



Les bénéfices du CRM*

Tirez-vous tout le profit que votre entreprise peut générer ?

Si non, que faire ?



Transformez du temps en argent

Avouons-le, les entreprises qui prennent le virage CRM cherchent à augmenter leurs ventes, leurs profits et leur valeur pour leurs actionnaires. D'ailleurs, comment pourrait-il en être autrement? Or, le CRM a mauvaise presse notamment à cause d'un taux d'échec élevé. La technologie en soi ne fait pas de miracles. Elle permet simplement de supporter une stratégie en autant qu'on en ait une!

Gagner du temps pour vendre

la capacité

L'automatisation de tâches répétitives comme le suivi des dossiers-clients, la personnalisation de la documentation qui leur est transmise ainsi que la production de rapports pour la direction, pour ne mentionner que ceux-là, permet de gagner un temps précieux. Parallèlement, l'optimisation des déplacements lors des visites de clients et des tournées grâce à la cartographie numérique constitue une autre opportunité pour sauver du temps. Des minutes peut-être mais pour chacun des représentants, au jour le jour et au fil des ans. En bout de ligne il s'agit de dizaines, de centaines voire de milliers d'heures gagnées qui devraient normalement se traduire par des ventes additionnelles et par une hausse plus que proportionnelle des profits, puisque les coûts fixes, eux, n'augmenteront pas.

Pour vendre plus à l'heure

l'efficacité

Le temps représente la ressource la plus précieuse des commerciaux. En priorisant leurs activités en fonction de la valeur des opportunités, de leurs probabilités de profit, ils vont nécessairement contribuer à les augmenter. Prenons l'exemple de la collection de comptes passés dû. Le rapport sur la chronologie des comptes les présente normalement en ordre alphabétique et historique alors que c'est leur importance en valeur absolu qui compte. Focuser sur l'essentiel, c'est à la fois l'art et la science pour générer des résultats, pour accroître le débit dans l'entonnoir de ventes. De plus, en profitant de toutes les occasions, assistance & service compris, pour revendre aux clients actuels, on développe habilement et simplement les affaires.

Pour vendre mieux tout le temps

l'efficience

Parmi les facteurs de succès des ventes, on constate que la personnalisation tant des relations que des propositions permet d'augmenter le taux de réussite. A l'inverse, la perte de clients découle en majeure partie de bavures relationnelles, lorsque la main droite semble ignorer ce que fait la main gauche et que le client éprouve un sentiment d'indifférence à son égard. Finalement, en profitant adéquatement du WEB pour prendre des commandes en ligne et pour offrir un libre-service 24/7, on arrive à réduire les frais d'opération par transaction et à améliorer la rentabilité de l'entreprise. C'est justement l'objectif recherché.



Le temps de récupérer l'investissement

La décision de prendre le virage CRM constitue une décision d'affaires basée sur des perspectives de rendement où la période prévisible de récupération de l'investissement oscille normalement entre 6 et 18 mois. Qui plus est, il s'agit là d'un rendement récurrent où les bénéfices devraient se reproduire d'année en année.

Le coût total d'acquisition

L'implantation d'un logiciel de CRM dans une entreprise ne se limite pas au coût des licences d'utilisation. Suivant la définition du *Gartner Group*, cela comprends l'ensemble des frais directs et indirects à assumer tout au long de la vie utile d'une technologie, par exemple 5 ans. Les coûts directs comprennent les services professionnels d'intégration, de paramétrage et de formation lors de l'implantation et les frais de mise à jour et de support pour les années subséquentes. Les frais indirects, quant à eux, représentent par exemple le temps consacré par le personnel de l'entreprise pour la planification du projet et pour leur formation de même que les achats d'équipements utiles dans le contexte comme des portables pour les commerciaux mais non requis pour le projet contrairement à un serveur.

