
Introduction

Le CRM se porte-t-il si mal ?

Les articles de la presse spécialisée tendent à nous laisser penser que c'est en effet le cas :

« 75 % de projets non aboutis... »

« La déception du CRM... »

« Le CRM : des budgets et des délais non maîtrisés... »

« Le CRM : des projets mal adaptés... »

« La mort du CRM... »

Les entreprises, pour lesquelles lancer un projet CRM relevait de l'indispensable face à la concurrence, sont devenues très méfiantes.

Alors, le CRM est-il un effet de mode ou les projets ont-ils été initialement mal conçus ?

Les premiers éléments de réponse que l'on peut apporter sont que de nombreux projets ont souffert d'un défaut de conception dont les raisons sont diverses :

- La complexité a souvent été sous-estimée,
- Les objectifs peu ou pas formalisés,
- La cohérence entre la stratégie et l'organisation, le métier et la culture de l'entreprise, inexistante,
- Pas ou peu de méthodes ont été mises en œuvre. La réflexion est souvent minimisée au profit du choix et de l'installation de l'outil avec pour résultat une utilisation inadéquate et peu adaptée aux besoins de l'entreprise,
- Une offre pléthorique et des solutions parfois complexes qu'il n'est pas évident de différencier. Conçues initialement pour répondre aux impératifs

LE PROJET RELATION CLIENT

d'un maximum d'entreprises, elles couvrent des besoins plus larges voire surdimensionnés. L'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication a été l'occasion, pour les acteurs présents sur ce marché, de proposer des offres intégrées et très complètes. L'entreprise doit faire un choix difficile. Elle ne doit pas tomber dans le piège de déployer un outil fonctionnellement et techniquement trop riche impliquant un investissement très lourd, tout en anticipant sur l'évolution de son organisation.

Les spécificités des projets CRM

Les projets liés à l'optimisation de la relation client constituent toujours, pour l'entreprise, un challenge dans la mesure où ils mobilisent de nombreux acteurs, remettent en cause les pratiques courantes, nécessitent la mise en œuvre de technologies de l'information novatrices et ce, dans des délais impérativement courts sur un territoire qui peut être mondial.

C'est un projet transversal qui concerne l'ensemble des directions et implique de nombreux utilisateurs. Il doit impérativement intégrer les besoins souvent différents de chaque profil d'utilisateur et nécessite inévitablement une phase de réflexion en amont.

Chaque entreprise a mis en œuvre ses propres procédures et flux d'information. Le projet peut remettre en cause certains fonctionnements dans le but de les optimiser mais doit néanmoins prendre en compte une organisation existante.

Lorsqu'un projet de gestion des ressources humaines, de gestion de la paie ou d'informatisation des flux comptables est mis en œuvre, les objectifs finaux sont connus et bien maîtrisés par les services concernés. Les solutions proposées peuvent être adaptées à certains besoins spécifiques mais l'informatisation d'une convention ou d'un exercice comptable n'est pas fondamentalement différent d'une entreprise à l'autre. Dans le cas de ces projets, les utilisateurs sont peu nombreux et les fonctionnalités à mettre en œuvre ne s'inventent pas en fonction de l'activité de l'entreprise, elles sont maîtrisées et formalisées dans des cahiers des charges très précis.

Les solutions CRM existantes offrent intrinsèquement de nombreuses fonctionnalités et sont souvent très adaptables ou paramétrables. Cela complique la tâche car il faut choisir entre la solution qui fait tout, mais les utilisateurs ne se serviront que de 10 % des fonctionnalités, et les solutions entièrement modifiables qui devront répondre aux besoins, mais lesquels ?

Le nombre et les différents profils d'utilisateurs, la modification inévitable de certains processus et bien sur de l'outil de travail impliquent, plus que pour n'importe quel autre projet, un encadrement très important. La communication et la formation sont des aspects à ne pas sous-estimer lors de la mise en œuvre d'une solution CRM.

Un projet CRM concerne avant tout la gestion du flux de l'information client. Chaque entreprise à son mode de fonctionnement et sa solution sera le reflet de son organisation. Toutes les entreprises n'ont pas besoin d'informatiser un centre d'appels ou de mettre à la disposition de leurs clients un site d'e-commerce. Les modules ou les outils qui composeront la future solution seront mis en œuvre en fonction des besoins. Cette spécificité en augmente la complexité car en plus des aspects fonctionnels il ne faut pas sous-estimer, dans certains cas, les aspects techniques.

