

Trois cas d'implantation d'un outil CRM

Travail à faire

- Concevoir un tableau (avec trois colonnes et x lignes à déterminer) qui permette de comparer ces trois cas
- Quel(s) modèle(s) théorique(s) pour comprendre la généralisation de ce type d'outil ?

CAS n° 1 Le laboratoire COLOPLAST

Coloplast, fournisseur de dispositifs médicaux avec plus de 7000 salariés et plus d'un milliard d'euros de C.A., a équipé ses 90 commerciaux d'une solution de CRM depuis juin 2002.

«Si le choix de l'application est une étape importante, il ne faut pas se leurrer: ce sont les utilisateurs qui, ensuite, assurent, ou non, son succès», Sylvie Lorieau, chef de projet CRM chez Coloplast. *«J'ai démontré aux commerciaux l'intérêt de l'outil en partant de leur spécificité métier»*

«Avoir une personne dédiée uniquement au déploiement d'un CRM est assez rare dans les entreprises qui mettent en place de telles applications, souligne Ivan Berton, directeur marketing d'e-Deal, l'éditeur que Coloplast a retenu.

Pour que l'application soit utilisée par les commerciaux, Coloplast a privilégié une solution facile d'utilisation. *«Nous voulions une application très intuitive, très ergonomique afin de permettre une bonne prise en main des commerciaux»*, se rappelle Sylvie Lorieau.

Ce qui ne l'a pas empêchée d'élaborer pour ces derniers un programme de formation sur mesure de deux jours et demi. *«Plutôt que de partir de l'outil pour leur expliquer comment travailler avec, je suis partie de leur spécificité métier afin de leur montrer à quel point l'outil pouvait leur être utile»*. Afin de bien comprendre les problématiques des vendeurs de Coloplast, Sylvie Lorieau les a ainsi suivis en rendez-vous clientèle. Les impressions recueillies sur le terrain lui ont ensuite été utiles pour apporter des modifications à l'application. Par ailleurs les commerciaux ont été invités à faire remonter leurs impressions ou leurs idées sur les améliorations à apporter. Des remontées terrain qui ont souvent été prises en compte. Et qui le sont toujours... Ainsi, en moyenne, deux correctifs sont apportés chaque année à l'application. Enfin, des sessions de formations sur ces nouveaux modules et des piqûres de rappel sur les fonctionnalités les plus complexes de l'application sont aussi organisées chaque année.

Mais si Coloplast a misé sur l'accompagnement humain pour aider les commerciaux à utiliser l'outil, le laboratoire a également adopté des mesures plus coercitives. Ainsi, les vendeurs ne peuvent saisir leurs notes de frais qu'après avoir renseigné les différentes parties de l'application portant sur le reporting de leurs visites clients. De quoi inciter les plus récalcitrants à adopter l'outil... *«Naturellement, il y a toujours moyen de contourner ces mesures*, affirme Sylvie Lorieau, sans en révéler toutefois les ficelles.

Ce sont les commerciaux de Coloplast qui poussent aujourd'hui leur direction à aller plus loin dans le déploiement de l'outil de e-Deal avec des PDA équipés de la solution CRM pour encore davantage de mobilité...

Cas n° 2 Le fabricant TARKETT

Tarkett est leader européen pour les revêtements de sol et leader mondial pour les gazons synthétiques. Le groupe Tarkett dispose d'une représentation commerciale internationale dans plus de 50 pays et possède 26 usines réparties dans 11 pays différents. Aujourd'hui, l'entreprise emploie environ 7200 personnes. Tarkett fabrique des sols en PVC, en bois, du linoléum, des planchers lamellés et des revêtements textiles aussi bien pour le domaine du Bâtiment que celui du Grand Public.

Le marché des revêtements de sols nécessite une force commerciale très qualifiée eu égard à la complexité des projets des clients rencontrés. Cette complexité, qui impose d'établir des relations de long terme et solides à la fois avec les clients et les partenaires, est la conséquence de trois facteurs : 1. Le nombre et la diversité des intervenants sur chaque projet : Architectes, promoteurs immobiliers, distributeurs, poseurs...rendent le cycle commercial à la fois long et non linéaire. 2. La variété des chantiers que ce soit en durée (de quelques mois à plusieurs années) ou en superficie vendue (de quelques dizaines de m²a plus dizaines de milliers de m²). 3 Le poids des contraintes légales, notamment en ce qui concerne les marchés

publics et les normes à respecter.

