A close-up portrait of a middle-aged man with short, light brown hair, smiling warmly. He is wearing a light blue button-down shirt and a matching light blue tie. The background is a blurred cityscape with buildings and a bright sky.

CRM | Guide pratique  
Les Règles d'Or  
pour réussir  
son projet CRM





## Sommaire

---

Edito	4
Le CRM, clé de votre performance !	5
Les règles d'or pour réussir votre projet CRM	
Règle n° 1 - Intégrer le projet de CRM dans la stratégie de l'entreprise	6
Règle n° 2 - Lutter contre la résistance au changement !	7
Règle n° 3 - Intégrer la solution de CRM aux logiciels et au système d'information existant	8
Règle n° 4 - Donner des informations utiles aux utilisateurs	9
Règle n° 5 - Mettre en place un vrai projet CRM dans l'entreprise	10
Règle n° 6 - Contrôler que la solution est bien adoptée et qu'elle répond aux besoins	11
Le planning de mise en place d'un logiciel de CRM	12
14 erreurs à ne pas commettre dans un projet CRM	13
A vous de jouer maintenant !	14

# Edito



A l'ère sociale et collaborative, les entreprises, pour être compétitives, se doivent de réduire les coûts et les délais, d'améliorer leur service client, de renforcer l'interopérabilité entre les sites et surtout de mettre le client au cœur de leurs préoccupations.

Afin de toujours rester à l'écoute de vos clients et ainsi d'aller plus vite que vos concurrents, vous devez pouvoir vous appuyer sur un logiciel de Gestion de la Relation Client (CRM), performant et flexible, capable de s'adapter à vos activités et de s'aligner sur votre stratégie d'entreprise.

Une solution de Gestion de la Relation Clients apporte une vision claire et précise des clients et des prospects d'une entreprise, permettant de mieux les comprendre, d'anticiper leurs souhaits et ainsi de leur offrir des services différenciés au fur et à mesure de votre relation. La mise en place d'un projet CRM est un véritable projet d'entreprise qui concerne plusieurs acteurs et services clés de votre PME (DSI, commerce, marketing, comptabilité...), aussi il est important de respecter quelques règles et d'éviter des pièges communs lors de la mise en place de votre projet.

Dans ce guide pratique, je vous invite à découvrir les 6 Règles d'Or pour réussir votre projet CRM. Elles vous guideront dans l'intégration de votre projet au cœur des processus internes et externes de votre entreprise. Elles vous aideront dans l'aspect humain du projet afin de fédérer l'ensemble des collaborateurs des services concernés. Et enfin, pour que ce projet soit un réel succès d'entreprise pour tous, rendez-vous en page 13 où nous avons listé les erreurs les plus communément commises lors d'un projet CRM afin de vous éviter de tomber dans les mêmes pièges.

Excellente lecture !

**Patrick Reboul**

Directeur Marketing Opérationnel  
Sage Segment SMB

# Le CRM, clé de votre performance !

La mise en place d'une **solution de CRM (Customer Relationship Management) ou de Gestion de la Relation Clients (GRC)** est souvent initiée par une volonté d'améliorer un élément dans la chaîne de la relation client d'une entreprise.

Par exemple, faire un suivi de ses **opérations marketing**, prendre des commandes directement chez les clients et les intégrer dans son système d'information, avoir un **meilleur suivi des ventes**, mettre en place des opérations de **fidélisation sur sa base clients**, mieux gérer son SAV...

Rapidement, on se rend compte que pour mettre en place cet élément, il faudra repenser l'organisation actuelle et parfois revoir les relations avec les autres services de l'entreprise. Tout ceci donnant naissance au projet de CRM, et non plus à la mise en place d'un simple outil.

Les projets de CRM ont le plus souvent pour objectif d'améliorer l'enregistrement, l'exploitation et le traitement de l'information au sein de l'entreprise (récupération des données sans ressaisie, partage des informations...), **c'est-à-dire placer le client au cœur de l'entreprise.**

Ces évolutions ne sont pas forcément fastidieuses (ex: saisir les coordonnées des prospects dans un logiciel au lieu d'un tableur), mais elles changent des habitudes qui sont parfois solidement ancrées.

Au final, une solution de CRM est un véritable outil qui crée de la valeur ajoutée pour ses utilisateurs. Elle permet d'offrir un meilleur service aux clients, apporte plus de flexibilité et de productivité aux équipes commerciales et améliore la satisfaction de vos clients.



