructure (externe ou interne) et des procédures de sauvegarde,
- une installation de la solution et une mise à jour régulière de la solution à la charge du service informatique,
- le mode de facturation est souvent composé d'un achat de licence (amortissement comptable possible) et d'un contrat de support et maintenance annuel (généralement entre 15 et 20% du montant des licences).

Le *SaaS* (ou « logiciel en tant que service »)

Il implique de:

- sécuriser l'accès aux données,
- évaluer le risque lié à une défaillance de son prestataire et les conditions de récupération des données,
- permettre une compatibilité entre plusieurs applications pour l'intégration dans un système d'information
- limiter le risque de perte des données lors de la migration,
- accepter un coût de fonctionnement plus important,
- le mode de facturation est souvent un abonnement.

AVANTAGES

- coût moindre au bout d'un certain nombre d'années,
- données hébergées directement par l'institution (répond à des problématiques de sécurité, si les compétences sont disponibles en interne).

- réduction des coûts les premières années: évite de lourdes dépenses liées à l'installation, la maintenance et la mise à niveau d'une infrastructure informatique sur site,
- évolutivité: ajustement de l'abonnement aux besoins (en termes de fonctionnalités, de modules, de nombre d'utilisateurs, etc.),
- capacité de mise à niveau externalisée: le prestataire gère les mises à jour logicielles et matérielles,
- accessibilité: un navigateur et une connexion à Internet suffisent pour accéder à une application *SaaS*,
- résilience: comme l'infrastructure informatique (et les données) réside en dehors des locaux, les dégâts sont moindres en cas de sinistre.

Le *On premise* (ou « sur site »)

Le *SaaS* (ou « logiciel en tant que service »)

INCONVÉNIENTS

- le coût et la complexité de mise en œuvre au démarrage, dans les premières années, sont nettement plus élevés,
- la mise à jour de la solution mobilise les services informatique en interne,
- l'infrastructure doit être acquise et maintenue (ainsi que les compétences techniques nécessaires),
- la sécurisation des données est sous la responsabilité de l'institution.

- sécurité: au-delà du fait de confier des procédures métiers et des données à un prestataire, la gestion des identités et de l'accès passe également par le prestataire, notamment sur les appareils mobiles, ce qui peut entraîner une moindre réactivité en cas de besoin,
- interruption de service: les interruptions de service sont inévitables, qu'elles soient imputables à un aléa naturel, à une erreur humaine ou aux nombreuses causes intermédiaires,
- conformité: lorsque les données résident dans le centre de traitements d'un prestataire, il faut être vigilant à rester en conformité avec les réglementations en matière de protection des données,
- performances: une application accessible via une connexion Internet peut susciter des inquiétudes quant aux performances, par rapport à un logiciel s'exécutant sur une machine locale ou via le réseau local,
- intégration: connecter des logiciels hébergés à des applications sur site existantes peut susciter des difficultés techniques.

Développer la solution

Objectifs:

- **Définir précisément le fonctionnement attendu de la solution de GRC;**
- **Donner une dynamique de construction de l'outil** en s'assurant de la mobilisation et de la contribution des différentes parties prenantes au projet.

Cette phase est un moment clé pour l'appropriation de l'outil par les futurs utilisateurs.

5.1 <u>Lancer et cadrer la réalisation</u>	35
5.2 <u>Veiller à la qualité de la documentation fonctionnelle et technique</u>	35
5.3 <u>Maîtriser les paramètres et limiter les développements spécifiques</u>	36
5.4 <u>Reprendre des données de qualité</u>	37
5.5 <u>Investir sur la phase de recette pour sécuriser le déploiement</u>	38

5.1

Lancer et cadrer la réalisation

Une fois la solution choisie, une réunion de lancement réunit l'éditeur et l'institution: elle revêt un caractère essentiel pour la bonne réalisation de l'outil.

Au-delà de la prise de contact, cette rencontre permet de s'assurer une compréhension commune des objectifs, périmètres, responsabilités, échéances du projet et de stabiliser les modalités de coordination entre les équipes.

