

Décryptage Un projet complexe de mieux en mieux maîtrisé

En matière de GRC, les entreprises ont su tirer les leçons du passé. Néanmoins, réussir un projet de gestion de la relation client demande de suivre à la lettre quelques règles fondamentales.

Malgré l'expérience accumulée au fil des années, la mise en œuvre d'un outil de GRC reste synonyme de parcours du combattant. Ce qui explique d'ailleurs les nombreux échecs enregistrés par le passé. Parmi les principales causes de ces revers figurent des blocages organisationnels et humains. En tête de liste, l'absence de mobilisation des collaborateurs. Autre facteur clé : la difficulté à respecter les délais. A cela s'ajoutent les dérapages budgétaires. Restent enfin les difficultés techniques liées à la multiplication des canaux rendant complexe l'intégration de l'outil au système d'information. Mais ce ne sont pas les seules raisons qui ont conduit les projets dans le mur.

Selon Olivier Maire, responsable du développement des solutions GRC chez SAS France, beaucoup de projets de GRC ont été victimes de promesses surdimensionnées et, de ce fait, n'ont pas livré les résultats attendus. Pour Laurent Ridoux, associé en charge du sujet chez Ineum Consulting, la cause principale des échecs est ailleurs : les projets de GRC n'ont jusqu'à maintenant tout simplement pas été suffisamment bien cadrés et ont manqué de rigueur dans leur gestion. Ce qui a conduit à des projets sans fin et coûteux. C'est ce que Luc Pellegrin, consultant senior chez Predixio, société de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence, appelle l'effet tunnel. Si les avis sont partagés sur les causes des échecs, tous s'accordent sur le fait qu'un projet de GRC s'avère complexe à mettre en place et difficile à déployer. Pour contourner ces difficultés, pas de formule magique, mais une méthodologie adaptée, clé de la réussite.

Prendre en compte tous les acteurs concernés

Avant de se lancer tête baissée, "le projet doit avant tout s'inscrire dans une démarche itérative et pragmatique", recommande Luc Pellegrin. Fini le temps des gros projets, des outils à tout faire et tout de suite. Ce qui évitera les expériences regrettables du passé. A noter qu'un projet de GRC touche l'ensemble des services de l'entreprise et pas uniquement les forces de vente. Il faut donc prendre en compte tous les acteurs concernés. "Pour commencer, il ne faut pas négliger la réflexion en amont", insiste Christine Marcouyoux, directrice

Les spécialistes de la GRC recommandent de commencer petit, avec une application aux ambitions limitées. Objectif : éviter les dérapages budgétaires et de calendrier.

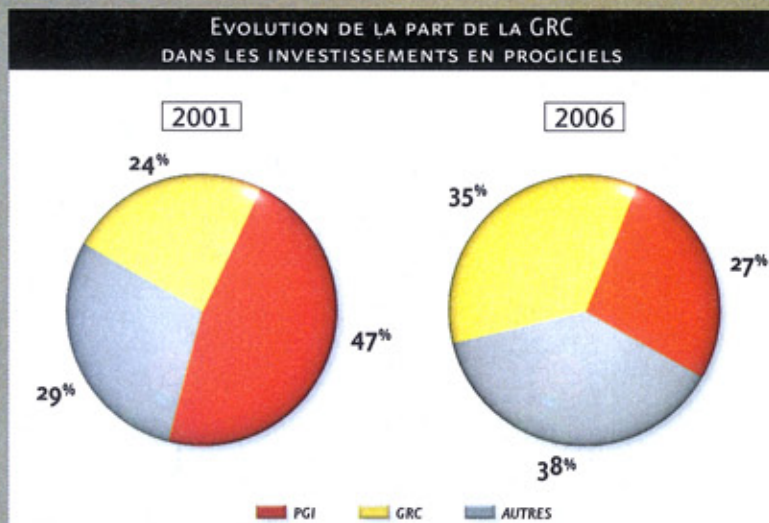


CHIFFRES CLÉS

40 %
Le taux des projets de GRC qui échoueraient, en raison des coûts et de la complexité qu'engendrent les logiciels traditionnels.
Source : Gartner Group, 2003

1 065 millions d'euros
Le marché de la GRC en France en 2003, dont 830 millions pour les services.
Source : PAC, 2004

2^e
C'est la place du courriel, après le téléphone, dans le classement des canaux de communication les plus utilisés pour les centres de contacts.
Source : Cesmo, 2004



Selon le CXP, la GRC est le secteur des progiciels qui connaîtra la plus forte croissance d'ici à 2006.

