



AVIS D'EXPERT

Yvan PETTON, responsable du Centre de Compétences BI de GFI Informatique

Paris, le 15 Avril 2009

La mise en place d'un projet CRM en entreprise : facteurs clés de réussite, de risques et conduite du changement

Après des années de forte récession, le marché du CRM (Customer Relationship Management – Gestion de la Relation Client) semble reprendre une croissance réelle, avec environ 14% de progression selon le Gartner en 2008. Les énormes projets qui ont fait le succès de certains éditeurs semblent révolus, au profit d'une démarche souvent Saas.

La crise actuelle peut être considérée comme une opportunité pour la gestion de la Relation Client, en ce sens que les outils de connaissance du capital client et de la relation client sont des moyens clairs d'apporter plus de valeur ajoutée à l'entreprise et d'augmenter la productivité des forces commerciales, conditions sine qua non pour traverser la crise.

La difficulté de mise en place d'un projet CRM

Voici quelques unes des questions que tout chef de projet s'est un jour posées au moment de la mise en œuvre d'une solution CRM dans son entreprise : « Quelle est ma vision du CRM ? Comment définir clairement la Relation Client dont mon entreprise a besoin ? Mon CRM doit-il être une simple consultation de données statiques ou, au contraire, doit-il m'accompagner dans la mise en place de process d'exploitation de ces données ? ».

Ces interrogations illustrent la difficulté première au projet CRM : savoir clairement définir son besoin. La réussite de ce plan est conditionné à ce pré-requis : l'entreprise doit avoir une vision claire et précise de son CRM. Un projet CRM peut s'avérer ambitieux et coûteux, il est donc indispensable de savoir identifier les facteurs clés de réussite tout en mesurant les risques liés à celui-ci.

Les facteurs clés de réussite

Comme précédemment évoqué, un des éléments clé est d'avoir une vision claire et précise de son projet CRM, ce qui sous-entend avoir également une maîtrise de la connaissance client souhaitée. Cette maîtrise permet de fixer les objectifs, les moyens à mettre en œuvre, et de définir les résultats attendus ainsi que le fameux « ROI » du projet.

Le projet CRM est stratégique pour l'entreprise car il induit une refonte du Système d'Information (SI). Dans ce cadre, le plan doit être promu par la direction et doit avoir un sponsor, dit « Leader », ayant un réel pouvoir de décision.

Celui-ci doit veiller à l'adhésion des principaux responsables métiers des différents départements ou services impactés. Pour ce faire, le sponsor pourra s'appuyer sur la vision claire et précise du CRM attendu par l'entreprise, mais aussi et surtout, mettre en avant ce que va apporter ce projet au niveau du service ou département, au niveau du management d'équipe et au niveau même de l'individu. Le sponsor doit donc « vendre » la réussite et la performance de l'entreprise ainsi que celles de l'individu.

Le CRM doit également s'inscrire dans une volonté de management de l'information. Il doit être associé à la mise en place de reporting visant à fournir au management des indicateurs métiers qualitatifs et quantitatifs. Le projet doit veiller à la meilleure adéquation possible entre la vision du CRM attendu et l'outil CRM à sélectionner. Pour ce faire, une liste des principales fonctionnalités requises devra être dressée et être comparée entre les différents outils disponibles sur le marché, ou voire même être comparée avec un développement interne.

Dans tous les cas, l'outil CRM est un applicatif devant également répondre aux exigences suivantes : performance, fiabilité, ouverture et souplesse.

La réussite de la mise en place de l'outil CRM nécessite des pré-requis au niveau du SI de l'entreprise. En effet, le SI doit garantir des référentiels de données uniques et partagés, la qualité des données et une architecture applicative cohérente.

Quelques facteurs de risques d'un projet CRM

Les risques CRM sont de moins en moins techniques. Même dans un contexte de forte hétérogénéité des systèmes informatiques, les démarches Web Services ou Saas d'aujourd'hui permettent presque toujours de s'affranchir de ces contraintes techniques.

Le fond du problème reste donc humain. La mise en place d'un CRM signifie obligatoirement une remise en question de l'existant et, à terme, une profonde modification des processus et des habitudes métiers. Ainsi, le projet risque de se heurter à des stratégies humaines individuelles et de groupes dites « protectrices » vis-à-vis de leurs métiers respectifs. L'archétype de ce refus se trouve avec les SFA (Sales Force Automation – Automatisation de la force de vente) qui représentent le nec plus ultra des CRM pour force commerciale. Tout directeur commercial rêve d'avoir un CRM lui permettant de mesurer la performance de son activité commerciale, pendant que tout commercial rêve de ne pas remplir cet outil (ou uniquement pour les affaires gagnées).