Il n'est pas évident de définir qui du service informatique, d'une Direction Commerciale ou Marketing, voire Générale doit prendre la responsabilité de ce projet. Les utilisateurs sont nombreux et répartis dans l'ensemble des directions de l'entreprise et la solution sera maintenue par les équipes informatiques. Aussi, seule une concertation de l'ensemble des acteurs, une implication de l'encadrement et une méthodologie de travail permettront la réussite du projet et ce indépendamment de qui en assume la conduite.

Les constats d'échec régulièrement rencontrés

Le manque de maîtrise des contraintes liées aux projets CRM pourrait, en partie, expliquer le pourcentage important d'échecs identifiés. Les causes sont souvent les mêmes.

| DES PLANNINGS OU DES BUDGETS DÉPASSÉS

Certains projets ont démarré très rapidement et sans qu'une réflexion approfondie ne soit menée en amont permettant d'en identifier le périmètre global. En l'occurrence, ni les budgets, ni le planning réels n'ont pu être identifiés. D'autres entreprises ont démarré le projet par le choix de l'outil sans maîtriser les besoins et donc les ressources.

| DES DÉLAIS DE MISE EN ŒUVRE TROP IMPORTANTS

Un projet CRM trop long a très peu de chance d'aboutir et risque d'être décrédibilisé auprès des utilisateurs.

LE PROJET RELATION CLIENT

Témoin, ce grand groupe international, spécialisé dans le loisir, qui après un an de réflexion et de multiples réunions a défini un cahier des charges très complet. Mais les retards accumulés l'ont obligé à accélérer les développements pour aboutir finalement à la mise en œuvre de 20 % des besoins initialement identifiés et ce, au bout d'une année supplémentaire.

| UN SYSTÈME TROP COMPLEXE ET PEU ERGONOMIQUE

La mise en production d'un outil sans une analyse préalable des différents processus métiers de l'entreprise avec un groupe d'utilisateur peut amener à monter une usine à gaz qui a peu de chance de convaincre.

Les projets menés de façon confidentielle par la direction de l'entreprise ont toutes les chances de tomber dans ce cas d'école.

| UNE RUPTURE DANS LE FLUX DE L'INFORMATION

Si les échanges de données entre les différents systèmes de gestion n'ont pas été prévus, l'utilisateur devra toujours accéder à plusieurs applications pour saisir ou obtenir une information globale avec les conséquences évidentes de risques d'erreur et de perte de productivité.

C'est le cas de cet opérateur télécom qui gérait via un outil de CRM, les contacts avec ses clients mais imposait aux téléconseillers du service client, la saisie des commandes sur une autre application.

Conclusion : un retour important des produits livrés qui ne correspondaient pas aux produits initialement commandés en raison d'erreurs de saisies et enfin une qualité de service peu appréciée par les clients. Sans évoquer le nombre d'heures de communication offertes à titre de geste commercial dont le coût représente un manque à gagner certainement non négligeable !

| DE MAUVAISES PERFORMANCES TECHNIQUES

Des serveurs non adaptés au nombre d'utilisateurs, sous dimensionnés par rapport aux besoins de l'application et des postes clients mal configurés pénalisent les temps de réponse et découragent les utilisateurs.

Le cas de ce fabricant de produits industriels n'est pas isolé. Les postes des commerciaux nomades ne pouvaient pas se connecter pour la synchronisation des bases à cause de la faible puissance du serveur. Ce dernier était sollicité pour de nombreuses autres tâches informatiques et se trouvait saturé en permanence.

| LES IMPÉRATIFS TECHNIQUES SOUS ESTIMÉS

Si les contraintes techniques : environnement existant, compatibilité avec les systèmes en place ou choix techniques ne sont pas clairement identifiés, cela peut amener à rencontrer des problèmes de viabilité à terme.

L'exemple vécu est celui de ce groupe international, spécialisé dans l'électroménager, dont l'équipe de projet avait bien pris le temps de formaliser les besoins, d'identifier le système cible et de valider les aspects fonctionnels mais pas les contraintes informatiques. Le projet a démarré par une phase d'analyse, suivie de la spécification des besoins puis du transfert de compétence, les développements étant réalisés en interne.

La particularité de ce projet, d'envergure européenne, était le nombre important d'interfaces entre les différents outils métier. Lorsque l'équipe de projet a abordé cette phase du planning, elle s'est retrouvée face à une contrainte de la direction informatique européenne qui avait imposé, pour toutes ses filiales, un système EAI (normalisation des échanges de données entre les applications).

