

COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES INTERACTIONS AVEC LES CLIENTS

Si vous faites une recherche sur internet avec le mot CRM, vous trouverez des dizaines de variations plus ou moins complexes de ce type représentant un CRM.

Si je vous disais que cette représentation d'un CRM est erronée et ne représente en rien la gestion de la relation avec votre clientèle...

C'est la représentation visuelle des « interactions du logiciel CRM avec les départements de votre entreprise ». C'est donc la représentation de la solution TI. En d'autres mots, c'est une représentation qui a pour but de vendre la solution informatique aux gestionnaires d'une entreprise.



Cette représentation comporte deux erreurs majeures pour comprendre l'utilisation d'un CRM et ses capacités.

1. Le client n'y est pas représenté.
2. On n'y fait pas la différence entre les gens qui ont des interactions avec le client et qui ont la capacité de créer de la valeur ajoutée en utilisant un CRM et ceux qui en utilisent les informations cumulées dans le CRM (Datamining).

Ce modèle fait que les attentes versus l'implantation d'un CRM sont souvent erronées ou mal comprises.

Un modèle centré sur le client

Permettez-moi de réitérer la définition d'un CRM : « C'est une stratégie pour la gestion des relations et des interactions de toute votre entreprise avec vos clients et clients potentiels. Il vous permet de vous concentrer sur les relations de votre organisation avec des individus ». Soit dit en passant, cette définition est une traduction libre de celle de Salesforce.com, et non celle de JUMA.

C'est pourquoi nous avons développé un modèle basé sur l'amélioration de l'expérience client et la représentation des interactions avec ce dernier qui est beaucoup plus représentatif de la définition d'un CRM et de son utilisation au quotidien dans une entreprise. Il permet de comprendre la mécanique de la Gestion de la relation client (GRC ou CRM) tout en exprimant les relations des départements de l'entreprise avec le « logiciel CRM ».

Dans cette représentation nous voyons plus clairement la différence entre les gens de première ligne (ventes, SAC, Support, etc.) et les gens de seconde et troisième lignes (marketing, direction, CA, etc.).

Remarquer la différence de couleur entre les flèches représentant les flots d'information. Les lignes rouges représentent un potentiel de valeur ajoutée pour le client. Les lignes orange représentent quant à elles un potentiel stratégique. Les lignes vertes elles représentent les idées qui pourront être générées non seulement pour l'innovation technologique, mais aussi opérationnelle qu'il ne faut surtout pas négliger.



"Vous devez commencer avec l'expérience client et adapter la technologie à celle-ci, pas l'inverse."

Steve Jobs

Avec ce modèle, on comprend mieux l'importance d'écouter les besoins des gens de première ligne, et donc des clients. Pour eux, l'information contenue dans le CRM est dynamique et se sont eux qui vont nourrir ce dernier. C'est aussi eux qui ont un potentiel de créer de la VA court terme aux clients et donc de rapidement atteindre les objectifs de ROI de l'implantation d'un Logiciel CRM.

Et non, le marketing et la direction ne créeront pas de valeur ajoutée via le CRM (sauf s'ils représentent auprès du client une fonction dite de première ligne). Mais malheureusement c'est l'illusion que créent les compagnies de TI de par leur approche centré sur le logiciel don l'objectif est de « Closer » la vente de leur logiciel avec les décideurs de l'entreprise.

Par contre, à moyen et à long terme, les décideurs pourront utiliser les informations contenues dans le CRM pour améliorer les produits et services créant ainsi de la valeur ajoutée pour le client.

Le marketing pourra aussi utiliser les informations pour ajuster son message et faire des campagnes de marketing ciblées.

Remettre en contexte les bénéfices basés sur le nouveau modèle

Il est difficile de faire une liste exhaustive des bénéfices de l'utilisation d'un Logiciel CRM. C'est un peu comme une voiture, tout dépend du modèle, des options et de l'utilisation qui en sera fait.

On peut quand même catégoriser les bénéfices en trois grandes familles. Deux se situent au niveau des opérations. Si ces deux activités de bases du CRM ne sont pas bien ancrer dans la culture de l'entreprise, le troisième bénéfice n'existera pas.

- Un partage uniforme de l'information parmi les départements qui interagissent avec la clientèle. Soit les informations sur le compte, les contacts et la documentation des interactions avec ceux-ci, etc. Ceci permet à tous les intervenants d'offrir un service de meilleure qualité et diminue les pertes de temps à chercher une information (et beaucoup de courriel inutile à l'interne).
- La documentation des opportunités et meilleur suivi de celles-ci. J'ai vue dans certaines entreprises des augmentations importantes du « closing rate » (pouvant aller jusqu'à 20%) en moins de 6 mois à la suite de l'implantation d'un CRM. Les opportunités sont mieux documentées entraînant un meilleur suivi de celles-ci. Ceci permet aussi au gestionnaire un meilleur suivi des opportunités avec la force de ventes au jour le jour. Il faut juste être prudent et ne pas en faire un Big Brother.
- Le troisième bénéfice est ce qu'on appelle le CRM Analytique. Il est composé de l'ensemble des actions, outils, méthodes et applications qui permettent d'analyser les données de la relation client. Ces informations peuvent ensuite être utilisées par le marketing, la force de ventes et la direction pour mener des actions spécifiques autant au niveau du développement des affaires que de l'amélioration de l'expérience client et des produits.

En catégorisant ainsi les types de bénéfices, on comprend mieux l'importance de faire la différence entre gains opérationnels et capacités analytiques.

Alors pourquoi les compagnies de TI poussent-elles autant sur l'ajout de champ, l'automatisation de fonctionnalité et la création de rapports? La raison est simple; c'est payant. Une fois le logiciel développé, il générera des revenus pour le développeur et les compagnies qui le distribuent. Mais les profits de la vente d'une licence demeurent relativement marginaux. Par contre, le temps facturable de l'implantation du logiciel, de création de champs sur mesure, de développement de rapport, etc., est très rentable.

Nous ne cherchons pas à blâmer les entreprises de TI. Après tout, nous sommes tous en affaires pour faire de l'argent. La programmation demeure un intangible et beaucoup ont de la difficulté à bien comprendre les divers enjeux liés à l'implantation d'un logiciel, que ce soit un CRM, un ERP ou autres logiciels de gestion.

Notre objectif est vous sensibiliser à certains aspects qui doivent être considérer et aussi à l'importance d'équilibrer vos attentes dans le temps. **Toujours revenir au "Pourquoi un logiciel CRM"? Pour améliorer la qualité de la « Gestion de la l'expérience Client ».**

À propos de l'auteur:

Jean-François Brousseau, Conseiller principal et propriétaire de JUMA gestion durable, est passionné par l'expérience client, les relations interpersonnelles et le coaching d'équipes. Il cumule 20 ans d'expérience en gestion, en marketing et développement des affaires. Il cherche continuellement à développer de nouvelles façons de faire et à encourager l'esprit de collaboration au sein des organisations dans le but d'offrir des services et des produits de qualités supérieurs à la clientèle.