

FACTORY
GROUP™

Les 10 bonnes pratiques pour réussir son projet CRM



FACTORY GROUP™

01.

La base
de données

02.

La capacité
à s'adapter

03.

La disponibilité
en interne et
l'équipe projet

04.

Le périmètre
de votre CRM

05.

Le choix de l'offre
SaaS ou licence
(On Premise)

06.

La méthodologie
du succès

07.

La place du
client au sein de
votre entreprise

08.

Le choix de
l'intégrateur,
partenaire qui va
vous accompagner
sur le projet

09.

La rentabilité de
l'investissement

10.

Le budget

01. La base de données

Votre futur outil de gestion de la relation client dit CRM (Customer Relationship Management) va devenir le « poumon » de votre entreprise car il va être LA référence de vos données clients, suspects et prospects. La centralisation des informations relatives aux tiers est primordiale.

De nombreuses sociétés ont une base Excel, des données dans des messageries type Outlook, dans leurs outils de routage d'emails, dans leurs outils de gestion commerciale... Bref, l'information est partout et nulle part à la fois. L'idée n'est pas de vouloir tout mettre dans le CRM mais d'identifier les informations clés à centraliser. De plus, le CRM ne peut se satisfaire à lui-même et il est nécessaire d'avoir les informations auxquelles il faudra vous connecter (données comptables, commerciales, marketing...).

Cette réflexion autour du choix des informations clés à avoir dans le CRM est capitale. Bien évidemment, nous penserons tous à remonter les informations « classiques » sur les coordonnées des entreprises, contacts mails, téléphoniques... mais chaque service aura tendance à dire, « moi j'ai besoin d'avoir la visibilité sur les produits et services », « moi sur le stock », « moi sur les plannings »... Bref, il est important de prioriser les informations « vitales » au démarrage et éventuellement prévoir un planning d'intégration « step by step ».

Enfin, la mise en place du CRM peut vous permettre de remettre à plat vos processus de gestion des prospects via le processus de nurturing (mise en couveuse en français). L'idée étant de mettre en place un ensemble d'actions (inbound marketing, mail, appel...) à forte valeur ajoutée pour attirer le suspect au sein de votre société, en captant des informations récoltées dans votre CRM pour établir, petit à petit, un lien commercial.

À retenir

- ▶ Centraliser les informations clés, majeures
- ▶ Choisir un outil qui vous permettra de vous connecter, récupérer facilement des informations de vos autres outils (comptable, marketing, facturation...)
- ▶ Prioriser les informations et interactions avec des logiciels tiers
- ▶ Profiter pour refondre vos processus et les améliorer

02. La capacité à s'adapter

Même si vous pensez que vos salariés attendent avec impatience l'outil de CRM, il ne faut pas oublier que nous restons tous différents et que changer ses outils logiciels n'est pas sans conséquence. La mauvaise évaluation des changements issus de la mise en place du CRM peut vous amener à ne pas réussir votre projet.

Comme nous l'avons déjà abordé précédemment, chaque service va vouloir avoir l'information qui lui paraît la plus importante. Il est donc nécessaire, lors de la phase de lancement du projet en interne, de donner le cadre et d'expliquer que les données vont être intégrées au fur et à mesure dans le CRM. Cela permettra de mieux gérer l'impatience et insatisfaction éventuelles de vos salariés.

Au-delà de ce point, mettre en place un outil de relation client central va amener des changements : règles en termes de saisie, recherche d'informations, abandonner les anciennes habitudes... Chacun, selon son vécu, va appréhender le nouvel outil et plus vite ce dernier sera pris en main, plus vite vous gagnerez en efficacité.

Ainsi, il est nécessaire de mettre en place des référents dans chaque service. Des « super utilisateurs », des ambassadeurs du logiciel, sur formés. Ils seront pour vous des relais positifs au changement. Il n'y a pas plus énervant de ne pas savoir modifier une fiche, retrouver l'information qu'on veut « alors qu'avant c'était si simple ». Ces « ambassadeurs » seront des relais opérationnels pour

répondre en cas de « crise » au-delà des formations initiales. Leur rôle n'est pas à négliger car les premières mises en utilisation concrètes par vos salariés sont primordiales pour « accepter » le nouvel outil.

