



Se comprendre et agir

Focus sur les prérequis avant de se lancer dans un projet CRM

Sommaire

Points clés pour la réussite de votre projet CRM	3
Préambule :	3
1. Définir les relations et les interactions :	3
2. Le CRM ne doit plus être un sujet technique :	3
3. Un CRM « clé en main » ? :	5
4. Le CRM est au service de tous les collaborateurs :	5
5. Identifier et traiter clairement les peurs :	6
6. Prendre du temps et encore du temps pour accompagner les collaborateurs :	7
7. La « vraie vie » commence à la mise en production :	8
A propos de FEDORA :	9

Points clés pour la réussite de votre projet CRM

Préambule :

Pour réussir, il faut s'autoriser à questionner méthodiquement les processus existants. **Pour innover**, il faut garder à l'esprit qu'un projet CRM c'est **toujours une nouvelle aventure humaine**, tournée vers l'avenir et que **chaque collaborateur doit être contributeur**.

J'ai constaté que bien souvent, le CRM est attendu comme « une baguette magique » qui va permettre de solutionner les enjeux d'organisation. Si je suis convaincu que ce type d'outil est aujourd'hui incontournable, encore faut-il au préalable en mesurer tous les tenants et les aboutissants **individuels et collectifs**.

Savez-vous que **50% des projets n'atteignent pas les objectifs initiaux** ? (étude Gartner de 2017). La raison essentielle : les utilisateurs n'adhèrent pas.

Mon propos n'est pas de revenir ici sur tous les fondamentaux d'un CRM. Si vous souhaitez des informations sur ce sujet, contactez-moi.

Dans ce document, je partage avec vous quelques idées générales qui sont le fruit de **18 années d'expérience sur le sujet** et qui permettront, j'en suis convaincu, de maximiser vos chances de succès.

1. Définir les relations et les interactions :

La « Customer Relationship Management » c'est donc la Gestion de la **Relation** avec un client (ou un adhérent) mais c'est aussi et d'abord, l'analyse de **toutes les interactions entre les collaborateurs**. Il faut donc commencer par se focaliser sur « qui fait quoi, comment, avec qui et pour quoi (faire) ».

Avant d'outiller il faut être certain que **tout le monde** s'accorde sur ces interactions et que **chacun** a été amené à réfléchir sur la pertinence des processus qui le concerne.

- ⇒ **Bannir le « on a toujours fait comme ça »**
- ⇒ **Prendre le temps de remettre à plat toutes les interactions et se poser la question de leur valeur ajoutée, au niveau individuel et collectif.**

2. Le CRM ne doit plus être un sujet technique :

La démarche habituelle :

Dans 90% des cas, un cahier des charges ou une expression de besoin va être réalisé.

Ce travail est confié à un collaborateur ou à un consultant externe.

On interroge chaque service en lui demandant « de quoi avez-vous besoin » et en décrivant tous les processus en place et ceux qu'on aimerait mettre en œuvre.

Un document va être rédigé pour lister toutes les fonctionnalités attendues.

Ensuite, des prestataires identifiés vont s'appuyer sur ce document pour construire leur offre en mettant dans leur proposition, ligne par ligne, **les réponses techniques et fonctionnelles**, les coûts associés, la méthode projet (« Agile », en « V », « en régie », « au forfait », etc.)

- ⇒ Dès le départ, toute la démarche est orientée vers cette réponse technique attendue
- ⇒ Aucun collaborateur n'étant lui-même spécialiste du sujet CRM, il va répondre avec ses mots et charge au prestataire de les interpréter avec sa vision technique.
- ⇒ Il y a fort à parier qu'à l'arrivée, les écarts seront conséquents et les déceptions aussi.

La démarche que je propose consiste donc à accompagner les équipes très en amont du projet et sans entrer tout de suite dans les sujets techniques ou fonctionnels.

La façon d'aborder le questionnement est essentielle :

Exemple : « *Quels sont mes besoins ?* » : vaste question !

Si la question est posée ainsi, le cerveau va naturellement avoir tendance à passer en revue une « journée type » et **se focaliser sur les points d'amélioration** immédiatement identifiés.