Le lancement est aussi le moment de faire part au prestataire

des nouveautés survenues depuis la publication du marché et d'ajuster, le cas échéant, les stratégies de déploiement, de reprise des données et d'accompagnement au changement qui ont été initialement définies.

Enfin, le lancement permet de définir les modalités de suivi opérationnel des travaux: planification, modalités de suivi des livraisons, de gestion des risques, préparation des tableaux de bord, initialisation du suivi contractuel avec l'éditeur, modalités de suivi documentaire, etc.

5.2

Veiller à la qualité de la documentation fonctionnelle et technique

La documentation est régulièrement un point négligé dans les méthodes de gestion de projet agiles qui privilégient la réalisation incrémentale de l'outil. Elle est néanmoins indispensable pour définir clairement les livraisons attendues et leurs critères de validation.

Celle-ci est plus ou moins dense au lancement du projet (spécifications générales puis détaillées permettant de décrire dans le détail la future solution pour un cycle en V classique; la liste des exigences et des cas d'usage pour les méthodes itératives).

En fin de projet, il est indispensable que soit livrée la documentation fonctionnelle et technique complète de la solution dans la mesure où elle constitue la mémoire du projet.

Il est également utile de conserver une note explicative concernant les choix effectués, notamment en matière de fonctionnalités et de paramétrages. Elle permettra de gagner du temps dans les projets d'amélioration de l'outil.

Maîtriser les paramètres et limiter les développements spécifiques

La phase de paramétrage consiste à configurer la base de l'outil pour l'adapter au fonctionnement de l'organisation.

Les utilisateurs clés (référents métiers) peuvent être impliqués dans cette phase de paramétrage afin d'obtenir un premier niveau de connaissance de l'outil et de leur permettre de mieux comprendre la structure du logiciel.

L'outil de GRC doit être parfaitement contextualisé aux métiers et aux procédures de l'institution. Cette phase permet de concevoir un modèle que les utilisateurs peuvent s'approprier facilement.

Il est impératif que l'outil retenu puisse être suffisamment souple pour être personnalisé. Mais attention cependant à ne pas multiplier le nombre de paramètres afin d'éviter la construction d'un outil trop complexe ou figé: les besoins peuvent évoluer dans le temps, la solution doit rester flexible.

Une approche par prototypage est une bonne façon de s'assurer de l'adéquation des paramètres à la pratique. Pour ce faire, un premier atelier est organisé pour présenter la solution «sur étagère» et identifier les écarts qui vont être retravaillés lors des ateliers suivants.

De manière générale, les développements complémentaires doivent être limités pour éviter d'avoir à déformer l'utilisation première de l'outil et garantir l'évolutivité et la pérennité de la solution.

Dans le cadre de la mise en place d'une interface entre billetterie et GRC (moment clé d'un projet de GRC), il peut être intéressant de faire se rencontrer les développeurs de l'éditeur de billetterie et ceux de l'éditeur de la solution de GRC.



Photo by Ferry Alviano on Reshot

Reprendre des données de qualité

Cette phase consiste à initialiser la base de données à partir de données extraites des différentes sources existantes.

La qualité de l'intégration des données repose principalement sur deux critères: le volume du périmètre exporté et la qualité des données exportées. Il est important de savoir si les données à reprendre peuvent être intégrées immédiatement ou si elles doivent faire l'objet d'un retraitement.

Les fichiers pourront être traités de deux façons:

NETTOYAGE DES DONNÉES

Suppression des éléments obsolètes, mise à jour des coordonnées, traitement des doublons, suppression des adresses email invalides, etc.

ENRICHISSEMENT DES DONNÉES

Il consiste à compléter les données, à les améliorer et à les structurer, afin qu'elles fournissent des informations précieuses. Il est important de porter son attention en priorité sur les données les plus sensibles/stratégiques.

Il est possible de recourir à une société spécialisée dans le nettoyage ou l'enrichissement des données pour obtenir un état des lieux (points forts/faibles) des bases de données ou solliciter une prestation de redressement des données.



Photo by Beatrix Amanda Ong on Reshot

Investir sur la phase de recette pour sécuriser le déploiement

La recette fonctionnelle a pour but la validation des fonctionnalités détaillées dans les spécifications fonctionnelles.