Il est donc essentiel, lors du lancement du projet, de mettre en avant, pour chaque service, chaque collaborateur, les bénéfices de ce nouvel outil dans ses propres tâches et objectifs. Par exemple, pour le service commercial, avoir des alertes pour relancer les devis en cours afin de gagner plus de C.A, avoir une base de connaissances techniques (FAQ) pour votre support, avoir de la visibilité sur l'efficacité des actions de votre service marketing... L'idée est de pouvoir « marketer » en interne des avantages concrets pour chaque personne qui va l'utiliser et ne pas toujours être dans le « demain il va falloir faire autrement ». Le discours est plutôt de dire « demain nous ferons... pour te permettre de gagner du C.A... ».

À retenir

- ▶ Ne pas sous-estimer la réticence au changement
- ▶ Communiquer sur les phases du projet
- ▶ Parler en mode « avantages » aux équipes
- ▶ Nommer des « ambassadeurs » à la suite des formations initiales

03. La disponibilité en interne et l'équipe projet

Acquérir ou changer son logiciel de relation client doit être un projet porté, suivi et animé par la Direction de l'entreprise. C'est à elle de donner «le tempo» en qualité de commanditaire. Elle doit à la fois communiquer, constituer l'équipe projet, dynamiser...

Il faut prendre conscience que cela va demander du temps aux équipes contributrices en interne tout au long du projet. Ainsi, la Direction doit s'assurer que du temps sera consacré, disponible pour ce projet au sein de tous les services. La disponibilité des contributeurs dans les différentes phases du projet est essentielle (cadrage, ateliers de spécifications fonctionnelles détaillées, recettage...). La Direction doit donc s'assurer que les managers des services ont prévu cette charge de travail dans l'emploi du temps des équipes.

Au-delà de la désignation de l'équipe projet et du chef de projet par la Direction, cette dernière doit montrer l'exemple et surprendre les collaborateurs tout au long du projet : se rendre disponible sur des ateliers, même si ces derniers sont très opérationnels, communiquer sur un bilan à un mois du projet, faire des vidéos, aller échanger avec les contributeurs lors de moments informels...

Revenons sur la constitution de l'équipe. Elle est primordiale car c'est elle qui va faire vivre au quotidien le projet et être le relais positif à l'ensemble des salariés. Bien évidemment, ce sont souvent les managers qui sont «élus» à ces fonctions.

Il ne faut pas non plus sous-estimer vos nombreux experts présents dans votre entreprise qui peuvent être des collaborateurs anciens, qui connaissent l'entreprise et ses évolutions... Ces derniers peuvent apporter un regard intéressant sur le projet et peuvent porter la bonne parole.

Enfin, cette équipe projet doit être constituée de tous les services de l'entreprise sans exception (de l'administration des ventes, commerce, marketing, support, accueil, production...) et pas uniquement les équipes informatiques. L'élaboration de votre parcours client doit vous aider à identifier les différents regards, personnes nécessaires à la réussite de votre projet.

Pour finir, le chef de projet désigné par la Direction doit être un collaborateur proche de cette dernière car il devra être en mesure de prendre de décisions.

À retenir

- ▶ Une Direction présente à tous les stades, moteur et exemplaire
- ▶ Une équipe projet multi disciplinaire et non qu'informatique
- ▶ Une nécessité de planifier et accorder du temps aux contributeurs pour le projet
- ▶ Un chef de projet décisionnaire

04. Le périmètre de votre CRM

Nous avons déjà légèrement abordé ce point lors de la notion de base de données. Mais il est important de déterminer, dans le cadre du projet, les domaines couverts par votre CRM. Souhaitez-vous uniquement le domaine commercial et/ou marketing et/ou service après-vente et/ou gestion des services? Bien évidemment, plus votre projet est large en termes de domaines à couvrir, plus votre projet va être « complexe » et vous demandera d'être structuré et de vous faire accompagner par des experts.

