

tacti|

Les dix commandements pour réussir l'implantation de votre système de GRC

par Anthony Gentilcore

Selon les différentes études publiées, dans plus de 60% des cas, la mise en place d'un système de gestion de la relation client GRC (Customer Relationship Management ou CRM en anglais) ne conduit pas aux objectifs d'affaires souhaités. Pourtant plusieurs projets génèrent un excellent retour sur investissement en aidant l'entreprise à adopter des processus plus efficaces de vente, de marketing et de service à la clientèle. Dans cette perspective, quels sont les facteurs positifs qui influenceront dans le bon sens les résultats escomptés ?

Puisqu'un projet CRM implique la mise en place d'une solution technologique, plusieurs personnes ont le réflexe de pointer du doigt le système informatique. Ce réflexe intervient même s'il est très rare que la technologie soit déficiente. À preuve, dans la majorité des cas d'échec, le système informatique avait été déployé et était fonctionnel.

Si ce n'est pas la technologie, quelles sont les causes d'échec et quels sont les facteurs déterminants de la réussite? Dans le cadre de cet article, nous avons recensé les meilleures pratiques utilisées dans des projets de GRC considérés comme une réussite et avons concocté la liste des dix commandements suivants pour maximiser vos chances de succès dans la mise en place d'un tel projet.

1- L'appui de la direction tu auras

Bien que ceci s'applique pour tout type de projet, cette règle prend toute son importance dans les projets de GRC. Un membre de la haute direction doit être impliqué dans le projet du début à la fin afin de gérer l'étendue du projet et les attentes. Un projet de GRC mérite plus d'attention que les autres changements apportés dans l'entreprise parce qu'il affecte directement votre relation avec votre clientèle et par le fait même peut influencer sur votre source de revenus.

2- Une stratégie d'entreprise tu appuieras

La mise en place d'un système de GRC est un élément de changement majeur dans l'entreprise. Généralement, son but premier est d'acquérir et retenir des clients profitables. Elle a donc un impact direct sur les revenus et les résultats financiers de l'entreprise. Son implantation doit donc supporter les stratégies de l'entreprise et vous aider à mettre de l'avant vos tactiques de pénétration des nouveaux marchés et de rétention de la clientèle actuelle.

3- Des indicateurs clés tu planteras

Avant de mettre en place un logiciel de GRC, il faut déterminer les objectifs visés par la mise en place d'un tel système. Une fois ces objectifs identifiés, il faudra être capable de suivre à la trace les données reliées à chacun des objectifs. Il faut donc mettre en place des indicateurs de performance mesurables qui nous permettent de faire un constat régulier de l'avancement du projet afin d'apporter les correctifs nécessaires à la trajectoire au besoin. À titre d'exemple, si l'objectif du projet est d'assurer une présence dans tous les comptes ciblés par l'entreprise, un indicateur devrait être disponible à même l'outil de GRC pour vous indiquer de mois en mois où vous en êtes avec chacun de vos comptes.

4- Des bénéfices pour tous les utilisateurs tu livreras

Au fil des années, nous avons vu plusieurs projets de GRC qui sont utilisés dans le seul but de faire des rapports de gestion. Les exemples les plus fréquents sont la mise en place d'un rapport informatisé des activités des représentants, de suivi des opportunités et d'entonnoir des ventes. Ces fonctionnalités visent des besoins de la direction, ce qui est très louable. Par contre, ce type de projet souffre d'avoir un faible taux d'utilisation car l'utilisateur final, le représentant dans ce cas, n'y voit pas de valeur ajoutée pour lui. Il faut penser à donner des fonctionnalités à tous les utilisateurs afin d'augmenter le taux d'utilisation et d'acceptation du système. À titre d'exemple, nous avons vu des projets intégrant les représentants et l'équipe de recherche marketing. Lorsqu'un représentant voulait de l'information sur un prospect, il n'avait qu'à saisir le nom de l'entreprise dans le système et automatiquement, quelqu'un au département de marketing procédait à la recherche d'information et à la pré-qualification du prospect. Les représentants avaient ainsi une excellente raison d'utiliser le système.

5- Dans les processus d'affaires tu t'intégreras

L'exemple du point précédent démontre clairement l'intégration des processus d'affaires avec l'outil GRC. Mais pour pouvoir en arriver là, il faut prendre le temps de définir les processus d'affaires de l'entreprise. Si les entreprises sont incapables de tirer le plein potentiel de leur outil, c'est très souvent parce qu'elles négligent cette étape cruciale. Un des processus les plus communs dans les entreprises est la progression du statut d'une relation d'affaires qui va passer graduellement de *Suspect* à *Prospect*, à *Prospect*

Qualifié et éventuellement à *Client*. Dans la majorité des cas, cette information doit être mise à jour manuellement par le représentant. Pourtant, ce type de statut devrait évoluer à même les processus d'affaires de l'entreprise. Ainsi, par exemple, un statut de *Client* devrait automatiquement être assigné à une entreprise qui passe une commande. Le statut *Prospect Qualifié* devrait quant à lui être automatiquement assigné à toute entreprise auprès de laquelle une soumission vient d'être déposée.