Cette démarche est nécessaire au quotidien pour résoudre des problèmes mais elle est **très largement insuffisante** dans le cadre d'un projet de transformation global.

Par ailleurs, si au fond « tout va bien pour moi », ne vais-je pas me sentir obligé(e) de « trouver quelque chose » ?

Si je n'ai pas d'idées ou de besoins identifiés, mon travail n'apparaîtra-t-il pas comme « trop simple » ?

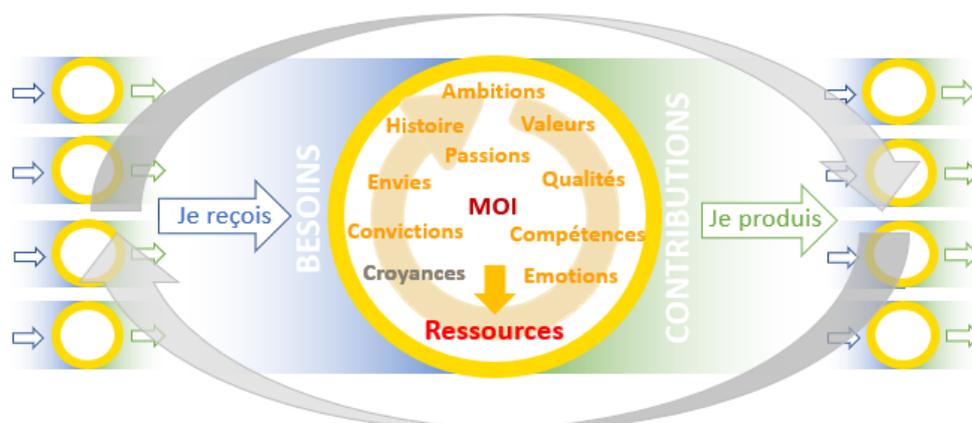
- ⇒ Ce type de questionnement peut naturellement amener à des descriptifs fonctionnels qui ne reflètent pas forcément la réalité ou qui la complexifient.

Un projet CRM est une occasion unique de remettre à plat, individuellement puis collectivement **les moteurs d'innovation** qui sommeillent en chacun de nous :

- De quoi ai-je **vraiment besoin** pour **produire au mieux** ce qui est attendu de moi
- Quelle est **ma part de responsabilité** dans le bon fonctionnement de l'organisation globale
- Quelles sont **mes aspirations profondes** et comment peuvent-elles s'inscrire dans le projet

L'approche systémique offre de formidables outils pour aider à faire émerger **la richesse individuelle et collective en partant de l'existant**.

Cette démarche participe à convaincre, **par l'expérience**, que l'essence même de ce qui opère est de **mieux collaborer**. C'est une **aventure humaine** collective et sans doute que **toutes les réponses ne seront pas apportées par l'outil**.



3. Un CRM « clé en main » ? :

C'est une croyance alimentée commercialement coté éditeur mais aussi très confortable à adopter coté client :

« Pourquoi réinventer la roue alors que je fais finalement à 80% la même chose que mes confrères d'autres organisations »

Pour faire en sorte de rester au plus près des standards, il faut mettre en œuvre un **accompagnement amont et une pédagogie adaptée au plus près des futurs utilisateurs.**

- ⇒ Y compris dans les « 80% », les **petites spécificités** jugées anodines au regard du projet global pourront devenir les **points critiques** lors de la mise en place.
- ⇒ Pour les « 20% » qui restent, la tentation légitime est de les occulter ou de se dire qu'ils seront traités ultérieurement (règle des 80/20).

Envisager cela de manière unilatérale c'est prendre un risque très important :

Bien souvent, ces 20% correspondent à l'identité propre de l'organisation, à ses spécificités, à sa vision, ses missions, aux initiatives individuelles, bref une somme de « petites choses » qui participent aussi à créer le sentiment d'appartenance des collaborateurs : **« ici, on ne fait pas comme ailleurs ».**

Ces **spécificités** font « peur » à ceux qui sont en charge du projet (client ou prestataire) parce que la méthodologie projet académique est axée sur la livraison d'un produit technique et que « spécificité » rime avec « développement » et donc, gros budget puis complexité à maintenir.