Le déploiement a commencé en 2005 dans quelques pays (Italie, Bénélux, Portugal, Finlande et Royaume-Uni), mais curieusement... pas en France (alors qu'elle est la maison mère, que le pôle de compétences s'y trouve et que les décisions s'y prennent). Trois problèmes sont apparus à l'époque :

- *une opposition frontale DSI / direction commerciale*

Le directeur commercial freinait des 4 fers car il considérait le projet comme un coût et une contrainte (ce n'est pas son bébé). De l'autre côté, le DSI faisait une affaire personnelle de finir ce projet dans lequel il a beaucoup investi. L'informatique est souvent dénigrée chez Tarkett, elle est considérée comme un centre de coût et les informaticiens ont une mauvaise image au sein de l'entreprise. Preuve en est la difficulté qu'a le DSI d'obtenir un temps de parole de 5 minutes lors des différentes réunions de direction. Pour le directeur commercial, c'est au DSI de prouver l'utilité du CRM.

- *une compétition exacerbée entre les pays*

Historiquement, il existe une rivalité entre les filiales étrangères de Tarkett qui a été entretenue par la direction pour créer une émulation au sein de l'entreprise. Cette rivalité fait que les autres pays ne partagent guère leur expérience et leur retour sur le projet. En outre la France a tendance à prendre ce refus de partage d'expérience sur le projet comme une sorte de défi ou l'enjeu serait de prouver qu'elle gère mieux son projet, et qu'elle n'a pas besoin de l'aide des étrangers.

- *l'équipe de projet rencontre de gros problèmes de résistance des utilisateurs.* La première réunion de futurs utilisateurs a été le théâtre d'une véritable levée de boucliers de la part de commerciaux se sentant implicitement soutenus par leur directeur. La situation était explosive car l'équipe de projet connaissait en plus des difficultés techniques et avait du mal à adapter le projet aux désirs des commerciaux.

Face à cette situation, IBM, intégrateur de la solution sur ce projet, « a montré ses limites en termes de gestion des situations difficiles » et c'est une solution CRM d'origine PIVOTAL qui a été retenue.

Déployé en 2010 dans près de 25 pays européens, le CRM de Tarkett est pourtant boudé par les vendeurs.

En janvier dernier, les commerciaux n'étaient en moyenne que 25% à utiliser l'outil... moins d'une fois par mois! L'appropriation par les commerciaux du CRM est si faible que l'indicateur est basé sur au moins une utilisation par mois, alors qu'habituellement ce taux est calculé sur un critère d'utilisation quotidienne! C'est dire, si le chantier est énorme pour Laurent Couturier, responsable CRM pour l'Europe de l'Ouest au sein de Tarkett, qui a pris ses fonctions, il y a six mois. Aussi, Laurent Couturier a commencé par différencier des pays, comme la France, où l'utilisation de l'outil CRM est quasi systématique, d'autres comme le Portugal, la Pologne, l'Espagne ou l'Italie, qui n'affichent environ qu'une utilisation par mois. Quant aux commerciaux autrichiens, ils n'utilisent quasiment jamais l'application. La raison de cette disparité? Le manque d'implication de certaines directions générales. «*Alors qu'en France, la direction générale se sert de l'outil pour manager ses commerciaux au travers de tableaux de bord ou de rapports d'activités, les directions d'autres pays ont considéré que les commerciaux étaient libres d'adopter ou non l'outil*», commente Laurent Couturier.

Mais la nécessité de gagner des parts de marché au niveau européen fait prendre conscience à Tarkett de l'urgence à disposer d'informations communes et fiables en provenance des différentes filiales. Aussi, la société a lancé, depuis quatre mois, un vaste programme pour inciter ses commerciaux à utiliser l'application. «*Rien qu'en montrant notre attachement à ce projet pour lequel nous avons annoncé un nouveau programme de formation et d'accompagnement des commerciaux, nous avons déjà noté une utilisation plus importante du CRM*», mentionne Laurent Couturier. Sa stratégie? S'appuyer sur les directions générales pour faire passer le message et impliquer les directions commerciales et le management intermédiaire. Qui doivent désormais travailler au quotidien à partir du CRM. Pour «maintenir la pression», Laurent Couturier envoie tous les mois aux utilisateurs une newsletter expliquant la vision de l'entreprise vis-à-vis de cet outil et l'intérêt de s'en servir. «*Désormais, toute l'entreprise est tournée vers cette application et son utilisation est devenue une priorité pour gagner des parts de marchés.*» Par ailleurs, chaque pays dispose désormais d'un «monsieur CRM», relais local pour aider les commerciaux. Avec toutes ces actions, Tarkett espère que les commerciaux vont enfin utiliser l'application CRM.