- Partager l'information clients
- Segmenter et Profiler
- Détecter les besoins

- Réaliser des campagnes multi-canal
- Optimiser ses activités
- Automatiser le suivi des affaires

- Utiliser des chaînes de fidélisation
- Vendre des produits complémentaires
- Proposer des offres ciblées

- Structurer la prise en charge
- Normaliser les réponses
- Proposer de nouveaux services

- Automatiser le reporting
- Suivre des objectifs et prévisions
- Analyser la rentabilité

# 1 Intégrer le projet de CRM dans la stratégie de l'entreprise

Le CRM est l'outil qui va permettre de mettre en application votre stratégie commerciale, marketing et de services.

En cela, la solution CRM devra être le bras armé de votre stratégie. C'est pourquoi avant de choisir le bon outil, il faut d'abord savoir où l'on veut aller et ce que l'on souhaite faire.

**Pour cela, il faut réaliser un diagnostic rapide :**

**1 - Quel est mon métier ?** Quels secteurs ou services je veux développer ? Dans quel domaine je souhaite développer mon activité ou mon expertise ? Comment va évoluer mon secteur d'activité ? Que dois-je faire pour me différencier de mes concurrents ?

**2 - Comment vais-je arriver à atteindre ces objectifs ?** Que doivent faire mes salariés pour atteindre leurs objectifs ? Quels vont être leurs futurs besoins ? Ai-je les ressources suffisantes en hommes, en matériel... ?

**Une fois le diagnostic réalisé, le projet CRM peut commencer avec la réalisation d'un cahier des charges qui va :**

- **Définir le périmètre de l'application** : utilisation uniquement par les commerciaux ou par d'autres services également (Marketing, SAV, Comptabilité...)
- **Structurer le projet** : qui, quoi, où, pourquoi, comment (planification, répartition claire des rôles de chacun et attribution d'un budget)
- **Proposer une stratégie de déploiement** en phases pour une conduite du changement optimale (ne pas tout changer radicalement et d'un seul coup !)

- **Intégrer des actions de communication** percutantes pour faire adopter le changement: réunions de lancement, mise en avant des avantages pour les salariés, informations sur l'avancement du projet...

Il ne faut surtout pas oublier dans cette réflexion que le CRM va sans doute impliquer une évolution de l'entreprise au niveau :

- **Culturel (évolution des mentalités)** : on ne travaille plus seul dans son coin, mais on partage les informations avec ses collègues et services, l'informatique va être utilisé pour automatiser certaines tâches.
- **Organisationnel** : revoir les manières de penser et de travailler parfois archaïques. Plus de papier volant, plus de centralisation de l'information ou de culture du secret...

Le CRM va faire passer certaines entreprises d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit qui impliquera un changement dans les habitudes de travail.

Dans des cas particulièrement complexes (multi-sites, projets internationaux, collaboration de différentes organisations, etc.), il est conseillé de se rapprocher d'un intégrateur et/ou d'un cabinet de conseil en projet de CRM pour optimiser la préparation de ce cahier des charges.



## 2 Lutter contre la résistance au changement !

C'est l'ennemi n°1 de tous les projets de CRM...

Trop souvent l'outil de CRM est perçu comme le nouvel instrument de la direction pour contrôler l'activité des salariés et/ou obtenir des tableaux de bord sans contrepartie.

Pourtant, c'est une aide dans l'atteinte des objectifs des salariés de l'entreprise, une simplification des tâches administratives...

Vous devez donc **définir clairement les buts et objectifs de votre solution de CRM** pour éviter les incompréhensions et mettre en avant les bénéfices et les avantages apportés par cette solution pour tous les utilisateurs.

“On a toujours fait comme ça...” est une réaction classique lorsqu'un changement est proposé en entreprise. Pour convaincre du bien fondé de ces évolutions pour l'entreprise, vous devrez consacrer **du temps à convaincre de l'utilité du projet et des bénéfices concrets pour les collaborateurs.**

Vous devrez fédérer vos collaborateurs autour du projet pour pouvoir obtenir leur adhésion.

Le déploiement n'en sera que plus aisé.

Un autre écueil majeur des projets CRM réside dans la mauvaise appréciation des changements entraînés par le logiciel de CRM.