La réalisation des interfaces entre l'EAI, référencé par le groupe, et l'outil sélectionné exigeait des compétences particulières mais aucune n'étant disponible, les développements n'ont pas pu être réalisés. En résumé, le projet n'a pas abouti. Les investissements en ressources (une équipe de quatre personnes en interne et un groupe de travail), en licences, en matériel et en formation ont été vains tout comme l'énergie dépensée pendant un an.

| UN OUTIL PERTINENT MAIS NON UTILISÉ

Deux éléments peuvent être à l'origine de ce type de problème. Le premier, par manque de ressources ponctuelles lors de la mise en production de la solution. Pour exemple, cette entreprise industrielle qui a dû abandonner l'outil après la phase de recette par les utilisateurs, car aucune ressource n'était disponible pour saisir le catalogue articles. Fabriquant de produits manufacturés, la saisie exigeait une forte compétence métier pour construire les configurations en fonction du type de produit (couleurs, matières ou puissances différentes), les prix et les délais associés. Le principal objectif de ce projet était d'optimiser la prise de commande. La saisie était facilitée pour l'équipe commerciale et la transmission des devis à l'équipe de production permettait de vérifier la faisabilité des configurations. Sans ces informations, la solution a perdu tout son intérêt.

LE PROJET RELATION CLIENT

Le deuxième élément est relatif à l'implication des utilisateurs. Témoin cette SSII au sein de laquelle le directeur commercial imposait l'utilisation de la solution à toutes ses équipes mais lui-même ne s'est pas impliqué pour alimenter la base. Les collaborateurs se sont très vite découragés et ont rapidement limité leur saisie au strict minimum imposé.

D'autres projets ont péri faute de ressources et d'énergie dédiées pour mener les réflexions liées à l'organisation. De nombreux dirigeants sont convaincus de l'urgence de mettre en œuvre une solution mais sont débordés par leur quotidien.

Conscients du manque de productivité, de la perte de temps de leurs équipes et des dossiers papiers qui s'accumulent, ils ne peuvent pas réagir sans plan d'action global sur le sujet.

Les clefs de la réussite

Ce point étant posé, il faut aussi l'évoquer : certains projets se déroulent bien ! Il y a, fort heureusement, des projets CRM qui ont abouti et qui sont aujourd'hui des références couronnées de succès et présentées comme des *success story* par les éditeurs ou les médias.

Les spécialistes présentent la réussite d'un projet CRM lorsqu'il dépend pour 20 % de l'outil et pour 80 % de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise. Ces chiffres semblent être le reflet de la réalité et les principaux aspects à intégrer dans ces 80 % sont les suivants.

| LA DÉFINITION PRÉCISE DES OBJECTIFS DU PROJET

Si les objectifs sont clairs, précis et présentés à l'ensemble des utilisateurs, ces derniers pourront les comprendre, en appréhender les enjeux et accepteront de contribuer à ce changement.

| L'EXPRESSION ET LA FORMALISATION CLAIRES DES BESOINS ET DES CONTRAINTES

Deux objectifs amènent à ce fonctionnement :

- Seule, la maîtrise complète des besoins et des contraintes permettra de s'assurer de l'adéquation entre la solution choisie et le périmètre du projet.
- La formalisation des besoins évitera de démarrer un projet et de devoir par la suite changer d'orientation. Il est préférable de passer un peu plus de temps sur les phases de réflexion plutôt que de prendre le risque d'oublier des points importants.

Dès le début d'un projet CRM, il faudra prévoir son intégration dans le système d'information et avec les autres applications : comptabilité, gestion de la production, des stocks, des ressources humaines et plus généralement le back-office.

| UN PLAN D'ACTION RÉALISABLE

Le planning de réalisation et de mise en production doit être cohérent avec le périmètre du projet. Certains projets sont démarrés avec une contrainte de date butoir pour la mise en production et, le temps imparti à chaque étape intermédiaire est décidé en fonction de cet impératif. Dans ce cas, l'entreprise, faute de temps, a toutes les chances de devoir s'adapter aux fonctionnalités minimales de l'outil. De plus, la solution ne sera peut-être pas en adéquation avec les besoins des utilisateurs. Ce type de conduite de projet peut réussir un temps mais reste très risqué et l'entreprise n'est pas à l'abri d'un rejet de la part des utilisateurs et encore moins du risque de devoir tout recommencer quelques années plus tard.

| LES RESSOURCES ADAPTÉES

Menée en amont, l'analyse du périmètre du projet permet de quantifier très précisément les ressources. Cette réflexion peut éviter de commencer un projet sans avoir les ressources humaines et financières de le mener à terme. Seule cette approche peut vous aider à anticiper sur ces deux aspects et d'analyser immédiatement le degré de faisabilité de votre projet.