Cas n°3 L'opérateur télécoms COMPLETEL

Longtemps spécialisée dans la fourniture du très haut débit pour les entreprises, Completel s'est lancée dans un projet baptisé «Dégroupage» qui a consisté à déployer le réseau historique en fibre optique. Completel dispose donc d'un réseau alternatif d'accès en fibre optique très vaste et de son propre réseau national en DSL

dégroupé : Completel est par exemple l'opérateur télécoms de la Dartybox depuis fin 2006.

Le projet a entraîné la réorganisation du système d'information, la création d'une Business Service Support (BSS) et l'adoption des solutions d'Oracle Siebel CRM (Siebel Sales, Siebel Customer Order Management, Siebel eConfigurator, Siebel eCustomer et Siebel eServices).

Grâce au projet, le client sera suivi de son état de prospect jusqu'à sa mise en facturation en passant par son état de prise de commande (en incluant l'ordre de travail). Tous ces états se résument pour Completel en un mot: l'ordonnancement : *«Lors de l'installation d'une offre client, cet ordonnancement des différents acteurs - techniciens, commerciaux, administratifs - est un processus qu'il faut suivre avec précision »*. Près de 400 licences ont été déployées qui concernent le service commercial, le service installation et le SAV qui rassemble une centaine de personnes. Ce dernier traite la gestion des tickets d'incidents: il s'agit de qualifier les problèmes pour ensuite les résoudre, soit grâce aux compétences de premier niveau (service externalisé), soit en faisant appel au service technique supérieur géré en interne.

Déployée en janvier 2008, l'application Siebel est tout simplement devenue l'outil de travail de cette force de vente chargée de placer des solutions télécoms et internet dans les entreprises. *«Le meilleur moyen pour que les commerciaux utilisent le CRM, c'est finalement de le rendre incontournable»*, estime Emmanuel Cornuau, directeur marketing de Completel. Ainsi, lors des réunions individuelles ou de groupe, le manager s'appuie sur le tableau de bord issu de l'outil CRM pour construire la discussion avec son équipe ou son ingénieur commercial. Impossible dès lors pour ces derniers, de ne pas orchestrer à leur tour leur travail autour du CRM. *«Nous voulons montrer l'exemple et donner l'impulsion nécessaire aux commerciaux pour qu'ils se servent de l'application qui, de surcroît, leur est indispensable pour parler un même langage entre eux ou avec leur hiérarchie»*, explique Pierre de Froidefond, directeur des ventes sud-est Méditerranée pour Completel.

Et pour que les commerciaux s'approprient l'outil, Completel a organisé une session de formation. *«Nous n'avons pas voulu un simple cours théorique sur l'application. Nous souhaitons l'inscrire dans un cadre pratique afin de mettre le commercial en situation et lui donner la possibilité de travailler rapidement avec l'application»*, précise Emmanuel Cornuau. Ainsi, au cours d'une seule journée, l'ensemble de la force de vente, divisée en équipes de dix personnes maximum, a été formé à l'outil. Chaque vendeur, connecté à son ordinateur, a appris à l'utiliser au travers de cas concrets: enregistrer une affaire, saisir une opportunité commerciale, suivre l'activité d'un client... Et face à la complexité de l'outil, Completel a décidé de s'appuyer également sur les assistantes commerciales pour aider les vendeurs à mieux utiliser l'application. Désormais, dans chaque équipe, une assistante commerciale, possède aujourd'hui le titre de «Super User». *«Par nature, elles ont un rôle plus administratif et sont amenées à travailler très régulièrement avec l'outil notamment pour saisir les commandes. Elles sont donc davantage familiarisées avec ce type d'application que les vendeurs»*, explique Emmanuel Cornuau. Pour le directeur marketing, cette formule présente un autre avantage: *«Comme ces collaboratrices ne sont pas hiérarchiquement au-dessus des commerciaux, ces derniers osent plus facilement se tourner vers elles en cas de problème...»* En plus de ces Super Users, Completel dispose en interne d'un informaticien afin de répondre aux problèmes plus complexes. Enfin, pour que l'application colle à leurs besoins, les remarques des commerciaux sont prises en compte. Les remontées terrain sont facilitées par une boîte mail générique où les vendeurs peuvent signaler ce qui ne marche pas ou proposer des améliorations. D'ailleurs, chaque trimestre, l'application connaît des modifications afin de coller aux spécificités métier de Completel. L'occasion pour l'entreprise de reformer sa force de vente, à distance cette fois-ci. Les commerciaux, munis de leurs ordinateurs, participent alors à une démonstration en ligne afin de maîtriser les nouvelles fonctionnalités. Aujourd'hui, tous les vendeurs de Completel, sans exception, utilisent l'outil CRM