Là où le directeur commercial pense à la capitalisation du savoir pour ne plus dépendre de tel ou tel commercial, le commercial lui, considère que la sauvegarde de son emploi passe par le fait d'être le dépositaire unique d'un certain savoir. Il suffit pour cela de voir combien de commerciaux parlent de « mon client » alors qu'il s'agit de celui de l'entreprise qui les emploie. Aussi, il suffit de voir combien de directeurs commerciaux ne voient dans l'outil SFA/CRM qu'un outil factuel pour ne pas payer les commissions de leurs commerciaux ! Au-delà de l'outil, il y a d'abord un problème de mentalité, de volonté de partager et de s'impliquer au sein d'une équipe.

L'autre risque est celui de la DSI. Un projet CRM n'étant pas technique, chacun a son mot à dire. A la différence d'autres projets où les rôles MOA¹ et MOE² sont clairement définis, dans un projet CRM, il n'est pas rare de voir un utilisateur standard vouloir intervenir sur des spécifications détaillées, ce qu'il ne lui viendrait jamais à l'idée sur un autre projet informatique. Inutile de préciser que les DSI détestent cela et que des tensions apparaissent très rapidement. C'est peut être pour cela que les DSI s'opposent moins à la démarche SaaS dans le domaine CRM, alors qu'elles ne l'acceptent guère dans d'autres projets informatiques, considérant que cela à terme les rendraient inutiles.

La conduite du changement

La mutation est alors indispensable afin d'éviter les décisions unilatérales du management et d'imposer aux individus un CRM non concerté. Le risque premier est le rejet total de l'outil. Dans un projet classique, la conduite du changement peut coûter environ 10 à 20% du projet. Dans la mise en place d'un outil de Gestion de la Relation Client, il est estimé que la conduite du changement peut même aller jusqu'à 50% du coût du projet !

Il est rare qu'une maîtrise d'ouvrage ait les moyens d'affecter un tel budget dès le lancement du projet. Hélas, cette « timidité budgétaire » sera payée à la fin de cette mise en oeuvre. Bien souvent la greffe ne prend pas. Un diktat managérial est alors énoncé, afin d'imposer l'utilisation de l'outil qui ne sera vu plus que comme une contrainte.

Dans ce contexte, des éditions nombreuses et variées sont un bon moyen d'obtenir de l'adhésion. Chaque utilisateur doit sentir un ROI personnel sur le temps consacré à la saisie des données. L'erreur de base est souvent de se cantonner à des rapports simples pour les utilisateurs classiques et de réserver les reportings aboutis pour la hiérarchie. Il faut au contraire montrer à l'utilisateur de base qu'avec l'outil CRM, il disposera d'une vue plus grande que celle qu'il avait avant. Sinon, pourquoi donc perdrait-il du temps pour renseigner

un outil sur une information qu'il a déjà ? L'oubli de cette lapalissade est la première cause des échecs fréquents des projets CRM.

De plus, la gestion de projet doit donc être irréprochable et pragmatique. Les jalons du projet CRM doivent être rigoureusement respectés, et, procéder par lots permet de proposer la vitrine du futur outil aux différents intervenants et de favoriser l'adhésion au projet.

1 : MOA : définition et interprétation du besoin technique et fonctionnelle.

2 : MOE : réalisation de l'outil ou du projet qui va combler ce besoin

A propos de GFI Informatique

GFI Informatique est un acteur incontournable dans le monde des services informatiques avec quatre offres stratégiques : Conseil, Intégration de systèmes, Infrastructures et Production et Solutions. GFI Informatique s'adresse principalement aux grandes entreprises, aux administrations et aux collectivités territoriales. Dans le cadre de son industrialisation, le Groupe dispose de 11 centres d'expertises, de 2 centres de services nationaux études et production et de 3 centres off-shore. En 2007, GFI Informatique a réalisé un chiffre d'affaires de 688,5 millions d'euros et compte 10 000 collaborateurs. Le Groupe compte plus de 40 agences en France et 9 implantations en Europe du Sud, Europe du Nord, Maroc et Canada. Pour plus de renseignements, www.gfi.fr

Contacts presse :



Audrey Sliwinski /Karène Vigoureux/Pauline Moreau

Tél. : 01 41 11 37 84/37 95/37 77

audrey@oxygen-rp.com/kvigoureux@oxygen-rp.com/
pmoreau@oxygen-rp.com

www.oxygen-rp.fr

GFI Informatique

Martine Canaque

Directrice de la communication

Tél. : 01 53 93 43 80

mcanaque@gfi.fr

www.gfi.fr