

## *Mise en œuvre d'un CRM - Leviers, résistance et opportunités*

*Partenaire*  
*Clextal (Clextal)*

*Lieu*  
*France*

*TEMPS/DURÉE*  
*2017 - 2018*

## **2. DÉFI DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

### **2.1. TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE**

La société A est une entreprise de taille moyenne avec environ 300 employés et vendant des machines à l'international. C'est pourquoi, elle est confrontée à la nécessité d'avoir une vue précise de ses installations (où sont les équipements installés ?, sont-ils en bon état ?, dans quels but(s) sont-ils utilisés ?, etc.), de ses clients et des personnes clés chez les "clients".

La 'Société A' s'est développée tout au long des années de façon opportuniste et a maintenant des milliers de contacts de suivi et ses données sont répertoriées dans de nombreuses bases de données plus ou moins organisées. Ces informations ne sont pas du tout centralisées, elles peuvent être partielles ou redondantes : elles ne sont donc pas faciles à utiliser à des fins commerciales, ou à long terme pour un suivi organisé de la base clients existante et des équipements.

Au fil du temps, le volume d'information ne pouvait plus se concentrer, de par l'étendue des connaissances, sur une seule et même personne ou sur un groupe d'individus. Le volume de données était tel, qu'on s'y perdait et le risque de perte de la connaissance du client était évidente au regard du chiffre d'affaires.

C'est là que la direction générale a décidé de mettre en place un CRM visant à identifier trois grands types d'informations :

- Les informations sur un équipement de base, afin de pouvoir proposer un support optimisé tout au long du cycle de vie de plus de 20 ans pour les machines
- des infos sur les personnes - clients et clients potentiels/prospects au minimum – pour suivre de façon précise les interactions de la «société A» avec ces personnes
- des infos sur les entreprises clientes de la «société A » en tant qu'entités juridiques

L'entreprise devait être profondément impactée par la mise en œuvre d'un outil central rassemblant les informations pertinentes qui pourraient être traitées pour développer encore plus l'activité. En effet, une meilleure connaissance conduit à la possibilité de proposer une offre encore plus adaptée pour répondre à l'attente du client, et en anticipant aussi ses besoins. Il était également bien connu que pour certains comptes clés mondiaux, la «société A» en savait plus sur les opérations du client que l'équipe de gestion du client elle-même.

## 2.2. TRANSFORMATION CONCEPTUELLE

En principe, personne ne serait en désaccord avec une telle transformation, mais la mise en œuvre, l'utilisation et la maintenance d'un tel système CRM ont conduit à relever de nombreux défis.

- Configuration du CRM et intégration dans le système informatique existant  
Le CRM a été introduit dans un environnement informatique existant construit au fil du temps, et une interface entre le CRM et l'ERP a dû être mise en place. En outre, les filiales de la « société A » établies à l'étranger ne fonctionnaient pas nécessairement sur l'ERP.  
C'est pourquoi, l'interopérabilité des logiciels pour l'échange de données a été une première difficulté technique à résoudre.
  
- Utilisation et pertinence des données  
Considérant que le CRM regrouperait des données provenant de diverses sources (ERP, feuilles Excel, etc.), l'information pouvait alors être reprise en double, en triple ou plus... c'est pourquoi un nettoyage sérieux a été nécessaire afin d'éviter la redondance et aussi les erreurs (faute d'orthographe, etc.).  
S'assurer la mise à jour de la base de données est un processus continu et infini.  
Comme les interactions avec un client doivent désormais être documentées via le CRM (historique des appels, réunions, courriers, offres, etc.), cela a conduit à un changement radical dans la façon de travailler au quotidien, générant une certaine réticence des salariés.
  
- Sécurité des données  
Le CRM recueille des données individuelles spécifiques et est donc soumis aux lois et règlements relatifs aux lois individuelles sur la protection des données (RGDP).  
La sécurisation de l'accès à ces données est également essentielle du point de vue informatique, car l'information stratégique (liste des clients et des prospects) est de facto dans le CRM.

## 2.2. TRANSFORMATION TECHNIQUE

La transformation technique couvre d'abord les points suivants pour sa mise en œuvre

- acquérir un CRM qui répond aux besoins de l'entreprise A et qui est facile d'utilisation
- Transférer les données de divers systèmes à un seul système
- Formation des utilisateurs clé

Une fois cette première phase effectuée, il est nécessaire de tester les différentes fonctionnalités pour s'assurer que tout fonctionne et/ou de développer les adaptations appropriées de l'interface CRM et des macros.

## 3. SOLUTION

# Feuille de conception de cas



La solution a été de mettre en place un groupe de travail doté de solides compétences et d'une certaine autorité pour diriger et appliquer cette solution.

Un tel projet a des ramifications dans toute l'entreprise au niveau mondial. Par conséquent, le commanditaire doit être un cadre clé avec une large autorité au sein de l'organisation, y compris avec ses pairs. L'autre personne clé est le chef de projet qui doit avoir les compétences techniques requises, mais aussi, presque aussi important, les compétences humaines pour écouter les futurs utilisateurs, les comprendre et répondre à leurs préoccupations tout en faisant avancer le projet.