Avec un outil de CRM, les utilisateurs vont structurer leur activité, et par exemple apprendre à privilégier l'écrit à l'oral, ce qui entraîne l'obligation d'une amélioration qualitative et quantitative des données collectées pour qu'en contrepartie, ces informations soient utilisables par tous les services de l'entreprise. On met ainsi fin à des situations telles que “redonnez moi votre code client et rappelez moi votre problème” répétés 10 fois par 10 interlocuteurs différents à votre client, ou bien “qu'aviez-vous vu avec ma collègue la dernière fois car elle est en

vacances”, ou encore “Pourriez-vous me rappeler votre numéro de devis ?”.

**Pour obtenir l'adoption du projet CRM, il faut toujours mettre en avant au moins un bénéfice concret pour les utilisateurs quotidiens :**

- **Pour les commerciaux** : bénéficier d'alertes pour relancer automatiquement les clients dont la décision d'achat est proche, identifier les clients inactifs depuis l'appel de X jours, personnaliser les emailings de l'entreprise avec leurs coordonnées, obtenir des fiches prospects avec des coordonnées automatiquement pré-saisies ou pré-qualifiées grâce à un formulaire rempli sur Internet...
- **Pour le service marketing** : pouvoir vérifier l'efficacité des actions marketing, obtenir des remontées terrains plus rapides et plus concrètes (obtenir des photos des produits concurrents, des rapports en temps réel des actions clés...), communiquer plus rapidement vers les commerciaux (e-mails, SMS, flyers, publicités...)
- **Pour le service technique** : avoir une base de connaissances utilisable en interne, mais aussi en externe (FAQ, envoi automatique de devis...)

En plus des bénéfices directs de l'outil, il ne faut pas hésiter à mettre en avant les bénéfices indirects comme par exemple avoir un nouvel ordinateur, un nouveau téléphone portable...

**En parallèle, lors de la mise en place de l'application, il est important de mettre en place un groupe “pilote” auprès d'utilisateurs influents dans l'entreprise.**

Ce groupe “pilote” testera en avant-première l'application afin d'améliorer les fonctionnalités métiers du logiciel et créer un climat de confiance autour de l'application pour les futurs utilisateurs.

## 3 Intégrer la solution de CRM aux logiciels et au système d'information existant

Le CRM est l'outil qui va permettre de mettre en application votre stratégie commerciale, marketing et de services.

**La solution CRM ne doit pas être considérée comme une brique de plus du système d'information, mais comme un ciment** qui permet de relier toutes les informations contenues dans les différents logiciels de l'entreprise.

Pour que l'intégration soit optimale, il faut commencer "petit". C'est-à-dire **commencer en douceur en mettant en place le logiciel de CRM là où il est le plus utile** (ex: pour gérer le SAV si l'entreprise a des problèmes de suivi clients).

**Ensuite seulement intégrer les autres pans de l'activité de l'entreprise**, une fois que cette première intégration digérée et assimilée.

Dans le même ordre d'idée, le CRM permet d'ajouter une richesse sans limite à l'information enregistrée. Or si "trop d'informations tuent l'information", **trop d'informations tuent à coup sûr un projet CRM**. Par conséquent, lors de la phase de mise en place, il faut absolument remplir le minimum de données, et enrichir au fur et mesure la base avec les informations absolument nécessaires. Vouloir imposer un changement radical dans toute l'entreprise du jour au lendemain est souvent un des facteurs d'échec.

Lors de cette phase, il est important d'identifier où les informations sont stockées ou créées, pour savoir ensuite comment / où / par qui elles seront intégrées.

Par exemple, les données comptables sont dans le logiciel de gestion, les plannings peuvent être gérés dans votre messagerie électronique, les informations techniques dans une base de connaissances dans un tableur, les rapports de visites sur des fiches papier... **L'ensemble de ces "silos" d'informations doivent sont interconnectés par le logiciel de CRM.**

Une fois ce travail effectué, **vous devez identifier quelles sont les informations indispensables** à l'entreprise et celles qui sont accessoires. En effet, la récupération des données est rarement intégrale, et il faut savoir accepter une perte minimale d'informations (par exemple : pas d'historique des visites de plus de 2 ans...).

Remarque : plus vous souhaitez **récupérer des informations, plus cela vous coûtera cher** et ce n'est pas proportionnel: si 80 % des informations peuvent être récupérées très facilement (fiches contacts, devis...), les 20 % restants peuvent demander un effort technique et financier non rentable pour l'entreprise (saisie manuelle...).

Enfin, **choisissez une solution en standard qui est proche de vos besoins**. Evitez la personnalisation et le développement "sur mesure" excessifs. Cela représente non seulement un coût supplémentaire, mais surtout des évolutions difficiles à prévoir dans les années suivantes (évolution des besoins, des systèmes, mise à jour du logiciel...).