Au-delà du nombre de domaines à couvrir, il est important d'évaluer la profondeur fonctionnelle de chacun en terme de couverture des besoins de l'entreprise. Selon la structure de votre service commercial, vous aurez besoin de plus ou moins de mobilité si vos commerciaux sont sédentaires et/ou sur le terrain. Au niveau de la ges-

tion des demandes clients, avez-vous besoin de la gestion des tickets (type support Hotline) ? Comment sont gérées les demandes de vos clients ? Il y a-t-il nécessité d'un accès dans un extranet ? Intégrez-vous l'envoi des devis dans le CRM ou pas ?

Vous l'aurez compris, plus vous aurez de domaines et plus votre profondeur fonctionnelle sera importante, plus votre projet va vous demander du temps, de l'investissement et de l'accompagnement.

Il est donc nécessaire, pour vous aider à faire des choix ou prioriser vos décisions, de détailler les besoins fonctionnels de chaque service, d'en identifier les éventuelles interactions, flux d'informations... Vous pourrez ainsi peut être décider de commencer par lot, par service...

À retenir

- ▶ Définir les domaines couverts par votre projet
- ▶ Définir la profondeur fonctionnelle de chaque domaine
- ▶ Établir la carte détaillée métiers de chaque domaine et flux d'informations
- ▶ Prioriser le déploiement

05. Le choix de l'offre SaaS ou licence (On Premise)

Il existe deux modes de commercialisation principaux sur le marché.

Le CRM en mode licence (ou encore appelé On Premise) consiste à fournir une licence d'utilisation qui s'installe chez vous au sein de votre infrastructure de serveurs. Il faut alors procéder à l'installation des licences, déployer les utilisateurs sur tous les postes, définir le niveau de sécurité d'accès à l'application (en particulier pour ceux qui désirent un accès à distance en dehors de la société), dimensionner et définir les « tuyaux » d'accès. Le seul coût récurrent reste le contrat de mise à jour annuel qui représente le plus souvent entre 15 et 20% du coût des licences acquises.

Le CRM en mode Online, aussi appelé en mode SaaS (Software As A Service – Logiciel comme un Service) ou

encore solution dans le Cloud (dans le « nuage ») est une application qui est mise à disposition sur des serveurs distants. Un simple code d'accès est suffisant pour se connecter au logiciel. C'est souvent la solution pour les entreprises « éclatées », nécessitant des accès à distance.

Chaque mode de commercialisation a des avantages et inconvénients mais il est vrai que le mode SaaS s'est énormément développé ces dernières années. De plus en plus de serveurs de données sont en Europe afin de vous assurer plus de sécurité sur vos datas.

Dans les deux cas, sachez que les services de mise en œuvre sont comparables, si ce n'est la partie installation qui est grandement économisée dans le cas du mode Online.

	Licence	SaaS
Forces	Autonomie Données au sein de votre entreprise Acquisition sous forme d'investissement Solution souvent mature Interfaces élaborées	Accessibilité à distance Simplicité d'administration Haut niveau de sécurité Solutions très évolutives Pas de mise à jour nécessaire Support intégré
Faiblesses	Sécurité Evolutivité Interface pouvant être vieillissante Migration des versions	Hébergement pouvant être à l'étranger Interfaces parfois complexes Disponibilité de service

À retenir

- ▶ Définir les usages en termes d'utilisation de vos équipes (mobilité...)
- ▶ Demander des devis détaillés et évaluer la récurrence sur le mode licence
- ▶ Vérifier les lieux d'implantation des serveurs en mode SaaS

06. La méthodologie du succès

Comme nous avons pu l'aborder précédemment, le nombre de domaines intégrés au CRM et la profondeur de chacun peut amener à construire un projet plus ou moins important.

De manière générale, quelque soit la taille de votre projet, il va falloir prouver rapidement aux équipes opérationnelles que ce choix est un succès. Les habitudes des collaborateurs vont changer et chaque individu va voir la partie « obscure » de l'iceberg. Il est donc nécessaire, non pas de tout vouloir lancer en même temps, mais de définir des objectifs à court terme et des étapes. Il est préférable de faire les choses « step by step ». Vous pouvez décider de travailler par lot. Une fois que le lot est terminé (tests effectués, documentations complètes...), n'hésitez pas à en faire la promotion en interne. Cette méthodologie de travail vous permettra, régulièrement, de montrer l'avancement de votre projet.