Autrement dit, cette phase de tests du logiciel permet de s'assurer que les éléments livrés sont conformes aux attentes : fonctionnalités attendues, paramétrages, données intégrées, interfaces, etc.

Cette phase ne doit pas être sous-estimée : c'est potentiellement une zone de risque importante car les utilisateurs seront intraitables en cas de dysfonctionnements répétés.

Elle est en outre le fondement de la relation contractuelle entre le client et son fournisseur.

Dans de nombreux projets, cette phase potentiellement chronophage est sous-estimée et se limite à des tests unitaires sur des points précis. Le risque de cette démarche, si elle n'est pas intégrée à un processus plus global et précis, est de laisser passer des lacunes ou anomalies sur certaines étapes essentielles.

Il est utile de s'appuyer sur un groupe utilisateurs et des outils structurés en phase de recette :

LE GROUPE UTILISATEURS

Le groupe utilisateurs est composé d'utilisateurs finaux de l'institution, représentant l'ensemble des procédures métiers concernées. Ce groupe « pilote » testera en avant-première le logiciel afin d'en améliorer les fonctionnalités et créer un climat de confiance pour l'ensemble des futurs utilisateurs.

LES OUTILS DE LA PHASE DE RECETTE

- Le dossier d'organisation de la recette précise les objectifs, le calendrier, la documentation de la recette, les rôles et responsabilités des acteurs, les critères d'acceptation, etc. Il facilite la synchronisation des travaux en précisant les conditions (sur des postes dédiés ou les postes des testeurs) et les jalons (recette usine faite par l'éditeur, recette de non-régression, recette de validation d'aptitude puis de vérification de service régulier).
- Le cahier de recette (plan de tests, scénarios de tests, etc.) et/ou des fiches de tests permettent aux testeurs de disposer d'un guide décrivant les opérations qu'ils vont devoir accomplir.
- Un outil partagé de suivi des anomalies et de leurs corrections permettent à chacun de comprendre l'avancement de la recette (autant sur les tests réalisés que sur ceux qu'il reste à passer) et de suivre la résolution de l'ensemble des difficultés rencontrées.

Démarrer, ajuster, pérenniser

Objectifs:

- **Mettre en production la solution;**
- **Accompagner les utilisateurs dans leur montée en compétence** et dans l'appropriation de l'outil;
- **Organiser la sortie du mode projet** afin que le produit puisse être maintenu en condition opérationnelle dans la durée.

6.1 <u>Planifier les démonstrations et les formations</u>	40
6.2 <u>Prévoir une documentation pour les utilisateurs</u>	40
6.3 <u>Organiser le démarrage</u>	41
6.4 <u>Préparer le passage entre le projet et le service</u>	41
6.5 <u>Après le déploiement: réévaluer les besoins</u>	42

Planifier les démonstrations et les formations

En amont du lancement, il est utile de proposer des sessions courtes de démonstration afin de permettre aux utilisateurs de se projeter et les aider à se familiariser avec l'outil.

Ces séances sont l'occasion d'identifier des fonctionnalités simples permettant l'amélioration du quotidien des utilisateurs.

Idéalement, il convient de proposer des formations entre quinze jours avant et quinze jours après le lancement.

Chaque formation repose sur des objectifs et un plan de formation précis qui sont formalisés en amont des sessions et déclinés en fonction des différents besoins des utilisateurs.

De nombreux éditeurs sont reconnus en tant qu'organismes de formation agréés. À ce titre, les formations dispensées peuvent être financées dans le cadre du budget de formation légal annuel.

Prévoir une documentation pour les utilisateurs

Idéalement, il s'agit de formaliser une documentation adaptée aux différents profils utilisateurs: il n'est pas utile de présenter l'ensemble des fonctionnalités à un utilisateur qui n'en utilisera qu'un nombre limité.

Une notice de type « première connexion » peut être prévue ainsi que des modes opératoires ou des « pas-à-pas » avec des copies d'écran pour les transactions les plus complexes.