## 4 Donner des informations utiles aux utilisateurs

Cela apparaît comme une évidence, pourtant de nombreux projets de CRM sont conçus sans donner la parole aux utilisateurs de la solution...

Une **étude des besoins** auprès des commerciaux, techniciens, marketeurs est nécessaire afin de savoir ce dont ils ont vraiment besoin, ce qu'ils aimeraient ardemment améliorer.

Un bon début est **d'analyser l'utilisation du logiciel actuel, ses limites** (via une observation sur le terrain), et son inadéquation avec les objectifs du projet de CRM.

Pour cela, vous devez **impliquer les opérationnels dans la réflexion**, en particulier les employés qui sont connus et reconnus dans la structure (les "anciens" ou ceux qui ont une très bonne connaissance des processus formels et informels).

**Le temps de la réflexion et de l'analyse des besoins est important.** Le temps passé à réfléchir en amont représente au minimum 2 à 3 fois plus de temps économisé lors de la mise en place du projet et de facto des coûts en moins.

Une fois que vous savez où vous voulez aller, il faut aussi **lister les nouvelles données à enregistrer et s'assurer que cette collecte sera acceptée** (elle ne doit pas entraver et alourdir le travail de vos salariés).

N'oubliez pas que les effets liés au logiciel de CRM n'entraîneront pas forcément immédiatement des gains visibles... Pour éviter la désaffection et un faible taux d'adoption, il faudra **communiquer, faire adhérer l'interne au projet CRM** et surtout formaliser les nouveaux processus via un cahier des procédures qui deviendra la référence (toujours privilégier l'écrit à l'oral).

**Néanmoins, vous devrez faire un tri entre les demandes réelles et motivées, et celles qui sont plus de "l'utopie"**, car un utilisateur final ne verra pas forcément toutes les implications de ses demandes et la charge de travail que cela représente.

## 5 Mettre en place un vrai projet CRM dans l'entreprise

Le CRM est l'outil qui va permettre de mettre en application votre stratégie commerciale, marketing et de services.

Il faut communiquer en interne sur le projet de CRM afin que les utilisateurs se l'approprient, y adhèrent et sentent qu'ils sont partie prenante du projet (réunion de lancement interne, informations régulières dans la newsletter interne, inscription aux objectifs annuels des salariés...).

Ayez toujours en tête que 50 % de la réussite d'un projet de CRM vient, non pas de l'outil informatique utilisé, mais de la **mise en place du projet et de la personnalité de la personne qui en a la charge**. Pour cela, il faut créer un comité de pilotage CRM qui sera l'élément moteur dans la mise en place du projet de CRM.

Le **Comité de Pilotage CRM** se compose de :

- **Un membre issu du comité de direction de l'entreprise** (ou le chef d'entreprise lui-même) qui montre ainsi l'implication et la dimension stratégique du projet pour l'entreprise. Ceci permet également de prendre des décisions importantes rapidement et de les faire accepter de tous.
- **Un chef de projet** qui pilotera la mise en application du logiciel de CRM, et sera l'interface entre l'entreprise et le prestataire chargé de la mise en place de l'outil informatique.
- **Des membres de l'entreprise** de différents services qui devront apporter leur expérience quotidienne.

Tous **doivent être responsables** de la mise en place du projet.

Pour assurer le succès du projet de CRM, il faut également **définir clairement le budget alloué et les objectifs à atteindre**. Pour garder le moral, tout au long du projet, il faut bien entendu planifier et ne pas hésiter à fêter les petites victoires (pot de lancement du projet, pour la réalisation de la première bêta...).

## 6 Contrôler que la solution est bien adoptée et qu'elle répond aux besoins

---

**La formation initiale des utilisateurs est essentielle** : elle peut être effectuée par un prestataire ou par votre éditeur de solution CRM pour le groupe initial d'utilisateurs, puis déléguée aux salariés, mais il est essentiel que tous sachent bien utiliser le produit et en voient les bénéfices.

Une "piqûre" de rappel un à deux mois plus tard, via des paramétrages et de la formation pour répondre aux nouvelles questions et attentes suite à la mise en place du système en production et ainsi prévoir des adaptations sera toujours la bienvenue.

En parallèle, vous suivez l'atteinte des objectifs du projet. Avant la mise en place du projet, vous avez défini les indicateurs clés liés au succès du logiciel de CRM. Par exemple, sous la forme de fiches avec des adresses email, un taux de NPAI plus faible, un taux d'affaires perdues en baisse, une augmentation du CA de X%...