Une restitution régulière des points validés, vérifiés et testés va instaurer une dynamique de succès au sein de vos équipes. Vous pouvez, par exemple, utiliser de l'affichage, mettre en place une newsletter pour expliquer aux collaborateurs l'état d'avancement du projet.

Chaque projet CRM comporte des parties plus ou moins agréables. L'écriture des spécifications fonctionnelles détaillées est fastidieuse, le recettage est mieux vécu car nous sommes dans le concret bien que de temps en temps la résolution des « bugs » n'avance pas assez vite. Savoir mettre en avant quelques chiffres clés, réussites et remercier les contributeurs est primordial. Marquer tout avancement (même s'il est, de temps en temps, peu significatif) est important. Il vous permettra d'amener vos collaborateurs à rester dans une dynamique positive.

À retenir

- ▶ Valider chaque étape « step by step » au lieu de vouloir tout valider à la fin
- ▶ Communiquer les états d'avancement tout au long du projet (affichage, newsletter, parcours d'avancement...)

07. La place du client au sein de votre entreprise

Nous abordons ici un des points clés de la réussite de votre projet CRM : la notion de client. Cette notion vous paraît peut-être innée chez vous car vous vous dites que le client est au cœur de vos préoccupations et que votre entreprise est « customer centrix ». Malheureusement, bien que l'un des objectifs de la mise en place d'une solution CRM réponde au besoin de centraliser l'information clients et de le placer au cœur de la « machine », la mise en place opérationnelle peut amener à s'éloigner de tout cela très rapidement !

En effet, tout au long du projet, malgré la définition précise dans les spécifications fonctionnelles détaillées, un aspect informatique est présent tout au long du projet. Ce service a tendance, de temps en temps, à mettre des contraintes pragmatiques de sécurité, de structures ou formats de fichiers... À de nombreuses réunions, les contributeurs auront tendance à dire « on va s'adapter ». Bien évidemment, nous ne sommes pas en train de dire qu'il ne va pas falloir changer ses habitudes. Il faut partir du principe que votre futur outil de CRM doit savoir faire et s'adapter.

Afin de pouvoir toujours rester centré sur le client et sur les usages opérationnels des équipes, vous pouvez mettre en place deux actions simples mais efficaces lors de vos prises de décisions. Vous pouvez, à chaque fois que vous prenez une décision, évaluer sur une échelle de 1 à 5 l'impact positif pour le client final et l'impact en terme de changement d'habitude pour les salariés. Cet exercice vous permettra plus facilement d'identifier les points clés sur lesquels vous devez être vigilant en terme de politique du changement et mettre en place éventuellement une enquête client post CRM pour identifier si les points les plus « sensibles » pour vos clients ont été acceptés.

Enfin, une autre méthode qui peut surprendre mais qui « fait son effet » est de mettre une chaise vide autour de la table lorsque vous prenez les décisions. A chaque décision, vous faites le tour de table et répondez à la question « Qu'est-ce que votre client va en penser ? Quel impact chez lui ? Quelle expérience, émotion cela va-t-il lui générer ? ».

À retenir

- ▶ Rester en veille permanente et mettre en place des validations tournées « client »
- ▶ Évaluer le niveau de changement et incidence de chaque décision sur vos clients internes (collaborateurs) et externes.

08. Le choix de l'intégrateur, partenaire qui va vous accompagner sur le projet

Lorsque vous vous lancez dans la chasse aux outils de CRM, vous allez vite vous apercevoir que le marché est « tenu » par quelques éditeurs de renom tels que SAP, Salesforce, Microsoft ou Oracle. Le cabinet Gartner positionne régulièrement les acteurs du CRM et de la gestion des forces des ventes. Voici le dernier exemple de l'évaluation de ce cabinet.

Au-delà de ce « classement », le marché des logiciels de CRM est atomisé et il existe une multitude de « petits éditeurs » qui sont verticalisés sur un marché dédié (vin, agroalimentaire...) mais également des éditeurs « classiques » et moins connus mais dont le produit est fonctionnellement très bon. Vous pouvez demander des devis à des éditeurs en direct mais, souvent, ils vont vous mettre en relation avec un revendeur local qui va gérer votre projet de l'analyse de votre cahier des charges à la tarification de la prestation (soft et prestations de services dont les formations).