Dans la mesure où la qualité de la saisie des données est centrale dans l'exploitation de la solution, il peut être utile de proposer une procédure de saisie des données qui limitera les risques de pollution de la base de données.

Les principales procédures nécessaires au fonctionnement de l'application en gestion courante, notamment la procédure d'habilitation des nouveaux utilisateurs ou d'accès au service d'assistance aux utilisateurs, doivent également être décrites.

Les coordonnées de l'assistance et l'endroit où trouver la documentation (libre accès sur l'intranet par exemple) peuvent être rappelés sur tous les supports.

Bien sûr, les supports doivent être mis à jour en cas d'évolution de l'outil (changement de procédure dû à la mise en place d'une nouvelle fonctionnalité, rénovation de l'interface utilisateur, etc.).

6.3

Organiser le démarrage

L'ouverture du service est possible si les utilisateurs sont nominativement recensés et paramétrés dans l'outil.

Ils sont formés et disposent de la documentation nécessaire pour démarrer. Ils ont préalablement reçu leurs identifiants.

Un dispositif d'assistance au démarrage est prévu.

Le dispositif d'assistance permet d'accompagner (à distance ou sur site) les utilisateurs dans leurs premiers pas dans le nouvel outil de GRC. Il permet aux utilisateurs de travailler dans des conditions plus sereines les premiers jours, mais également de détecter rapidement les anomalies gênantes ou d'identifier les procédures à clarifier.

6.4

Préparer le passage entre le projet et le service

L'enjeu est de stabiliser une organisation permettant de gérer les anomalies et nouveautés de l'application et d'organiser un dispositif d'assistance pérenne en capacité de faire évoluer l'outil avec les besoins de la structure.

La vie de l'outil après son déploiement est tout aussi importante que sa conception. En ce sens, il est capital d'envisager les modalités de transition entre ces deux états; le support aux utilisateurs et la maintenance (corrective ou évolutive) constituant de nouveaux enjeux.

Cette transition peut impliquer un changement organisationnel après le passage en production: on parle de TMA (*Tierce Maintenance Applicative*) dont l'objectif est d'assurer en interne le support et la maintenance du logiciel de GRC. Elle garantit la continuité de service de l'outil après sa mise en place et tout au long de son utilisation.

Il faut alors définir les prérequis avec les équipes techniques: quels sont les éléments qui conditionnent le passage en mode service (ex: un bilan projet)? Quels sont les éléments essentiels pour assurer la transmission des connaissances à l'équipe chargée de la TMA?

Un administrateur technique et un administrateur fonctionnel pourront être nommés pour continuer à faire vivre la solution:

- L'identification d'un administrateur fonctionnel est nécessaire pour assurer l'administration de la solution, son évolutivité et le contact régulier avec les utilisateurs afin de remonter leurs difficultés et souhaits. Il centralise, analyse et priorise les demandes d'évolution pour assurer une cohérence interne

de l'utilisation du produit et pérenniser l'harmonisation des procédures. Il est le garant du maintien des connaissances nécessaires à la pérennité de l'outil et doit en ce sens veiller à la mise à jour et à l'enrichissement de la documentation autour du logiciel.

- L'administrateur technique s'assurera quant à lui du maintien en condition des moyens informatiques nécessaires.

6.5

Après le déploiement: réévaluer les besoins

Après quelques mois d'utilisation de l'outil, il est important de faire un point sur les attentes des utilisateurs.

En effet, les nouvelles procédures auront passé l'épreuve du terrain: certaines mériteront d'être adaptées pour faciliter le travail des équipes au quotidien. Il peut alors être nécessaire de revoir une partie du paramétrage de l'outil pour l'adapter aux besoins réévalués.

Une enquête de satisfaction sur le projet ou une nouvelle réunion du groupe utilisateurs peuvent être utiles pour examiner les demandes d'amélioration ou comprendre les plaintes qui s'expriment de manière récurrente.

Des formations régulières peuvent être organisées afin de renforcer les connaissances, rappeler les bonnes pratiques, proposer des améliorations, etc.

