

A quoi peut bien servir un CRM ?

Malgré un effort de communication important depuis plusieurs années, le CRM (pour Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client – soit GRC en français) reste encore un mot barbare pour de nombreuses entreprises. Pour la plupart d'entre elles c'est plus un synonyme d'usine à gaz que d'outil d'efficacité commerciale ou de qualité de service.

La preuve, avec cette étude d'avril 2009 qui montrait que seules **51% des entreprises américaines utilisaient un CRM pour gérer leurs leads** :

Pourtant avec la conjoncture actuelle il devient de plus en plus important d'utiliser un CRM car il permet :

- **D'orienter son entreprise vers ses clients pour mieux répondre à leurs demandes** et adapter ses produits & services en conséquence, d'une part pour ne pas avoir de décalage avec son marché, mais surtout pour être certain de conserver un avantage sur la concurrence.
- **De mettre en place une vision à 360° du client**, pour non seulement prendre en compte les données qui sont dans son système de gestion (factures, devis...), mais aussi le relationnel avec les collaborateurs de l'entreprise (appels, emails échangés...), et de plus en plus les informations disponibles sur Internet (avis, communiqués de presse, eRéputation...) afin de nouer des relations durables et d'anticiper sur les besoins.
- **De gérer des relations qui deviennent de plus en plus complexes**, avec les communications multicanaux (courriers, emails, SMS, Blogs, Tweets, chat...), de multiples interlocuteurs (commerciaux, marketing, SAV...)... alors que dans le même temps les consommateurs ont moins d'envies ou de temps à consacrer aux messages commerciaux.
- **D'apporter de la valeur dans les communications**, via un ciblage des messages et une plus grande pertinence de ces derniers, qu'ils deviennent commerciaux (promotions...) ou informatifs (newsletter, Blog...), avec l'analyse de la rentabilité qui est liée (ROI, désabonnements...).

Pourtant, force est de constater que ces messages n'ont pas encore atteint de nombreuses entreprises car **les fondamentaux du CRM n'ont pas encore été totalement assimilés**.

En effet, avant même de faire passer sa gestion de ses clients dans à l'avant-garde du CRM il est d'abord nécessaire d'**être convaincu des bénéfices les plus essentiels d'un CRM**.

Une étude réalisée par Microsoft en 2011 montre que les entreprises recherchent avant tout de la productivité et la satisfaction des clients... ce qui le but fondamental du CRM!

Les 4 fondamentaux d'un bon CRM

1 – Mettre en place une base de données centralisée

Trop d'entreprises n'ont pas de base de données centralisée, les données clients et prospects étant éparpillés dans des fichiers Excel sur différents ordinateurs, dans les tiroirs des commerciaux via des paquets de cartes de visites, dans MS Outlook avec les emails des prospects, dans les fiches tiers des logiciels de gestion commerciale...

L'erreur fondamentale est de laisser dormir un gisement de chiffre d'affaires qui est mal exploité et qui doit être fructifié...

Cette exploitation passe par la mise en place d'un processus de Nurtering (ou mise en couveuse) des prospects pour en-

tretenir une relation adaptée avec ses prospects tout au long du cycle d'achat (rappels, relances, échéances clé...), l'enregistrement de l'historique des relations pour ne plus jamais oublier les informations sur ses contacts (concurrents, besoins, passions...), la réalisation ultra rapide d'opérations commerciales (simplicité de ciblage, d'extraction...).

Le CRM permet au final la mise en place d'une base de données qui rassemble la mémoire clients dans l'entreprise, afin de passer d'une culture de l'Oral à une culture de l'Écrit, ce qui est essentiel pour éviter l'amnésie temporaire qui suit le départ d'un commercial de l'entreprise...

2 – Exploiter et faire fructifier son Capital Clients

L'autre bénéfice majeur de la mise en place d'un CRM, c'est la possibilité de faire fructifier son capital clients et d'avoir une vraie stratégie commerciale, et non pas être toujours en réaction par rapport aux événements.

En effet avec une base clients centralisée il devient facile :

- **D'anticiper un plan d'actions marketing sur l'année**, et de définir à l'avance les actions à mettre en place.
- **De centraliser les documents commerciaux** dans une base de connaissance centralisée et partagée par tous pour éviter la recherche d'informations ou des documents obsolètes.
- **De définir une véritable politique de valorisation de ses clients**, que cela soit via la vente de produits & services complémentaires, via du versioning (vente de mises à jour, de versions événementielles...) mais également via la vente de produits et de services concurrents.
- **De créer du liant entre l'entreprise et ses clients** via une communication qui se construit dans le temps (newsletter, par exemple...).
- **De piloter son activité avec les évolutions avec le prévisionnel des ventes**, les problèmes SAV récurrents... pour anticiper et prendre les bonnes décisions au bon moment.