Le problème de vous rapprocher de plusieurs éditeurs ou partenaires locaux mono éditeur (qui ne travaillent qu'avec un seul éditeur de logiciel), c'est que vous aurez du mal à construire une trame de comparaison fiable et exploitable en termes de fonctionnalités, prix, accompagnement... De plus, chaque éditeur ou revendeur mono éditeur, aura tendance à faire rentrer votre besoin dans « sa boîte ». C'est là où le plus grand danger est présent. Chaque besoin en CRM est différent d'une société à une autre car chacun a un parcours suspect-prospect-client différent et une organisation qui lui est propre.

La meilleure des solutions est donc de travailler avec un partenaire multi éditeurs, expert sur son marché et qui sera en capacité d'effectuer un benchmark. Celui-ci se concentrera sur votre besoin métier et fonctionnel et l'analysera profondément afin de vous proposer un tableau comparatif des deux ou trois solutions (connues ou moins) avec une approche globale (richesse et réponse fonctionnelle, prix, facilité de prise en main et d'utilisation, facilité de déploiement, évolutivité...). Vous gagnerez ainsi en rapidité, efficacité et pertinence dans votre choix de solution CRM. [...]

08. Le choix de l'intégrateur, partenaire qui va vous accompagner sur le projet



À retenir

- ▶ Ne pas se référer uniquement aux solutions « top 5 » du marché ou connues
- ▶ Élargir sa recherche sur des éditeurs verticaux métiers ou moins connus mais souvent plus personnalisables et flexibles
- ▶ Se faire accompagner par un partenaire multi éditeurs pour avoir un benchmark par des experts en CRM et optimiser, sécuriser votre choix

09. La rentabilité de l'investissement

« Comment rentabiliser mon investissement ? » est souvent la question clé sur le projet. Car effectivement, face au coût d'investissement (achat des licences ou accès SaaS, matériel éventuel, temps passé des équipes sur le projet, prix des prestations du partenaire accompagnateur, formations...) il faut bien mesurer les gains, bénéfiques de la solution et faire en sorte, sur du court terme ou moyen terme, que les gains soient supérieurs à l'investissement dans sa globalité.

Autant établir la liste des coûts est assez simple, évaluer les bénéfices est plus compliqué alors qu'il existe une multitude de critères qui doivent vous permettre d'augmenter votre C.A. et fidélité clients :

- La centralisation des données et la mise en place d'une chaîne de fidélisation client (newsletter, opération de montée en gamme, achat de services et logiciels complémentaires) et d'un plan de captation de vos prospects... doivent vous permettre de comparer par type de clients (actifs, non actifs), leurs évolutions sur les années précédentes, le C.A associé...
- La mise en place de Dashboard (tableaux de bord) ou de processus différents sur la partie commerciale peut vous permettre de mesurer par exemple le nombre moyen de produits vendus, de quantifier les ventes additionnelles, le taux moyen de remise accordée, les produits en stock dormant...

- La possibilité de ciblage accrue, l'analyse du comportement d'achats, le croisement de données doivent vous permettre de mieux mesurer l'efficacité de vos campagnes marketing. Vous pourrez ainsi être réactif et réajuster, si nécessaire, vos communications pour optimiser votre ROI.

- La mobilité sur la partie commerciale peut améliorer votre réactivité sur l'envoi des devis, relances et signatures. Un KPI (indicateur de performance) peut être mis en place sur ce point.

- Les commerciaux obtiennent des précisions sur le suivi de leurs contacts de façon rapide. Toutes les informations sont à jour. Vos commerciaux se déplacent de façon optimale, planifiant 2 ou 3 RDV dans un même rayon d'action, au lieu d'un seul par le passé. Les directions commerciales bénéficient d'un suivi centralisé, de tableaux de bord et de la visualisation de toutes les actions en cours.

- La facilité de recherche des informations, de planification, de gestion des tâches, de saisie dans votre outil de CRM sont des gains de temps. Vous pouvez les mesurer par des tableaux de bord sur leurs nombres de création, réalisation... Ainsi, vous pouvez confier de nouvelles missions aux collaborateurs qui ont gagné du temps (les assistantes qui étaient très sollicitées pour des informations basiques, peuvent maintenant opérer des tâches plus productives car l'information est partagée et centralisée) [...]