85 %
La proportion d'entreprises qui envisagent le passage de leur GRC en mode FAH.
Source : Aberdeen, 2003, étude réalisée auprès de 30 000 entreprises

0,75 %
La part de la population active française salariée dans les centres de contacts à la fin de 2004.
Soit 205 000 personnes.
Source : Cesmo, 2004

chez Productis, cabinet spécialisé dans la performance commerciale. Première recommandation : se bâtir une vision globale du projet que l'on souhaite réaliser. Ce qui passe par une identification précise des besoins en se posant les bonnes questions. Quel domaine doit couvrir l'outil ? Quelles sont les fonctionnalités nécessaires ? Pour quel service de l'entreprise ? Toutes ces interrogations servent à sélectionner le logiciel approprié. Mais pas seulement. Pour Luc Pellegrin, cette phase constitue un bon moyen, pour un cabinet de conseil, de connaître un client et ses attentes. Dans cette perspective, Christophe Jénot, de BT Consulting & System Integration, n'hésite pas à avoir recours à des enquêtes Web lorsqu'il débute une mission. C'est aussi pour lui une façon de commencer à impliquer les utilisateurs. Reste qu'il ne faut pas oublier de qualifier la base de données du client si l'on souhaite des résultats pertinents. Un travail de dédoublement et de qualification s'impose.

Anticiper d'éventuels développements spécifiques

Grâce à l'identification des besoins, les objectifs du projet peuvent être définis. C'est seulement ensuite qu'on réalise la planification générale. Une phase importante si l'on veut qu'il aboutisse en temps et en heure, mais surtout qu'il ne dépasse pas le budget de départ. En revanche, un projet de GRC ne se résume pas à l'achat et au déploiement du progiciel. Il s'agit ensuite de le paramétrer. Ce qui signifie être capable d'anticiper d'éventuels développements spécifiques. Plus facile à dire qu'à faire, car un projet de GRC induit souvent une réorganisation des processus de l'entreprise.

La conduite de cette refonte des processus constitue d'ailleurs un autre facteur clé de réussite. "Pour que l'outil soit utilisé efficacement, il est primordial de travailler sur la manière dont on optimise son organisation", explique Christine Marcouyoux. Cela passe par la mise à plat des processus et une redéfinition des méthodes de travail. "Débuter par l'outil serait une erreur fondamentale", prévient-elle. Cependant, l'analyse des processus n'est valable que si l'on peut en mesurer l'impact et les gains.

Des indicateurs sont donc requis pour évaluer le retour sur investissement (RSI). "L'objectif étant de justifier l'intérêt du projet aux yeux des plus sceptiques, mais aussi de pouvoir calculer le RSI", souligne Christophe Jénot. On y parvient en évaluant l'impact du progiciel sur les processus. En clair, mesurer le RSI est un enjeu majeur si l'on veut connaître la rentabilité du projet. C'est seulement après avoir effectué ce travail en amont, que l'on peut se pencher sur le choix de l'outil. Pour Christophe Jénot, "lorsque l'on sélectionne un logiciel, il faut rester dans la logique du produit afin d'éviter des développements spécifiques". Parallèlement, la priorité doit être donnée aux fonctionnalités qui aident le travail de l'utilisateur. Il faut savoir également si l'on opte pour une solution verticale ou pas. Et enfin, étudier attentivement certains aspects techniques de la solution. Le produit peut-il s'intégrer facilement au système d'information, permet-il des mises à jour rapides de la base de données par tous les utilisateurs ? Par ailleurs, la solution doit être suffisamment évolutive pour supporter des développements futurs tels que l'ouverture sur le Web ou encore l'équipement des commerciaux avec des outils nomades comme des PDA.

Dernière ligne droite : le déploiement de l'outil. Pour Laurent Ridoux, il doit se découper en plusieurs étapes. "Il s'agit de commencer petit mais de voir grand", résume Christophe Jénot.

TROIS QUESTIONS À...

Stéphanie Wailliez, analyste au CXP et spécialiste de la gestion de la relation client

"La difficulté d'un projet ne dépend pas de la taille de la société"

Comment mesurer le retour sur investissement d'un projet de GRC ?