Ces indicateurs vous permettent de savoir où vous en êtes, et vous aident à identifier des points de blocages et à améliorer la situation.

# Le planning de mise en place d'un logiciel de CRM

Voici les 18 étapes à prendre en compte pour la mise en place du projet de CRM.

- 1. Analyse de la situation actuelle dans l'entreprise** (problématique, logiciels existants...). Il est important d'avoir une vision "à long terme" afin que la solution de CRM que vous allez adopter puisse vous accompagner dans la durée.
- 2. Définition des objectifs du projet par les responsables de l'entreprise.** Définition de son périmètre exact (pour éviter les malentendus en cours ou en clôture de projet). Cet "ordre de mission" devra obligatoirement être écrit et désigner les responsables du projet, et enfin la nomination des membres du groupe de travail.
- 3. Etude des besoins auprès des opérationnels** (entretiens, focus group).
- 4. Analyse des logiciels disponibles du marché,** et premier choix d'une "short list" de solutions (3 ou 4 maxi). Il ne sert à rien d'analyser exhaustivement le marché, faites d'abord une analyse des solutions qui répondent à vos besoins (expériences dans le même secteur d'activité, cohérence avec votre système d'information actuel...).
- 5. Réception des propositions suite aux demandes de devis / appels d'offres.** Assurez vous que la solution que vous allez retenir est pérenne dans le temps et saura vous accompagner au gré de votre évolution (technologiquement et humainement).
- 6. Reformulation des besoins de l'entreprise** pour s'assurer qu'ils correspondent bien aux objectifs.
- 7. Choix de la solution,** avec définition d'un planning mise en place par le prestataire. Vous devez prendre en compte tous les impacts de l'application (licence, formation, développements...) mais aussi les coûts cachés (impact de la location d'une application sur plus de 3 ans, hébergement et récupération des données...).
- 8. Test par un échantillon d'utilisateur** (= bêta testeurs).
- 9. Information de l'avancement du projet à la structure.**
- 10. Finalisation du projet par le prestataire.**
- 11. Présentation du projet aux employés de l'entreprise.**
- 12. Formation des utilisateurs.**
- 13. Mise en place de la solution de CRM dans un environnement de test** afin de valider les derniers aspects opérationnels.
- 14. Mise en place en production,** avec système de "Roll Back" en cas de problème technique dans les 48h.
- 15. Bilan du projet un à deux mois après.**
- 16. Audit interne en vue de l'optimisation de la solution** (remontées, nouveaux besoins...).
- 17. Formation de perfectionnement** (un à deux mois après la mise en place du projet).
- 18. Optimisation continue de la solution.**