09. La rentabilité de l'investissement

- Le client va prendre, ou en tout cas accentuer, sa place au cœur de l'entreprise. Vous pouvez par exemple mettre en place du Net Promoter Score (note de recommandation) et voir comment il évolue avant et après votre projet CRM.
- La mise en place pour vos managers de tableaux de suivi (nombre de tickets support non traités, devis non envoyés, tâches non effectuées, C.A par produit, par commercial...) et l'interaction directe et immédiate dans le logiciel (transfert de tâches, rappels, alertes...) vont vous permettre de piloter au mieux et réagir en temps réel. Vous optimisez ainsi votre C.A et fidélité clients.

À retenir

- ▶ Mettre en place des tableaux de suivi sur des indicateurs clés, générateurs de C.A
- ▶ Mesurer la satisfaction clients, recommandation clients avant et après
- ▶ Piloter les activités avec des Dashboard opérationnels pour les managers afin de booster la performance et faciliter le suivi et prise de décisions

10. Le budget

Le modèle économique des éditeurs de CRM peut être très différent d'un acteur à l'autre mais deux tendances existent :

- En mode licence, l'acquisition se fait une fois pour toutes et le plus souvent se trouve accompagnée d'une redevance annuelle qui couvre les contrats d'assistance, de mise à jour et de nouvelles versions. Cette redevance représente entre 15 à 20% du montant des licences acquises.
- En mode locatif, à travers une redevance périodique (mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou bien annuelle) qui comprend tous les services (souvent l'hébergement en mode SaaS), l'assistance à distance, les mises à jour et nouvelles versions. Certains contrats obligent à un engagement de durée allant de 6 mois à 1 an, voire 3 ans. Les « petites solutions » se font souvent par un simple engagement d'un mois.

Ces ventes peuvent se faire en direct via l'éditeur (ou son site web) ou le plus souvent par un réseau de distributeurs et intégrateurs, qu'il est préférable de choisir en mode multi éditeurs.

Au-delà de l'acquisition, l'accès au logiciel et de son éventuel abonnement, il ne faut pas oublier les frais en termes d'infrastructure (serveurs et sauvegardes, applications de sécurité, coût de migration des serveurs si l'éditeur fait évoluer son logiciel sur une version majeure...), de formation initiale et continue sans oublier les frais liés au prestataire, revendeur, en termes de gestion de projet, analyse du cahier des charges, benchmark des solutions...

Enfin, nous avons tendance à oublier mais il vous faut comptabiliser et valoriser le nombre d'heures de travail de vos équipes en interne sur le projet.

Vous l'aurez compris, selon votre choix de mode de commercialisation, impact en termes d'infrastructure, nombre de domaines sélectionnés et profondeur de ces derniers, les temps hommes et investissements seront différents. L'intégrateur, selon votre budget initial et analyse détaillée, saura vous établir un devis chiffré précis et benchmarker, s'il est multi éditeurs, les prix, incidences, impacts sur vos infrastructures...

À retenir

- ▶ Établir un budget de base avec une fourchette plus ou moins haute
- ▶ Se faire accompagner d'un intégrateur multi éditeurs pour vous établir un benchmark complet avec des prix « tout inclus »

Vous avez maintenant tout en main pour vous lancer dans votre projet de CRM!

Cette réflexion, partage d'informations, a été réalisée par les équipes de Factory Group.

Factory Group accompagne la transition numérique et technologique des PME/ PMI dans l'acquisition ou évolution de leurs logiciels CRM et ERP. Notre spécialité : trouver, pour vous, la meilleure solution logiciel CRM et/ou ERP sur le marché. Nous sommes multi éditeurs et nos consultants séniors sont là pour vous guider, benchmarker les solutions existantes, émergentes et faire de votre projet une réussite. Notre volonté n'est pas de faire en sorte que votre besoin fonctionnel et métier rentre dans une « boîte logiciel » mais d'étudier vos usages, vos besoins métiers d'aujourd'hui et futurs afin de trouver LA solution adaptée à 100% de votre cahier des charges.

FACTORY
GROUP™

Plus d'informations :

contact@factorygroup.fr

www.factorygroup.fr