Parmi tous les facteurs d'amélioration permis par la gestion de la relation client, il est difficile de faire le tri. Il est donc nécessaire d'utiliser une méthode pour mettre en évidence les indicateurs les plus importants, qui correspondent aux objectifs du projet et qui pourront être suivis tout au long de celui-ci. Une de nos méthodes consiste à se focaliser sur les principaux processus concernés par le projet, comme l'élaboration d'une proposition commerciale ou la préparation d'une intervention de SAV. A chacune des activités du processus, il faut se demander quel est l'apport du progiciel, généralement traduit par des gains de temps et une amélioration de la qualité de l'information. On peut également raisonner en termes d'amélioration du

cycle de vie du client : réduction des coûts d'acquisition, augmentation du chiffre d'affaires généré par client... Enfin, lorsque les démonstrations des progiciels commencent, des fonctionnalités qui n'avaient pas été envisagées dans les besoins initiaux peuvent s'avérer intéressantes. Là aussi, il est facile de les transformer en critères de retour sur investissement en illustrant ces fonctions par des apports concrets en termes d'activité pour l'entreprise. On retrouve ici des indicateurs de productivité commerciale, d'augmentation de la satisfaction client ainsi que des baisses de coûts d'élaboration de catalogues.

Les facteurs de réussite d'un projet de ce type sont-ils les mêmes pour une PME et un grand compte ?

Oui, la difficulté de beaucoup de projets ne dépend pas de la taille de la

société. Et on trouve des problématiques de qualité et de sources multiples de données ou de définition de processus clients, par exemple, dans des petites structures. Ce qui diffère, ce sont les moyens que peut dégager une PME, beaucoup plus faibles que ceux d'une grande entreprise, que ce soit au niveau des ressources humaines ou à celui des ressources techniques.

Quels sont les pièges à éviter lorsqu'on lance un projet ?

Ils sont nombreux : attendre du progiciel qu'il résolve des problèmes d'organisation interne, ne pas se soucier de la qualité des données ni de leur maintenance, ne pas découper son projet en objectifs pouvant être atteints rapidement, prévoir une formation initiale trop longue et ne pas faire de piqûre de rappel, oublier de "vendre" le projet en interne...
PROPOS RECUEILLIS PAR SANDRINE CHILOTTI



tionne un logiciel, il faut rester dans la logique du produit afin d'éviter des développements spécifiques". Parallèlement, la priorité doit être donnée aux fonctionnalités qui aident le travail de l'utilisateur. Il faut savoir également si l'on opte pour une solution verticale ou pas. Et enfin, étudier attentivement certains aspects techniques de la solution. Le produit peut-il s'intégrer facilement au système d'information, permet-il des mises à jour rapides de la base de données par tous les utilisateurs ? Par ailleurs, la solution doit être suffisamment évolutive pour supporter des développements futurs tels que l'ouverture sur le Web ou encore l'équipement des commerciaux avec des outils nomades comme des PDA.

Dernière ligne droite : le déploiement de l'outil. Pour Laurent Ridoux, il doit se découper en plusieurs étapes. "Il s'agit de commencer petit mais de voir grand", résume Christophe Jénot.

"Pour que l'outil soit utilisé efficacement, il faut travailler sur la manière dont on optimise son organisation."

SANDRINE CHILOTTI

POUR EN SAVOIR PLUS

■ **CRM, Les Clés de la réussite**, de Pierre Alard et Pierre-Arnaud Guggemos, Editions d'Organisation, 260 pages, 26 €. Méthodologie s'appuyant sur l'analyse détaillée de cinq entreprises qui ont réussi l'implantation de leur GRC.

■ **Organiser sa relation client aujourd'hui**, de Nicolas Saint-Cast, Edition Maxima, 346 pages, 44,50 €. Passe en revue les principales solutions.

■ **Gestion de la relation client**, de René Lefebvre et Gilles Venturi, éditions Eyrolles, 466 pages, 39 €. Les facteurs de risque et les critères de réussite illustrés par des retours d'expérience. Analyse la stratégie des différents acteurs.

■ **Le Projet relation client**, de Nicole Berger, Edition Nieuwbourg Group, 152 pages, 30 €. Aborde les notions de gestion de projet : phases, comité de pilotage, groupes de travail et conduite de changement.

■ **www.relationclient.net**
Témoignages, articles, études, dossiers, téléchargement et forum.

■ **www.planeteclient.com**
Actualités, dossiers thématiques, lexique, forum...