

METTRE EN PLACE UN OUTIL DE GESTION DE LA RELATION CLIENT (GRC) POUR DEVELOPPER LA PRODUCTIVITE DE LA CHAINE COMMERCIALE : LE ROLE CLE DES COMMERCIAUX



Christine Marcouyoux

Aujourd'hui y-a-t-il de vrais enjeux liés à la GRC ?

Bien sûr ! Les enjeux pour l'entreprise sont importants. Grâce à un outil de GRC l'entreprise peut redresser ses résultats économiques en allant à l'essentiel, sélectionner rapidement des moteurs de croissance rentable, mettre en place des processus performants ... Elle peut optimiser l'ensemble de ses structures de vente (de l'amont à l'aval) pour une recherche effective d'une Productivité mesurée de chaque collaborateur. Dans ce cadre, elle peut aussi trouver un facteur de différenciation, insérer la performance de l'outil de GRC comme une nouvelle valeur dans l'offre aux clients, en faire une réelle offre de service.

Quels sont les enjeux pour l'encadrement ?

Un outil de GRC permet à l'encadrement de structurer une base de données, de conserver la mémoire du client ... car les cas sont nombreux où le collaborateur partant, toute la mémoire de l'entreprise s'en va avec lui ! L'encadrement obtient une meilleure compréhension et segmentation du marché et donc de la base clients permettant une meilleure approche de l'offre (communication différenciée, pilotage de la marge et des prix ...). Grâce à des tableaux de bord pertinents il pilote l'activité d'une manière plus fine ... et il impérieux qu'il le fasse car le temps de travail est aujourd'hui différent d'hier (effet 35 heures).

La démarche autour de l'outil lui permet d'obtenir une bonne cohésion entre les différentes directions, et l'assurance de ne pas avoir une entreprise dans l'entreprise (car souvent la fonction commerciale est trop isolée !). Il peut renforcer ses actions de management et obtenir une relation « plus forte » avec son vendeur ... sortir du classique et simple « combien de contrats demain ? »

Identifiez-vous des attentes du côté des clients car après tout la « GRC » les concerne aussi !

Effectivement et j'irai plus loin : du côté des clients, les attentes ne sont pas moindres à la fois quand ils sont prospects mais aussi quand ils sont déjà clients. Je peux vous donner quelques témoignages.

Lorsqu'ils sont prospects :

« Nous ne souhaitons plus être prospectés de manière décousue, nous souhaitons voir le commercial au moment où nous en avons besoin ... »
 « Nous sommes plus avertis et souhaitons une vraie valeur ajoutée du contact avec notre commercial ... »
 « Nous faisons aussi notre choix sur la qualité des outils de présentation de l'offre, sur l'image et la pertinence de la proposition, sur le rappel au bon moment, sur la cohérence des arguments utilisés par rapport à nos attentes de départ ... »

Lorsqu'ils sont clients :

« Il est inacceptable que notre commercial ne nous connaisse pas et que ce soit nous qui lui restituions l'historique de nos relations ... »

« Nous attendons de notre commercial qu'il soit efficace, nous avons moins de temps » (effet 35 heures aussi côté client)

« Il faut que toute l'entreprise communique avec nous de manière efficace. Le contact que nous avons avec l'entreprise n'est pas qu'un contact commercial ! (facturation, livraison ...) »

Et qu'en est-il des commerciaux ?

Les commerciaux sont eux aussi très motivés !

« Grâce à un outil de GRC, nous pourrions faciliter, renforcer la relation avec nos clients et nos prospects en mettant par exemple en place des actions de développement et de suivi des réclamations clients ... »

« Nous pourrions accompagner et guider l'organisation de notre activité quotidienne, aider à l'analyse de notre activité passée et programmer notre activité future, pour atteindre les objectifs qui nous sont fixés ... »

« Nous pourrions renforcer notre relation avec les autres fonctions de l'entreprise, dans une meilleure coordination, en jouant un rôle plus « marketing » en remontant toutes les informations que nous possédons sur nos clients et sur le marché ... »

« Nous construirons une relation plus forte avec notre management, car nous aurons de meilleurs éléments d'analyse sur notre activité et sur notre marché ... »

Doit-on déduire de tout cela que la mise en place des outils se traduit quasi-systématiquement par des succès ?

HELAS NON, DANS 2 CAS SUR 3, LA MISE EN PLACE SE FAIT AVEC DIFFICULTE, VOIRE EST UN ECHEC ET CES ECHECS SONT SOUVENT DUS A UN REFUS DES COMMERCIAUX !!