Comme le projet CRM était échelonné, chaque étape spécifique a dû être soigneusement surveillée et soutenue par :

- La création d'un groupe d'utilisateurs clés représentant un large éventail de fonctions dans l'entreprise - et au moins chaque département concerné par la mise en place du CRM - s'est avérée bénéfique car il était possible, sur un groupe limité de personnes de tester le système avant qu'il ne soit réellement installé, ce qui l'a rendu plus fiable.
- Un élément clé de cette transformation a été de s'assurer que l'outil soit utilisé correctement. Par conséquent, une formation intense a été faite, presque de façon individuelle et avec un objectif clair : celui d'accompagner les utilisateurs, en particulier ceux qui pourraient être les plus réticents et impactés par une telle transformation numérique.
- Les chefs d'équipe avaient également un rôle essentiel : montrer l'exemple. Afin d'aller au-delà de la réticence de l'utilisation d'un nouvel outil qui crée des perturbations, les responsables ont été les premiers à utiliser le CRM, en utilisant par exemple ainsi uniquement les rapports émis par CRM comme outils/docs de travail dans les réunions de groupe.

Bien sûr, une telle transformation ne s'est pas faite du jour au lendemain et sans accroc. L'équipe du projet a dû être ouverte aux commentaires des utilisateurs clés, puis aux remarques de l'utilisateur standard afin d'améliorer rapidement les fonctionnalités et de fournir le bon outil pour que les choses se passent bien.

Par conséquent, les ressources nécessaires à la mise en œuvre, au déploiement et au soutien du système se sont avérées être beaucoup plus nombreuses que celles prévues à l'origine.

## 4. SAVOIR FAIRE ET COMPÉTENCES CLÉS

Des compétences spécifiques sont nécessaires afin qu'un tel projet soit un succès

- Leadership et alignement organisationnel : le changement organisationnel est si profond qu'il est un facteur clé de réussite
- IT : configurer les outils
- Formation : Soutien RH pour suivre et soutenir la formation
- Légal : se conformer aux lois sur la protection des données individuelles

## 5. RÉSULTATS ET OPPORTUNITÉS

Le CRM a rapidement été considéré comme un outil puissant. Toutefois, la tâche est inachevée car sa mise en œuvre complète a été plus difficile que prévu. Dans certains domaines, cela est dû à des problèmes de communication entre les logiciels ; dans d'autres domaines, c'est l'aspect humain, la résistance et l'inertie qui peuvent s'avérer difficiles à surmonter. Il comprend également une résistance latente chez les managers qui ne sont pas toujours en mesure de montrer l'exemple.

Cependant, et malgré ces obstacles qui entravent le plein développement du potentiel du CRM, des résultats visibles ont pu être observés rapidement. Par exemple, les courriels ont pu être beaucoup mieux ciblés : le ratio s'en est vu grandement amélioré. Il était en effet possible d'envoyer uniquement les informations utiles aux bonnes personnes. Ainsi, le retour sur investissement de l'e-mailing, que ce soit pour promouvoir un nouveau produit ou pour un événement spécifique en a été grandement amélioré. En plus, le risque d'être mis sur liste noire par les fournisseurs de services de messagerie s'en est trouvé réduit, car les adresses postales étaient plus précises, générant moins de type de messages "mailer daemon" (un grand nombre de mauvais e-mails peuvent vous conduire à être bloqué lorsque vous envoyez des courriels de masse).

C'était donc un outil de communication intéressant.

Une nouvelle gamme de possibilités, pas vraiment envisagées auparavant, a ainsi émergé :

Le CRM était ouvert à l'ingénieur de service sur le terrain : ceux-ci étaient en mesure de faire des rapports en ligne, en alimentant directement l'information sur le CRM, en générant rapidement des cotations appropriées et un suivi après une visite de service. En conséquence, les revenus générés par chaque visite ont augmenté de façon visible.

Les contrats de service ont également été gérés plus facilement qu'auparavant, ce qui a permis une meilleure planification des visites de service.

La visibilité des équipements de base installés ont permis d'avoir une vue dynamique de la flotte du client, de son âge et de sa forme :

- Les données historiques des machines étaient disponibles 24h/24 et 7j/7 dans le monde entier pour les équipes de l'après-vente et les équipes commerciales de l'entreprise
- Il a été possible de mieux gérer l'obsolescence de certaines pièces (principalement autour des composants électriques et d'automatisation) et de proposer des solutions pour atténuer les problèmes éventuels
- En reliant "l'image instantanée" de la machine aux commandes précédemment passées par le client, il devient plus facile d'anticiper les besoins du client, de faire de meilleures prévisions de ventes, ce qui a un impact positif sur la production interne des pièces et sur le lissage de la planification de production industrielle avec toutes les retombées positives qui en résultent
- Le "tracking" des machines, qui ont été déplacées d'une usine à l'autre ou vendues d'occasion s'en est également retrouvé facilité
- Etc.

# Feuille de conception de cas



Tous ces avantages ont conduit à augmenter les revenus et les bénéfices de la partie Services de l'entreprise et ont eu aussi pour résultat une plus grande satisfaction de la clientèle.

## 6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Comme expliqué, le CMR est un outil puissant pour gérer la base de données client, mieux connaître nos clients, leur offrir les bons produits, etc. et à la fin générer des revenus accrus et améliorer la satisfaction du client.

Dans un contexte industriel, comme dans une entreprise plus axée sur le service, mieux vaut le faire le plus tôt possible, surtout quand on considère l'activité à la hausse et l'optimisation des coûts induite par un CRM bien utilisé.

Nous ne devons pas sous-estimer les coûts et les efforts de cette transformation et il est important d'allouer les bonnes ressources afin qu'elle puisse (et qu'elle finisse par) porter ses fruits.

-o0o-