# 14 erreurs à ne pas commettre dans la mise en place d'un projet CRM

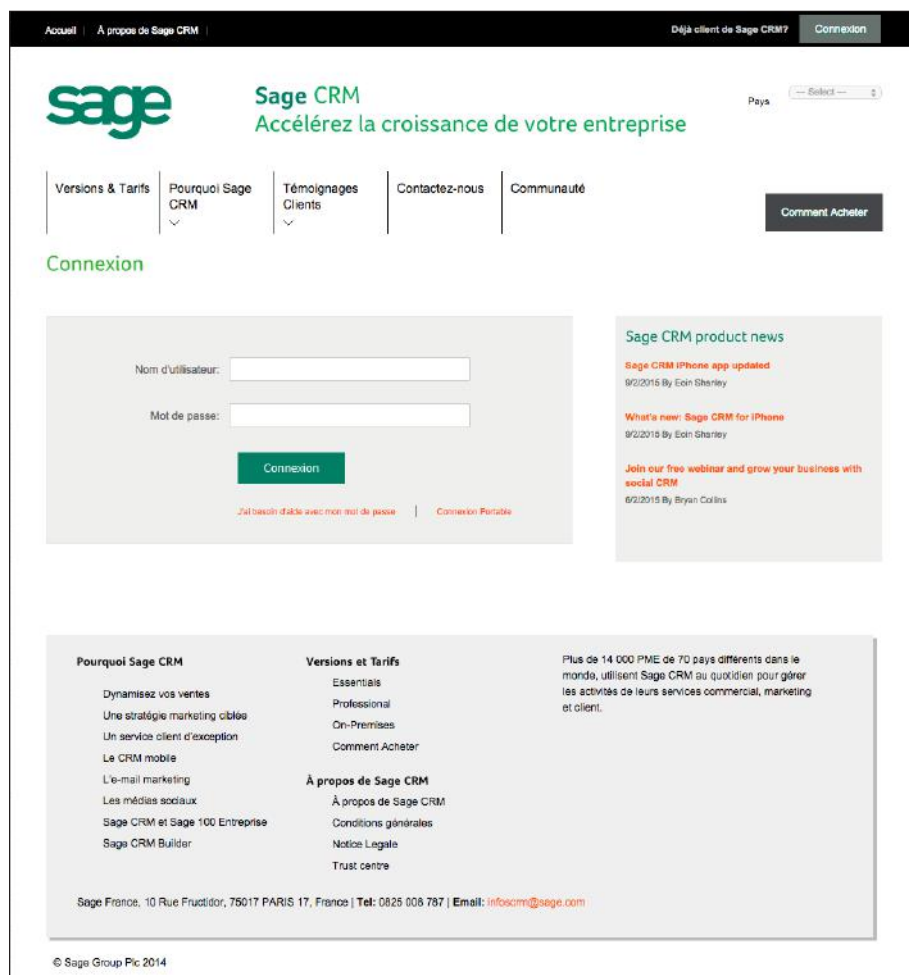
- 1 Négliger la résistance au changement des salariés de l'entreprise.
- 2 Acheter une solution sans avoir au préalable analysé l'adéquation avec l'évolution de son entreprise et sa stratégie, ou la récupération des données existantes.
- 3 Imposer le logiciel de CRM dans son entreprise sans communication ni pédagogie, ni concertation avec les différentes parties prenantes.
- 4 Utiliser tout son budget pour l'achat de la solution de CRM sans penser à la récupération des données, à la personnalisation et à la formation des salariés.
- 5 Ne pas nommer un responsable du projet de CRM dans l'entreprise, ou nommer une personne non influente, ou encore une personne sceptique sur l'intérêt du projet.
- 6 Ne pas avoir un soutien visible et continu de la direction.
- 7 Vouloir tout automatiser tout de suite, sans transition ni phases progressives de mise en place et rajouter en même temps trop de nouvelles technologies.
- 8 Ne pas établir de planning avec les responsables des différentes actions.
- 9 Ne pas mettre en avant les bénéfices concrets et pratiques pour les utilisateurs.
- 10 Voir trop grand et mettre en place un système trop complexe. Il faut toujours commencer par le minimum d'informations et enrichir sur demandes lors des phases de tests et d'utilisation.
- 11 Ne pas prendre en compte les remontées des utilisateurs, ou ne pas expliquer pourquoi on ne peut pas le faire pour l'instant.
- 12 Laisser les anciens outils aux utilisateurs, ce qui va freiner l'adoption du nouvel outil.
- 13 Ne pas lier le CRM avec les autres logiciels de l'entreprise, ce qui entrainera encore des doubles saisies, une vue partielle des informations clients...
- 14 Ne compter que sur soi-même pour personnaliser le logiciel et assurer la formation des utilisateurs.

# A vous de jouer maintenant !

Nous espérons que ce guide pratique “**Les Règles d’Or pour réussir son projet CRM**” vous aidera à mettre en place votre projet CRM, car aujourd’hui le CRM n’est plus un luxe, c’est une nécessité.

Avant de vous lancer dans cette aventure, nous vous proposons de tester gratuitement Sage CRM afin de voir immédiatement comment une solution de Gestion de la Relation Clients peut améliorer votre efficacité au quotidien.

L’ouverture du compte prend moins de 2 minutes, et vous êtes immédiatement prêt à utiliser gratuitement l’application pendant 30 jours !



Rendez-vous sur :  
[www.sagecrm.com/essaigratuit](http://www.sagecrm.com/essaigratuit) pour créer  
votre compte d’essai gratuit de 30 jours.





.....

## Sage, leader des éditeurs de logiciels de Gestion sur le marché des PME/PMI dans le Monde.

Source : IDC "Worldwide ERP 2010 Vendor Analysis" Octobre 2011.

6 millions d'entreprises clientes dans plus de 70 pays

2 millions d'utilisateurs en France

5 300 experts-comptables

35 500 partenaires revendeurs et intégrateurs

### Contactez-nous

**0 825 008 787** (0,15€ TTC/min)

### Informations Export

**+33 (0)5 56 13 88 85**  
(Hors France Métropolitaine)

[www.sagecrm.com](http://www.sagecrm.com)