De votre expérience comment expliquer un tel taux d'échec ?

Plusieurs raisons sont significatives ! Pour n'en citer que quelques-unes à titre d'illustration :

- Parce qu'on n'informatise pas une force de vente comme on l'a fait pour un département comptable ou pour une chaîne de production ...
- Parce qu'on ne doit jamais oublier que le rôle du vendeur n'est pas de se transformer en « saisisseur » de données et en « remonteuse » d'informations mais que son métier et d'être face à son client ...
- Parce qu'un outil de GRC doit être simple, faire gagner du temps ... et de l'argent au vendeur et non pas être une usine à gaz avec une quantité d'item à renseigner ...
- Parce qu'un outil de GRC doit être utilisé par tous et pour tous vendeurs et encadrement ...
- Parce que l'outil doit être au service du vendeur et de l'encadrement non pas le contraire ! Et au fil de nos expériences de mise en place de ce type de solutions, les anecdotes sont nombreuses du cas contraire !
- Parce que le vendeur doit comprendre quelle va en être pour lui l'utilité ou il le considérera simplement comme un outil de flicage qu'il va refuser ... car il est

Chorus Cont@ct : Christine, vous êtes diplômée de Sup de Co en 1976. Après 14 années chez Xerox, dont vous êtes aujourd'hui présidente de l'association des anciens managers, vous dirigez Productis, société de conseil spécialisée dans la mise en œuvre d'outils de Gestion de la Relation Client (le fameux GRC connu également comme le CRM). Comment êtes-vous arrivée à travailler dans ce domaine ?

Christine Marcouyoux : Après avoir réalisé de - brillantes !! (sic) - études à Reims je suis un jour revenue vers mes parents en annonçant fièrement que je voulais faire de la vente ... De la vente, après tes études ? réaction encore classique dans un monde où la fonction commerciale doit encore gagner ses lettres de noblesses ! Et nombreux sont les cas où je dois me montrer persuasive et expliquer aux jeunes diplômés ce beau métier qu'est la fonction commerciale, la richesse de la relation avec le client ...

Il est vrai que j'ai été à bonne école, j'ai appris le métier et ses méthodes ... dans une grande entreprise qui s'appelle XEROX.

Méthodes ... outils ...

C'est donc dans ce cadre et forte de cette culture que je vais vous parler CRM (ou GRC), mais du point de vue du vendeur, dans son environnement. Le vendeur qui détient l'information et la richesse de la connaissance du client.

vrai qu'un outil de GRC permet de tout savoir sur l'activité d'un vendeur !

Forts de ces réflexions et de ces constats, quelles sont vos convictions et quels sont selon vous les facteurs clés de succès de telles opérations ?

Je distinguerai quatre grandes conditions de succès pour la réussite d'un projet de GRC :

- avoir une démarche structurée
- obtenir l'adhésion des acteurs
- établir un plan de formation métier
- mettre en œuvre un plan de communication

Pourriez-vous détailler ces différents points ?

Avec plaisir ! Reprenons-les !

1ère condition : Une démarche structurée

L'approche est résolument de partir du vendeur, pour comprendre comment il travaille.

Il faut donc comprendre et valider les objectifs, comprendre le contexte et l'existant et décrire les méthodes et les process commerciaux.

L'objectif est alors de trouver tous les leviers de développement de sa productivité indépendamment de l'outil.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la mise en place d'un système d'information client (outil de GRC) qui permet d'accroître l'efficacité du vendeur et de travailler le développement de la productivité de son acte de vente.

2ème condition : Une adhésion des acteurs

Cette démarche de choisir l'outil en partant des méthodes commerciales s'effectue bien évidemment en impliquant les acteurs.

La logique est de structurer des plans d'action et d'activité très concrets pour mobiliser durablement les forces commerciales à des enjeux commerciaux et reconnus par les vendeurs ... relance des clients « assoupis », prospective ...

3ème condition : Un plan de formation métier

La qualité de la « relation client » est à l'image du système interne de management. La formation joue dans ce cadre un rôle clé. Elle contribue à impliquer et à responsabiliser les commerciaux. Productis, par exemple, a conçu et rédigé des programmes de formation à la fois métier et outil, en restant bien sûr dans cette logique adoptée depuis le départ : afin de s'appuyer sur des méthodes pour développer l'efficacité en utilisant la GRC pour structurer ces méthodes.

• *Formation métier*

- Métier du commercial : organisation de la démarche de vente, reprise des techniques de vente ...
- Métier du manager : piloter l'activité, analyser les résultats pour développer l'efficacité et les compétences ...