C'est un risque réel et c'est bien l'enjeu d'y répondre : l'expérience prouve que si les collaborateurs sont écoutés et qu'ils sont partie prenante, ils sont davantage responsabilisés et savent plus volontiers faire la part des choses. Les solutions qu'ils trouveront ensemble ne seront d'ailleurs pas nécessairement liées à l'outil.

- ⇒ **De ce qui est « à priori » une contrainte, on ouvre la possibilité d'être créatifs et de construire un état d'esprit qui sera la colonne vertébrale du futur projet.**
- ⇒ **L'appropriation du projet par le collaborateur très en amont de la rédaction du cahier des charges lui permet de prioriser et simplifier ses demandes.**

4. Le CRM est au service de tous les collaborateurs :

Ce sont vos collaborateurs qui structurent votre organisation. Ils savent mieux que quiconque ce dont ils ont besoin pour mieux travailler et mieux servir votre vocation.

- ⇒ Donner toute son importance à cette étape initiale, c'est se donner la chance de faire émerger des **idées innovantes** et de déceler **les sujets invisibles.**

« **l'Iceberg de l'ignorance** » (d'après Sidney Yoshida)



- ⇒ S'ils sont impliqués dans la définition de la vision et des objectifs, vos collaborateurs sauront **adhérer durablement**, sans avoir à recourir à des mesures coercitives inefficaces dans le temps. Votre investissement ne cessera de prendre de la valeur.
- ⇒ Savoir identifier les « **réalités de chacun** » et aider les collaborateurs à **clarifier** leurs idées et à les **partager** : les enjeux de mutualisation réveillent des peurs naturelles qui doivent être traitées et désamorçées (Cf : « FEDORA - Résolution de problèmes »)

5. Identifier et traiter clairement les peurs :

Même si vous pensez que vous avez trouvé l'outil génial dont vous rêviez qui vous permettra de faire plus et mieux, vous savez que le changement s'accompagne naturellement pour tous de « **la peur de perdre quelque chose** », y compris quand il est souhaité et attendu.

L'objectif est pourtant bien que **l'ensemble de l'organisation adopte l'outil** afin de garantir que tous les contacts, les comptes et les processus associés, seront **mutualisés durablement** au même endroit.

Les peurs les plus fréquentes :

- ⇒ Bouleversement de mes habitudes
- ⇒ Mes spécificités vont être « noyées » dans une « usine à gaz »
- ⇒ Devoir « rentrer dans un moule » qui aura plus d'inconvénients que d'avantages
- ⇒ Perte de la « propriété » de mes contacts et comptes
- ⇒ Une mauvaise mise à jour de « mes données » par un tiers
- ⇒ L'exploitation qui pourrait être faite de « mes données » sans mon autorisation
- ⇒ Et parfois en sous-entendu : La remise en cause de ma « légitimité » par l'automatisation d'une partie de mon activité ou même l'exploitation « contre moi » de la visibilité de mon activité.

Il faut se prémunir des tentations de :

- ⇒ **Reconstruire des « chapelles » ou des silos** en mettant en place **des règles excessives** qui rendraient l'outil compliqué et mettraient en danger son appropriation voire ses performances.
- ⇒ Reconstruire à nouveau **des fichiers « périphériques »** qui mettraient en péril le projet.

Identifier tous ces freins en amont et les aborder méthodiquement est indispensable car le cas échéant ils rejailliront inmanquablement, sous une forme ou sous une autre qui pourrait altérer l'appropriation.