Annexe : extraits d'entretiens sur les CRM dans différentes entreprises

« Les commerciaux sont vraiment une population à part! Impossible de les faire adhérer à un projet CRM. Ils ne voient dans l'application de gestion de la relation client qu'un outil de flicage »

«Quand on demande à un commercial de faire des comptes rendus de visites trop détaillés, lui prenant dix minutes par client, comment voulez-vous que celui-ci joue le jeu alors que son emploi du temps est déjà très rempli»

«Le CRM n'est pas seulement un outil, mais une véritable stratégie d'entreprise»

«Si la direction générale ne s'implique pas fortement dans ce dossier, l'entreprise ne peut espérer obtenir

une véritable réussite du projet»

«Les entreprises mettent en place des formations, souvent courtes, au moment du déploiement de l'outil, mais elles n'assurent pas toujours le suivi du projet CRM. L'accompagnement des commerciaux est alors souvent oublié et c'est une erreur fatale»

«Le commercial aura du mal à avouer qu'il ne maîtrise pas l'outil. Et le manque d'implication n'est souvent que le reflet de son incapacité à se servir correctement du CRM »

Il faut transformer les meilleurs utilisateurs du CRM en formateurs, c'est une bonne façon d'impliquer des commerciaux dans le projet en prenant en compte leurs réalités terrain. C'est aussi un signe de reconnaissance pour les plus impliqués»

«Une telle démarche demande à l'entreprise d'accepter de remettre en cause certains points du système qui ne sont peut-être pas optimaux. Il est alors plus facile de penser que les commerciaux ne jouent pas le jeu pour expliquer un échec, mais cette politique de l'autruche n'est pas raisonnable.»

« Notre compagnie Salesforce propose une application CRM en mode externalisé, capable de savoir quelles fonctionnalités sont véritablement utilisées par chaque commercial, mais finalement nos clients ne souhaitent pas être accusés de flicage de la part de leurs commerciaux»

«Si on demande au commercial d'entrer de l'information, il faut qu'il puisse, en retour, trouver un bénéfice au-delà des informations basiques sur ces clients »

«Le commercial comprendra très vite que s'il souhaite s'appuyer sur des indicateurs performants, il doit remplir la base de données»

«Le logiciel doit permettre au commercial nomade de saisir un compte rendu en très peu de temps, et à son manager d'y accéder en un clic pour avoir une vue d'ensemble des actions»

«Comment un commercial peut-il se servir de l'outil si les réponses aux informations demandées sont longues à s'afficher ? Il faut, dès lors, que l'entreprise accepte de revoir son projet et améliore l'outil en prenant en compte les problématiques rencontrées par les commerciaux.»

« Il faut réunir sur l'écran d'accueil les outils professionnels (comme l'application CRM ou les suites bureautiques) et les applications de réseaux (type Facebook, LinkedIn, Google, messagerie électronique...). De cette façon, les commerciaux retrouveraient un univers qu'ils maîtrisent pour la plupart »

« Qu'un vendeur n'ait pas envie de confier au service marketing les numéros de téléphones portables de ses contacts peut être compréhensible. Mais que ses données ne figurent pas dans le système et ne soient pas accessibles à sa hiérarchie n'est pas acceptable. Il faut donc définir quelles informations peuvent être partagées et quelles sont celles qui doivent rester au sein du service »

«L'intérêt de mettre en place un CRM réside dans la qualité des données que vous allez ainsi récolter puis partager et non dans la quantité»