• *Formation outil pour développer la productivité de la démarche de vente, pour renforcer la démarche de management*

4ème condition : Une communication ascendante, descendante et transverse

La mise en place d'un outil de GRC est un changement fondamental à mettre en place dans les méthodes de travail du vendeur et de son encadrement.

Cette mise en place doit donc s'accompagner d'une communication régulière, d'une valorisation du bien fondé de la démarche. Cas concrets de réussite ...

Témoignages ... Bonnes pratiques ... Groupes de progrès ..., nous restons dans la démarche de développement permanent de l'efficacité.

L'outil doit être mis au cœur de la vie commerciale de l'entreprise car la richesse des informations collectées permet alors de mieux comprendre à la fois le marché et les attentes clients.

En tant que responsable d'un cabinet de conseil quelles sont les qualités de votre société pour répondre à ces enjeux ?

Pour faire simple, je vois 2 compétences essentielles pour réussir la mise en place d'une solution de GRC :

- Des consultants orientés méthodes et développement de l'efficacité commerciale, dotés de solides références opérationnelles
- Des formateurs rompus aux techniques de développement des compétences commerciales. En synthèse, une équipe composée de professionnels de la vente ... et crédibles auprès des équipes commerciales de ses clients.

Vous savez sur ce sujet, on peut être intarissable !

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter un bon développement de vos ventes !

PRODUCTIS
64, rue de Tocqueville
75 017 PARIS
01 40 54 55 55

AGENDA PREVISIONNEL DES CONFERENCES PROFESSIONNELLES 2003-2004

Cet agenda vous propose les dates des principaux clubs et « mardis des métiers »

- Clubs professionnels à 20h00 au 74 avenue Marceau (Métro Etoile) ou au 91 rue de Miromesnil à Paris (métro Villiers). Conférence de 1h30 à 2h puis « networking » autour d'une coupe de champagne. Tout ancien est libre d'y venir. L'entrée est gratuite pour les cotisants et de 10 euros pour les non-cotisants.
- « Mardis des métiers », dans le cadre du Career Center, à 8h30 au 74 avenue Marceau à Paris (métro Etoile). Petit déjeuner de 1h30 autour de la découverte d'une fonction au travers du parcours professionnel de deux anciens. L'entrée est de 5 euros pour les cotisants et de 10 euros pour les non-cotisants.

Toutes les dates ne sont pas encore fixées (Clubs entrepreneurs et marketing en particulier) : n'hésitez pas à vous reporter à l'agenda en ligne sur le site des diplômés (y compris pour d'éventuels changements et le lieu exact).

Septembre 2003

- 16 septembre : Mardis des métiers - Le marketing produit
- 30 septembre : Club CMP - Les acteurs de la communication

Octobre 2003

- 7 octobre : Club e-business - Le métier de consultant
- 14 octobre : Mardis des métiers - L'audit
- 15 octobre : Club Finance - Les finances personnelles
- 16 octobre : Club RH - Développement durable et entreprise citoyenne

Novembre 2003

- 18 novembre : Mardis des métiers - Les Ressources Humaines
- 20 novembre : Club Marketing - Le marketing B to B

Décembre 2003

- 4 décembre : Club RH - Pyramide des âges et gestion de carrière
- 5 décembre : Club CMP - L'image de marque
- 10 décembre : Club Finance - La communication financière
- 16 décembre : Mardis des métiers - Les métiers commerciaux
- 16 décembre : Club e-business - Le e-crm

Janvier 2004

- 13 janvier : Mardis des métiers - Achat et logistique
- 27 janvier : Club CMP - Le financement de l'audiovisuel

Février 2004

- 5 février : Club Marketing - Stratégie d'image
- 11 février : Club Finance - Les nouvelles normes comptables
- 17 février : Mardis des métiers - Le conseil

Mars 2004

- 1ère semaine : Semaine Entreprises à Reims avec la journée des diplômés
- 16 mars : Mardis des métiers - Les métiers de l'export et de l'international
- 16 mars : Club e-business - Le Knowledge Management
- 25 mars : Club RH - La politique de rémunération

Avril 2004

- 14 avril : Mardis des métiers - Le contrôle de gestion
- 27 avril : Club CMP - Culture et entreprises

Mai 2004

- 18 mai : Mardis des métiers - Les systèmes d'information

Juin 2004

- 9 juin : Club Finance - La gestion par la valeur
- 15 juin : Mardis des métiers - Le marketing client
- 15 juin : Club e-business - Le « e » dans les processus traditionnels des entreprises
- 24 juin : Club RH - L'externalisation de la fonction RH