Comment traiter les risques :

- ⇒ Les nommer précisément et les reconnaître, **sans les minimiser**.
- ⇒ Au travers des ateliers collaboratifs :
 - Amener chaque personne à déduire d'elle-même **les limites des modes de fonctionnement actuels** et donc les bénéfices attendus.
 - Profiter des expériences du groupe pour s'appuyer sur des exemples précis permettant de **rationnaliser sur des cas concrets**.
- ⇒ Sur cette base, questionner les pratiques actuelles et celles qui devront évoluer **au service du « bien commun »**.
- ⇒ Focaliser sur **ce qui est « crucial »** pour chacun, pour l'organisation et accepter de « faire des concessions » sur ce qui ne l'est pas immédiatement.
- ⇒ Plutôt que de « construire des verrous » à tous les niveaux, favoriser la co-construction d'une « **Charte CRM** » permettant de lister les **règles déontologiques** sur l'usage des données puis en faire la pédagogie auprès des collaborateurs pour qu'ils s'engagent (en la signant par exemple).
- ⇒ Pour les structures importantes, mettre en place un « **comité de la charte** » qui sera une nouvelle **instance transversale**, constituée de représentant(e)s de toutes les directions. Il pourra centraliser toutes **les demandes d'évolution** et ou les réclamations. Il sera ainsi **garant de la pérennité du CRM**, du respect des règles et disposera des outils (indicateurs et de tableaux de bords) pour s'en assurer.

6. Prendre du temps et encore du temps pour accompagner les collaborateurs :

Nous avons largement insisté sur la nécessité d'impliquer les collaborateurs en amont mais il faut absolument continuer à **les accompagner durant la phase projet puis lors de sa mise en production**.

La pédagogie mise en œuvre doit les **rassurer** sur le fait qu'ils ont été compris et que ce qui est en train de naître est le fruit des réflexions auxquelles ils ont participé.

- ⇒ Eviter « **l'effet tunnel** » : des collaborateurs qui découvrent leur futur outil le jour de la formation (c'est malheureusement extrêmement fréquent).
- ⇒ Pour les grandes structures et si cela est possible, **démarrer par un groupe pilote**, une direction, un département qui soit suffisamment indépendant **mais qui soit aussi représentatif** des différents processus qui seront ensuite généralisés.
- ⇒ Privilégier la communication directe et **l'accompagnement participatif en amont, pendant et dans la durée**.
Garder à l'esprit que **personne ne lit les manuels utilisateurs**.
Eventuellement, faire réaliser des petits « tutos » courts par les intéressés eux-mêmes (sur une fonctionnalité, un processus, une bonne pratique, ...)

7. La « vraie vie » commence à la mise en production :

Vous avez tout fait au mieux en interne, le projet est enfin recetté et les utilisateurs formés, c'est maintenant qu'une nouvelle étape démarre et **elle est primordiale**.

- ⇒ Vous devez avoir défini en amont les **modalités de suivi** avec votre fournisseur :
Pour lui, le projet est livré et vous allez probablement maintenant « passer dans les mains du support » qui ne vous connaît pas et n'a qu'une vague idée du chemin parcouru. L'équipe qui vous était dédiée est désormais sur d'autres sujets.
- ⇒ Vous aurez anticipé des **ressources pour l'accompagnement opérationnel** de vos équipes qui passent de la théorie à la pratique et seront bloquées, parfois sur des points de détails qu'elles n'avaient pas pu identifier jusque-là. Il faut être « physiquement » à leurs côtés pour traiter les sujets avec un maximum de réactivité.
- ⇒ Votre organisation va continuer à **évoluer** et à se **transformer** : le sujet CRM est désormais intimement lié à ces réflexions stratégiques.
 - Pour les petites structures :
Vous aurez besoin d'au moins un **profil « expert »** qui vous **accompagne dans la durée**, qui soit au fait de vos spécificités et qui soit aussi à même de mesurer les éventuels impacts sur les outils.
 - Pour les structures plus importantes :
Vous aurez besoin d'un **support interne de premier niveau** qui sera identifié pour répondre aux questions d'utilisation.

Ce profil peut être assuré par une personne du service informatique appréciée pour sa pédagogie et sa bonne qualité d'écoute.

Vous aurez aussi besoin de mettre en place une « **gouvernance CRM** » pérenne : elle sera idéalement constituée de collaborateur(trice)s engagé(e)s dans le projet amont (les même que le « comité de la charte » ?)