Synthèse des recommandations



Photo by Nuchy Lee on Reshot

ÉCHANGER

Il faut rencontrer d'autres institutions, rencontrer les éditeurs, rencontrer des acteurs d'autres secteurs, etc. pour identifier les bonnes pratiques mais également les écueils.

MOBILISER

Sans sponsor impliqué, sans directions métiers mobilisées, sans direction informatique ou numérique engagée, sans utilisateurs impliqués dans la conception du système, il est difficile de conduire un projet de GRC. Partager une définition commune d'un outil de GRC, une même vision des objectifs et identifier collectivement la valeur apportée est un des facteurs de réussite.

COMPRENDRE ET ACCOMPAGNER LES ACTEURS DANS LA TRANSFORMATION

Il n'est pas difficile de trouver un outil répondant aux besoins identifiés. En revanche, dans la mesure où un projet de GRC induit de nouvelles procédures et donc de nouvelles manières de travailler, l'un des véritables enjeux est de rapprocher l'organisation de l'outil et de transformer les pratiques.

POSITIONNER LA STRATÉGIE MARKETING AU CENTRE DU PROJET

La stratégie marketing de l'établissement doit toujours être première, l'outil venant compléter le dispositif envisagé. L'outil est un moyen de mettre en œuvre la stratégie (voire de la re-questionner) et ne représente pas une finalité en soi.

COMPOSER AVEC LA BILLETTERIE

Le chemin critique de tout projet de GRC passe par la relation entre l'outil de GRC et celui de billetterie. Il faut impliquer, mobiliser, questionner l'éditeur de billetterie et les experts à disposition. Il ne faut pas hésiter à regarder ce qui se fait ailleurs et ne pas sous-estimer le temps nécessaire et le nombre d'itérations avant d'aboutir à une solution satisfaisante.

ÊTRE VIGILANT SUR LA QUALITÉ DES DONNÉES

Le travail de reprise et de mise en qualité des données préexistantes et la mise en place des nouvelles procédures de collecte sont critiques pour la réussite du projet.

CHOISIR LA SOLUTION LA PLUS ADAPTÉE À SON BESOIN

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise solution, mais il existe sans doute une solution plus adaptée à l'organisation, celle qui possède une ergonomie plus intuitive pour les utilisateurs visés, celle dont le coût respecte l'enveloppe budgétaire et celle qui propose le bon niveau de fonctionnalités au regard des besoins.

S'ADAPTER AUTANT QUE POSSIBLE AU FONCTIONNEMENT STANDARD DE L'OUTIL

Limiter les développements spécifiques: trop de spécificités rendent le système coûteux, complexe, peu évolutif et *in fine* impossible à maintenir.

ÉVITER L'EFFET TUNNEL

Il est préférable d'allotir les développements et leur déploiement. Même s'il peut être tentant de vouloir tout réaliser d'un coup, il est plus sécurisant pour l'ensemble des acteurs de voir concrètement les bénéfices du projet au fur et à mesure de son déploiement.

ANTICIPER LE PASSAGE EN MODE «SERVICE» ET RESTER À L'ÉCOUTE DES BESOINS

Prévoir l'organisation du dispositif d'assistance aux utilisateurs ainsi que des modalités d'administration fonctionnelle et technique de la solution pour garantir son évolutivité.

REMERCIEMENTS

Aux institutions et à l'ensemble des contributeurs qui ont permis l'élaboration de ce guide;

Aux éditeurs contactés pour élaborer l'aperçu de marché;

À la société Klee Group, en particulier à Jérôme Irand pour son appui;

Aux membres du comité de suivi: Laurine Arnould (Direction générale des médias et des industries culturelles), Eli Commins (Direction générale de la création artistique), Anne Dubile (Direction générale des patrimoines), Yann Nicolas, Anouk Deiller, Sophie Etienne-Herbelleau (Secrétariat général).

CONTACTS

Ministère de la Culture

Secrétariat général/Service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation/
Département de l'innovation numérique

Tél.: 01 40 15 78 20

Mél: contact.din@culture.gouv.fr

182, rue Saint Honoré
75033 Paris Cedex 01

Ce document peut être téléchargé sur le site Internet du ministère de la Culture
<http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Innovation-numerique>