Or, sans CRM l'ensemble de ces actions peut rapidement devenir un véritable challenge en l'absence d'un référentiel client clair, difficile à mettre à jour et à exploiter au quotidien...

En effet, la prospection ne doit pas être considérée comme une action "coup de poing" lorsque l'on est en "panne sèche" de ventes, mais comme un travail quotidien indispensable à la bonne hygiène d'une entreprise performante.

La prospection ne doit plus être gérée en amateur, mais être professionnalisée, structurée et optimisée...

3 – Partager l'information et mutualiser l'enrichissement.

Si l'intérêt d'un CRM est de pouvoir personnaliser intégralement les fiches contacts afin d'enregistrer facilement des informations clés sur chacun de ses contacts (champs obligatoires, structuration de la saisie...), **un intérêt majeur réside dans**

Le partage de l'information et dans la mise à jour des informations.

Ainsi tous les commerciaux participent à l'enrichissement des informations, mais également les secrétaires, les techniciens SAV..., et via les multiples canaux de communication de l'entreprise (emails, appels...), ce qui permet d'avoir **une information de meilleure qualité mais en plus de faire de la détection d'opportunités commerciales** et d'avoir une meilleure compréhension de chacun des clients (problèmes; attentes...).

Dans une organisation CRM, tout le monde doit être "vendeur" :

4 – Améliorer la productivité personnelle des collaborateurs.

Les comptables, les gestionnaires de paye... ont depuis longtemps des logiciels qui leur permettent d'automatiser un maximum leur travail.

Pourtant les commerciaux, les techniciens du SAV... demeurent encore les parents pauvres et sont un peu des laissés pour compte de l'informatique de gestion : ils continuent d'utiliser de multiples outils qui ne leur permettent pas d'optimiser leur travail.

Le CRM va justement rationaliser leur travail et leur faire gagner du temps :

- **Via les outils de recherches avancées** multi-critères sur les emails, les fiches contacts... et la gestion des doublons.
- **Via des agendas individuels et partagés**, avec une gestion des priorités, des rappels automatiques...
- **Via des rapports d'activités automatiques.**
- **Via l'obtention en un clic de l'historique complet d'un client**
- **Via la récupération automatique des données issues d'un site Web** (formulaire de contacts, newsletters...)
- **Via la consultation et la saisie d'informations en situation de mobilité** (iPhone, PC équipé d'une carte 3G...).

Il y aura certes **un nouveau travail de saisie d'informations chez les collaborateurs**, ainsi qu'une plus forte structuration de leur activité, mais les contraintes du système restent bien inférieures aux bénéfices.

Retrouvez cet article et d'autres expertises sur
www.conseilsmarketing.fr



Le pêché originel du CRM : un outil pour la direction, pas pour les opérationnels



Le choc direction / opérationnel

Le concept du CRM date des **années 90**, lorsque les cabinets de conseils des plus grandes entreprises anglo-saxonnes ont analysé la situation de leurs clients et ont remarqué qu'il y avait des lacunes au niveau de la gestion de la relation clients alors les clients sont la source de la richesse de l'entreprise.

L'élément majeur qui avait été pointé du doigt à l'époque était le **manque de relations entre les commerciaux, sur le terrain et au contact du client**, et le siège de l'entreprise (qui décide la stratégie commerciale).

C'est pourquoi les premières solutions de CRM ont vu le jour avec des fonctions typiquement pensées pour un manager ou un gestionnaire: proposer des tableaux de bord sur les ventes, organiser un planning de l'activité... Ce qui bien entendu était une erreur, car ces solutions avaient été pensées « par le haut », avec une vision issue de la direction générale (un outil de reporting et de pilotage), et non pas « par le bas » (c'est-à-dire comme outil pour aider les commerciaux dans la vente en elle-même).

Il ne va pas sans dire qu'imposer ce genre d'outils à des commerciaux jusqu'alors habitués à beaucoup de liberté a mené à de nombreux échecs... En effet, au contraire d'un comptable ou d'un graphiste à qui vous pouvez imposer l'utilisation d'un

logiciel, un commercial pourra refuser de l'utiliser ou plus finement de mal s'en servir (remplir peu d'informations ou des données erronées...).