Elle pourra aussi être **animée** par une **ressource externe** de confiance qui vous garantira un **regard objectif** par son indépendance, qui assurera une **veille** transversale par son expérience continue sur d'autres projets et qui pourra aussi **vous représenter** en favorisant l'interface et le dialogue avec votre prestataire.

Je vous remercie et j'espère que ces premiers éléments vous auront permis d'approfondir votre réflexion.

Si vous souhaitez revenir sur ces sujets au regard des spécificités de votre organisation, si vous souhaitez en savoir davantage sur mon offre de service ou tout simplement si vous avez des expériences à partager, je vous invite à [me rejoindre sur LinkedIn](#) ou à me contacter aux coordonnées ci-dessous.



« La période est compliquée mais je suis convaincu qu'elle est aussi une belle occasion de mieux faire tous ensemble ! »

Olivier RAVUT - 06 13 18 56 74 - oravut@fedoraconseil.fr

A propos de FEDORA :

« Avec FEDORA, je me mobilise au profit d'une réalisation sociale ambitieuse en instaurant un mode relationnel harmonieux. Je favorise et j'entretiens les échanges d'idées entre tous les acteurs et je participe à l'émergence de nouvelles actions consistantes, sources d'innovation »
Olivier Ravut

Expertise : CRM, métiers et contexte des **Organisation Professionnelles**, approche **systémique**, **management** d'équipe, **gestion de la relation adhérents**, **développement** de nouveaux services, **argumentaire**, instaurer rapidement un climat de **confiance** de qualité, pilotage et **gouvernance CRM**

Domaines d'intervention : Accompagnement **collectif** et/ou **individuel**, **audit** de l'organisation, aide à l'émergence de **nouveaux processus**, définition d'une **vision commune** et des actions liées, **projets CRM** et suivi de la **gouvernance dans la durée**, conduite du **changement**, résolution de **problèmes**, projets d'innovation en **intelligence collective**, développement de **l'offre de services**, **marketing** de l'offre, **indicateurs de suivi**, vision globale du **système d'information**, aide au choix d'**outils adaptés**.



« **C'est celui qui fait, qui sait** »

(Jean-François Zobrist, ex-PDG de FAVI Industrie. Auteur de « La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'homme est bon »)

Je partage ce point de vue et j'expérimente son efficacité depuis des années.

Par les résultats obtenus j'ai vu qu'il est profitable d'orienter le management dans ce sens (économique, social, motivation, innovation, bien-être, rentabilité, etc.)



Pour que « **celui qui fait** » (ou le collectif) parvienne à rendre exploitable « **ce qu'il sait** », il faut l'accompagner et lui fournir le cadre favorable.

C'est l'objet de FEDORA de vous y aider.

Si la **bonne volonté** est le prérequis, il faut être accompagné pour se défaire des schémas habituellement reproduits et accepter la part d'inconnu inhérente à l'expérimentation.



Durant 18 ans, avec mes équipes, nous n'avons cessé d'explorer d'autres façons de faire. Nous avons appris les uns des autres et obtenus des résultats exceptionnels, solides et durables.

Voilà ce que je souhaite reproduire.

Je crois que :

- ☀ La meilleure méthode est l'**expérimentation**. Parce que chaque organisation est différente
- ☀ Une **bonne organisation**, c'est un cadre qui permet à chacun de **s'inscrire dans le collectif**
- ☀ Les **outils informatiques** ne sont qu'un **moyen**. L'essentiel se passe « **entre la chaise et l'écran** »
- ☀ **80% des problèmes d'utilisation des outils** peuvent se résoudre par **plus de communication**
- ☀ Une **bonne pratique** dans l'esprit de l'un peut se traduire en **cauchemar** dans l'esprit de l'autre
- ☀ Pour être durable, une **transformation** doit être promue **durablement par la direction**
- ☀ **J'apprends des autres chaque jour** et je grandis en acceptant de **remettre en cause ce que je sais**



Olivier RAVUT

06 13 18 56 74 – 01 47 80 28 13

oravut@fedoraconseil.fr