| UN PLAN DE COMMUNICATION

La mise en œuvre d'une solution CRM concerne un grand nombre d'utilisateurs au sein de l'entreprise. Comme toute décision stratégique, une communication doit être prévue sur le projet et son état d'avancement. Ces messages réguliers devraient être diffusés à chaque démarrage d'une nouvelle étape pour résumer le travail accompli sur la précédente et présenter les objectifs de la phase en cours de démarrage. Plusieurs points sont importants par rapport à ce plan de communication. Il permet de démystifier l'arrivée de ce nouvel outil, souvent synonyme de changement ; de s'assurer que les utilisateurs ont bien compris les principaux enjeux du projet en leur donnant régulièrement l'opportunité d'exprimer leurs craintes ; de préparer le plan de déploiement général ; d'alerter au plus vite en cas de dérapage et d'éviter le risque de décrédibiliser le projet. Ce plan de communication fait partie intégrante de l'accompagnement du changement.

LE PROJET RELATION CLIENT

| L'IMPLICATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Ce rôle de sponsor de la Direction Générale est primordial et permettra de construire une réelle dynamique autour du projet et surtout de créer une motivation qui sera le maître mot du succès. La Direction Générale pourra ainsi s'assurer de la cohérence entre les objectifs, les ressources et les impératifs du projet. Son implication permettra d'adapter le plan d'accompagnement et ce, en fonction de la perception du projet en interne.

| MENER LE PROJET DE FAÇON PROGRESSIVE

La réalisation de la solution idéale pour toute l'entreprise, en une seule phase, constitue un risque majeur d'échec, voire une utopie. Il faut découper le projet en plusieurs lots afin de garantir une première mise en œuvre rapide. La pression interne et les objectifs de chacun ne doivent pas être les principales contraintes du projet. Il est préconisé d'informatiser l'ensemble des processus de l'entreprise de façon progressive. De plus, la mise en production de fonctionnalités complémentaires est souvent inévitable car les besoins peuvent évoluer au fur et à mesure de la maturité des utilisateurs et de la maîtrise de l'outil.

En résumé

La méthode de suivi d'un projet CRM relève du bon sens. Elle est un peu différente des projets classiques de mise en œuvre d'outils de gestion dont la finalité est connue (paye, comptabilité, production...), il faut favoriser la réflexion, l'organisation et une approche pragmatique gérée étape après étape, seules ces règles d'or permettront un déploiement réussi.

Aujourd'hui encore un grand nombre de directions concernées pensent que la réussite du projet dépendra du choix du logiciel. Mais ces projets sont avant tout organisationnels et fonctionnels, l'outil n'étant qu'une partie des composants du succès. La réussite de votre projet dépend aussi et surtout de la pertinence de l'étude qui sera faite en amont et de l'accompagnement pendant toute sa durée. La particularité d'un outil de CRM est qu'il doit s'adapter à l'organisation et aux processus de l'entreprise et non le contraire. Cependant, c'est aussi un projet transversal qui peut obliger une optimisation de l'organisation existante afin de pouvoir en informatiser les flux d'informations. Mieux appréhender les problématiques de la mise en œuvre d'un projet CRM permet aussi aux dirigeants d'entreprise de réaliser le retour sur investissement attendu.

Les objectifs de cet ouvrage

Le principal objectif de ce livre est d'apporter des informations sur ce concept, les offres et une démarche minimaliste qui permettrait d'éviter certains pièges. Il a été rédigé suivant l'ordre dans lequel il paraît logique de mener la réflexion et la démarche pour réussir la mise en œuvre d'un projet d'optimisation de la relation client :

- Les premiers points abordés sont le concept de la gestion de la relation client, la présentation des solutions et des acteurs. La maîtrise de ces aspects permet d'appréhender l'organisation actuelle de ce marché et la couverture fonctionnelle des solutions.
- L'objectif de l'étude préalable préconisée est de prendre conscience du périmètre et des impératifs de votre projet dans le but de pouvoir consulter le marché et d'opter pour la solution adéquat.
- Trouver le bon compromis pour adapter les méthodologies, de la gestion de projets informatiques classiques, au contexte du CRM est la démarche de conduite de projet proposée.
- La dernière partie de cet ouvrage aborde les phases aval de la mise en production relatives à l'exploitation aux mesures et aux impératifs d'évolution, encore peu utilisées actuellement.