6- Un projet informatique, tu n'en feras pas

Il faut absolument éviter qu'un projet de GRC ne devienne un projet strictement informatique. Bien que la technologie joue un rôle prédominant dans ce type de projet, il ne faut pas confier la direction du projet à l'équipe informatique. Comme nous l'avons mentionné au début de cet article, il est très rare que la technologie soit déficiente dans un projet de GRC. Le déploiement de la technologie est habituellement réussi et le système fonctionne tel que souhaité. Un projet de GRC doit donc demeurer une initiative de la direction générale en vue d'appuyer les stratégies de l'entreprise.

7- Un gestionnaire de projet d'expérience tu assigneras

Comme dans tout projet d'importance, le succès repose sur la capacité à livrer et les aptitudes du gestionnaire de projet. Il faut quelqu'un qui a du leadership, qui connaît le domaine d'affaires de l'entreprise et qui a idéalement de l'expérience avec les outils de GRC. Cette personne doit aussi être appuyée par la direction et avoir l'autorité nécessaire pour amorcer des changements dans l'entreprise.

8- Les fonctionnalités les plus rentables tu prioriseras

L'implantation d'un outil de GRC doit se faire par étapes et dans des cycles relativement courts, soit de 3 à 6 mois. En réduisant la durée de chacune des étapes, on diminue les risques de dérapage. Parce que l'organisation est en continuel changement, on court la chance avec des étapes trop longues que les besoins exprimés au début ne reflètent plus la réalité au moment de l'implantation. De plus, si nous déterminons bien les priorités, il est possible d'obtenir un retour sur investissement plus rapidement.

9- Les modifications à l'application tu limiteras

Lorsque vous achetez un logiciel, l'objectif est d'utiliser les fonctionnalités existantes de celui-ci. Il faut que l'application puisse répondre à la grande majorité de vos besoins à même ses fonctionnalités de base. En limitant les changements à l'application, vous limitez vos coûts de projets, les risques d'erreurs de programmation et facilitez la migration vers les versions subséquentes du produit.

10- De la formation aux utilisateurs tu dispenseras

Lorsqu'on parle de formation dans un contexte de système informatique, nous pensons immédiatement à la formation à l'utilisation des fonctionnalités de l'application. Bien que

ceci soit absolument requis, il faut également penser à former les gens aux processus d'affaires qui ont été automatisés ou modifiés dans le cadre du projet CRM. Dans les deux cas, il faut prévoir assez de temps pour faire de la formation au lancement du projet, mais aussi de la formation de rappel un ou deux mois plus tard afin de répondre aux questionnements des utilisateurs. Par la suite, il faut aussi penser à la formation continue pour le nouveau personnel et à la formation découlant des changements apportés au système.

Une constante recouvre ces dix commandements : l'importance de l'humain. Il faut donc, tout au long du projet, nous assurer de gérer le changement avec toutes les personnes qui seront affectées par le projet. Il faut communiquer les objectifs, expliquer les impacts sur l'organisation et être à l'écoute des commentaires des gens. La gestion du changement nécessite un grand effort qu'il ne faut pas négliger car si les individus n'utilisent pas le système, vous n'obtiendrez jamais votre retour sur investissement.

Les dix commandements énumérés ci-dessus peuvent être utilisés pour guider le gestionnaire dans la planification du projet de GRC ou comme liste de contrôle pour un projet en cours. Bien que 60% des projets CRM échouent à livrer les résultats souhaités, nous sommes persuadés que ces commandements sont un gage de la réussite et qu'ils vous permettront d'atteindre vos objectifs. Plus qu'un projet de technologie, l'implantation d'un système de GRC doit être vu comme un mécanisme de changement pour vous aider à réaliser vos stratégies d'entreprises.

NDLR : vos commentaires face à cet article, en bien ou en mal, nous aideront à mieux vous servir. Pour réagir : vlapierre@ventestrategik.com



Anthony Gentilcore, après avoir fondé et dirigé pendant huit ans Groupe MEI, spécialisé en automatisation des forces de vente, a récidivé pour créer Trilogia, une société qui offre des conseils et des systèmes informatiques en gestion de la relation client.

Pour en savoir plus : www.trilogiasolutions.com