La plupart des commerciaux ont perçu le **CRM comme un outil de flicage**, de contrôle de leur activité, d'outil pour « pomper » leurs connaissances des clients... et donc les premiers projets de CRM ont été refusés en bloc.

Heureusement, après des centaines de millions de dollars partis dans des CRM pharaoniques avortés, les grandes entreprises ont enfin compris que le CRM devait être conçu comme **un outil pour aider les utilisateurs dans leur travail**, et uniquement dans un second ou troisième temps comme outil de pilotage de la direction commerciale.

Le CRM s'est alors remis en selle pour prendre un nouvel essor dans les grandes entreprises, tout en gardant une mauvaise réputation suite aux nombreux projets de CRM avortés.

Une leçon qui n'a pas été retenue par les PME

Si désormais dans les grandes entreprises - actuellement en renouvellement de leur solution de CRM - cette dimension « utilisateur » a bien été assimilée, dans les PME l'information n'est pas passée.

En effet les PME sont en train de suivre les traces de leurs aînées et voyant dans le logiciel de CRM un outil pour la direction sans le penser comme un outil pour aider les utilisateurs dans leur travail quotidien.

Ce risque est d'autant plus fort que souvent des revendeurs informatiques qui mettent en place la solution de CRM sont souvent plus des techniciens chevronnés que des chefs de projets dans une conduite du changement.

En effet si les prestataires informatiques des PME connaissent très bien les logiciels de comptabilité et de facturation, ils n'ont pas toujours une culture « CRM ». Car **installer une solution de CRM ce n'est pas uniquement installer le logiciel**, faire un paramétrage et former les utilisateurs, c'est d'abord une analyse de l'organisation de l'entreprise, des problèmes qu'elle rencontre... et ensuite proposer une solution adaptée à ces besoins quitte à modifier l'organisation actuelle de l'entreprise. Mais parfois, l'échec d'un projet CRM peut aussi venir des utilisateurs eux-mêmes... Un exemple typique : celui du jeune com-

mercial qui arrive dans l'entreprise et qui à force de persuasion finit par convaincre son patron d'acheter « la solution miracle CRM » qu'il a utilisée à l'école... En effet, notre jeune cadre dynamique va d'abord utiliser le logiciel dans son coin, puis le diffuser à ses collègues sans avoir un plan d'ensemble, sans prendre en compte la globalité de l'organisation de l'entreprise (ou en voulant tout révolutionner) ni l'intégration au système d'information de celle-ci ou les relations interservices (éviter les doubles saisies, permettre un partage des données...).

Pour finir cet article, voici quelques **conseils supplémentaires pour une bonne utilisation d'un logiciel de CRM** :

- **Enregistrer que les éléments importants** dans un CRM, et ne pas chercher l'exhaustivité. C'est l'utilisateur qui doit décider ce qui mérite d'être enregistré dans le CRM et ce qui ne doit pas l'être.
- **Impliquer tous les utilisateurs** (remontées d'informa-

tions...), et ne pas oublier un acteur majeur dans la réflexion (le plus grand ennemi du CRM est la personne qui n'a pas été consultée et qui va faire blocage une fois le projet mis en place).

- **Favoriser l'adoption du logiciel de CRM** dans l'entreprise en donnant un "nom de guerre" à la solution de CRM pour que les salariés adoptent le projet.
- **Communiquer fortement** sur le projet de CRM, afin qu'il soit considéré comme un réel projet d'entreprise partagé par tous.
- Mettre en place une **culture de l'écrit** à la place d'une culture de l'oral (guides de procédure ou de bonnes pratiques ...).
- **Faire attention aux doublons** lors de l'intégration des différentes bases prospects et clients de l'entreprise.

Frederic Canevet : Expert e-CRM

Amis DCF,
Offrez-vous
l'opportunité
d'annoncer
sur le magazine
TRIBU !

CONTACTEZ-NOUS

Emmanuel Grard
egrard@dcf-midipyrenees.fr
Tél. : 06 73 89 92 85

Profitez, en tant que DCF, d'un **tarif privilégié !**

Participez au Grand Prix Médicis !

Organisé par le Salon des micro-entreprises, le Grand Prix Médicis des micro-entreprises récompense le dirigeant d'une entreprise de moins de 50 salariés qui répond le mieux à la question :

«Que feriez-vous avec 7 500€ pour développer votre activité ?»

Vous avez un projet pour faire grandir votre entreprise ? Profitez du Grand Prix pour vous aider à le financer.

Téléchargez le dossier d'inscription sur www.salonmicroentreprises.com

Date limite des candidatures : le 8 septembre 2011

