

Relation client

Réussir un projet de CRM en PME

En planifiant la mise en place d'une application de CRM (Customer Relationship Management), les dirigeants de PME espèrent accroître l'efficacité des processus commerciaux, améliorer la qualité du service délivré au client, mieux identifier prospects et clients rentables, gagner enfin en productivité.

Malheureusement, de nombreuses PME ne concrétisent jamais leur projet de CRM : l'investissement est différé ou le déploiement de la solution retenue est un échec. Plusieurs éléments sont à l'origine de ces échecs. Quelques mesures efficaces permettent de les éviter.

Rappelons tout d'abord la difficulté d'évaluer la rentabilité d'un tel projet, particulièrement pour le cas d'une PME. Il conviendrait pour cela de valoriser à la fois les améliorations de productivité et de qualité du service rendu au client, mais aussi de quantifier la croissance d'activité susceptible de découler de l'investissement. Une fois décidé, un projet de CRM se heurte à cinq difficultés principales :

- À géométrie variable, il peut se limiter à une simple centralisation des informations clients de la PME, ou au contraire concerner l'ensemble des processus de l'entreprise : commercial, marketing, gestion de services, recouvrement des impayés...
- il suscite de fortes attentes de l'équipe dirigeante. L'outil est investi de la capacité imaginaire d'indiquer quel produit vendre à quel client et à quel moment.
- il a un impact fort sur une PME. Limité à la gestion des processus commerciaux, il s'accompagne d'une évolution des pratiques commerciales quotidiennes. Étendu à

l'ensemble des activités de l'entreprise, il a un effet structurant indéniable.

- il suscite des inquiétudes, notamment parmi les acteurs commerciaux : mise à plat de la connaissance clients, éléments d'évaluation quantitative de l'activité commerciale...
- Enfin, aucune obligation extérieure à la PME n'impose un calendrier de réussite du projet. Sans pénalité apparente, le projet peut être décalé ou ajourné.

■ Des règles simples

Ces raisons expliquent la difficulté de mener à terme un projet de CRM, dans un calendrier et un budget adaptés aux PME. Face à ces difficultés, quelques règles simples sont selon moi applicables :

- Le dirigeant de PME doit bâtir une vision claire, modeste, et concrète des bénéfices attendus. Seule l'exploitation progressive de cet outil est susceptible de placer ensuite la PME dans un cercle vertueux.
- Primordiale, la première phase de déploiement doit être très étudiée. Elle permettra de définir un rayon d'action limité, mais suffisant pour procurer un bénéfice tangible.
- Selon le principe du « donnant-donnant », chaque phase de déploiement devra respecter un équilibre entre la contribution demandée aux utilisateurs et l'avan-



Yves Morel, Directeur Général de l'Intégrateur Cyborg

tage immédiat qu'ils en retireront.

- Sachons par ailleurs exploiter, avec discernement et modération, les données quantitatives produites par l'outil de CRM sur le suivi de l'activité commerciale. Cette exploitation ne doit venir qu'une fois l'application CRM pleinement adoptée par les forces commerciales.
- La gestion du projet de CRM doit être énergique. Faire participer les utilisateurs aux différentes étapes du déploiement, communiquer sur les bénéfices attendus et apaiser les craintes suscitées par la mise en place de l'application, constituent autant de phases essentielles pour la réussite de l'opération. Le responsable du projet CRM doit imposer une dynamique, de force proportionnelle au doute ou à la résistance sous-jacente de ses utilisateurs. Fortement épaulé par le dirigeant de la PME, il disposera des meilleurs atouts pour mener à bien ce projet.

Yves Morel