L'augmentation des revenus

Un projet CRM se justifie par des perspectives plausibles d'augmentation des revenus plutôt que par une réduction des dépenses. La première question à se poser consiste à estimer le temps gagné pour vendre à la faveur de l'automatisation, par représentant et par jour, puis de le traduire en pourcentage pour l'ensemble de l'entreprise et de l'appliquer sur le volume de ventes annuelles. Subséquemment, on se livre au même exercice pour projeter l'impact de la priorisation en fonction de la valeur, pour vendre plus à l'heure, et de la mise en pratique des meilleures pratiques, pour vendre mieux tout le temps. Le consensus sur ces trois facteurs convergents; la capacité, l'efficacité et l'efficience permet de dégager des prévisions découlant directement de l'initiative CRM.

La période de récupération

Le coût total d'acquisition étant connu ou pour le moins estimé, la question qui reste à poser consiste à savoir quel est l'augmentation de revenus requise pour le couvrir. Le montant n'est pas égal puisqu'on doit tenir compte du coût variable des ventes par rapport à la proportion qui contribue au profit. Si, par exemple, la marge bénéficiaire est de 50%, l'augmentation de revenus prévue doit être le double du coût d'acquisition. Cet exercice nous permet de valider la rentabilité du projet en comparant nos prévisions d'augmentation de revenus découlant du CRM avec celui requis pour en couvrir l'investissement. Dès lors, par une règle de trois, on déduit le temps pour récupérer l'argent de son investissement et pour continuer d'en faire tout le temps!



Puis de continuer de faire de l'argent

Malgré certaines ombres au tableau, on constate parmi les entreprises qui ont réussi leur passage au CRM que son utilisation est passée du simple au double entre les années 2000 et 2002. C'est reconnaître que le CRM constitue une puissante stratégie de croissance en plus de procurer des avantages concurrentiels redoutables.

L'effet multiplicateur

En épargnant du temps à vos commerciaux pour qu'ils réalisent encore plus de ventes et en priorisant leurs activités selon la valeur, vous combinez la quantité avec la qualité. L'effet d'accroître la capacité commerciale, son efficacité et son efficience ne constitue pas une simple addition de gains de performance. Une propulsion en découle comme un catalyseur d'augmentation de revenus. En fait, les conditions du succès sont réunies telle la masse critique pour provoquer la réaction en chaîne en physique atomique. On peut donc non seulement connaître une croissance certaine mais mieux encore la soutenir dans une perspective de développement durable. Conséquemment, les bénéfices du CRM proviennent de leur récurrence dans le temps ou le meilleur reste à venir.

L'impact de la loyauté

L'International Standard Organisation définit un produit ou un service comme l'habilité à satisfaire un client. C'est donc dire que la satisfaction est intrinsèque au produit. Or, la satisfaction ne constitue pas une garantie de loyauté. C'est plutôt l'appréciation de la relation de la part du client qui forge et renforce sa loyauté. Incidemment, un client satisfait de la relation en réfère en moyenne trois autres. Une étude du *Harvard Business School* publiée dans la revue du même nom, démontre qu'une réduction du taux de défection des clients de 5% sur 5 ans permet de doubler non pas les ventes mais les profits. Les références additionnelles, les ventes supplémentaires, le volume par transaction et une réduction de leurs coûts en sont les vecteurs.

La stratégie en pratique

Le CRM constitue d'abord et avant tout une stratégie d'entreprise. Il consiste à identifier les clients les plus profitables, à les retenir, à les développer et à en acquérir de nouveaux. La démarche empruntée tout au cours de cet article nous a permis d'arrimer sur le plan tactique les axes stratégiques du CRM. D'abord en priorisant les actions des commerciaux en fonction de la valeur des opportunités puis en tentant de fidéliser la clientèle à la faveur d'une relation personnalisée avec une vue à 360 degrés sur ses interactions avec l'entreprise, autant avant qu'après la vente. Enfin, développer les affaires lors de toutes les interactions avec des clients actuels et en acquérir de nouveaux via le WEB mais aussi de façon plus classique en soignant la relation comme gage de succès.

