

Louvain School of Management

Apport des applications de CRM comprises dans les progiciels de gestion intégrés aux TPE et PME.

Etude qualitative : Quelle est la valeur ajoutée du module CRM d'Odoo pour les TPE et PME dans leur gestion de la relation client ?

Auteur : Marius Toussaint

Promoteur(s) : Nadia Steils

Année académique 2019-2020.

Je tiens dans un premier temps à remercier ma promotrice de mémoire, madame Steils, pour son accompagnement et ses conseils tout au long de ce travail ainsi que pour sa disponibilité malgré les conditions difficiles de cette année 2020. J'aimerais également remercier mes différents professeurs de l'UNamur et l'UCLouvain qui, durant mes années d'étude, m'ont donné le goût de l'apprentissage et particulièrement des matières abordées dans ce travail.

Je remercie également ma maitre de stage, Catherine Vieslet, de m'avoir permis de rentrer en contact avec les différentes entreprises qui ont été d'un grand apport pour ce mémoire.

Je remercie évidemment ma famille et mes proches pour le soutien inconditionnel pendant ces années et mois de travail.

Plus que tout, je te remercie Maman, pour tout l'amour que tu m'as toujours apporté. Le courage et la force que tu m'apportes, aujourd'hui, de là-haut, sont inébranlables. Je t'en serai toujours reconnaissant.

Table des matières

1	Introduction.....	1
2	Revue de littérature	3
2.1	La gestion de la relation client (CRM)	3
2.1.1	Définitions	3
2.1.2	Les grands principes du CRM	4
2.1.3	Évolution, techniques et technologies du CRM.....	6
2.1.4	L'importance de la gestion de la relation client.....	7
2.1.5	Le CRM dans les ERP et le CRM dans Odoo	9
2.2	Les progiciels de gestion intégrés.....	11
2.2.1	Introduction aux ERP.....	11
2.2.2	Implémentation des ERP	15
2.2.3	Les PME et les ERP	22
3	Étude qualitative	28
3.1	Méthode de recherche et d'étude : enquête qualitative	28
3.1.1	Question de recherche.....	28
3.1.2	Justification de l'approche et de la méthode qualitative.....	29
3.1.3	Type d'entretien : entretiens individuels semi-directifs	30
3.1.4	Méthode d'analyse des résultats qualitatifs	34
3.2	Résultats de l'étude.....	36
3.2.1	Présentation des résultats	36
4	Conclusion	58
4.1	Conclusion et apports théoriques.....	58
4.2	Recommandations managériales	61
4.3	Limites de l'étude et voies de recherche	62
5	Bibliographie.....	64

6	Annexes.....	69
---	--------------	----

Table des figures

Figure 1: ERP characteristics (Uwizeyemungu & Raymond, 2004)	12
Figure 2: ERP components (Motiwalla & Thompson, 2014, p. 10)	14
Figure 3: ERP components integration (Motiwalla & Thompson, 2014, p. 11)	15
Figure 4: ERP lifecycle framework (De Sousa, 2004, p. 33)	16
Figure 5 : Les 6 étapes d'une étude de marché (Steils, 2018, p. 14)	28
Figure 6 : Caractéristiques des études qualitatives et quantitatives (Steils, 2018, p. 38)	30
Figure 7 : Description des entreprises interrogées	34
Figure 8 : Tableau synthétique des avantages et inconvénients de la mise en place d'une stratégie CRM	45
Figure 9 : Tableau synthétique des avantages du module CRM d'Odo Erreur ! Signet non défini.	
Figure 10 : Schéma synthétique de la plus-value du CRM d'Odoo	60

1 Introduction

De plus en plus de petites et moyennes entreprises se tournent vers des solutions de logiciels de gestion intégrés. Nous utiliserons l'abréviation ERP, de l'anglais *Enterprise Resource Planning* tout au long de ce mémoire. Des statistiques montrent qu'entre 2014 et 2020, la part de marché des petites et moyennes entreprises (PME) présente un taux de croissance global annuel de 7,9% (Continelli, 2016). Cette augmentation de l'utilisation de ces technologies est l'une des raisons qui ont motivé le choix du sujet de ce travail. D'un point de vue global, le marché des ERP représentait 91.128 millions de dollars de revenus en 2018 et il est prédit qu'à l'horizon 2023, ce chiffre devrait s'élever à 96.742 millions de dollars (Statista, 2019). Le modèle de croissance des logiciels d'entreprise est plus important que la moyenne du secteur de l'IT, ce qui donne aux ERP un avenir prometteur (Liu, 2020).

Le sujet de ce mémoire a pour objectif d'analyser la perception de la relation client par des PME utilisant un ERP intégrant des modules avec une vision de gestion de la relation client (ou CRM de l'anglais *Customer Relationship Management*). Pour ce faire, il convient tout d'abord de poser le cadre théorique. La partie théorique se divise en 2 sous-parties.

La première s'attarde sur le concept de CRM, ses définitions, son histoire et ses grands principes. Il y sera abordé le concept de technologies CRM indépendantes et de technologies CRM intégrées aux ERP. La deuxième partie, relative aux ERP, vise à les présenter de manière générale tout en abordant leurs particularités d'implémentation. Il s'agit également d'y traiter le cas des PME et de l'ERP Odoo que de nombreuses entreprises implémentent aujourd'hui à travers le monde. Odoo a été choisi pour l'étude car il propose un module CRM parfaitement intégré à l'ensemble de l'ERP. De plus, de par sa facilité d'utilisation, Odoo est beaucoup utilisé par des très petites entreprises (TPE) et par des PME qui sont également le sujet de ce travail.

La partie empirique constitue le point de chute de ce travail. Nous avons en effet procédé à une étude qualitative constituée d'entretiens semi-directifs auprès d'un panel de PME. Nous avons à cet effet suivi les recommandations du cours « Études de marché » (EGESB333) dispensé par la Professeure Steils à l'UNamur en 2020.

L'objectif principal est de répondre à la question de recherche suivante :

Quelle est la valeur ajoutée du module CRM d'Odoo pour les TPE et PME dans leur gestion de la relation client ?

Les entretiens sont menés autour des 2 sous-questions suivantes :

- *Quels sont les avantages et inconvénients de la gestion de la relation client au sein des TPE et PME ?* et
- *Quel est l'apport des modules CRM aux PME et TPE à la gestion de la relation client ?*

Le choix du lien entre les systèmes d'information et le côté marketing de la relation client m'est apparu naturellement puisque, lors de mon bachelier et mes cours d'option en management de l'information j'ai commencé à m'intéresser aux ERP. La mineure suivie en marketing en première année de master m'a finalement dirigé vers le sujet de ce travail. La place croissante que prennent les technologies de l'information au sein les PME et l'importance d'un tel outil qui apporte des gains de rentabilité, de temps, mais aussi une grande stabilité structurelle dans un monde en constant développement sont autant de motivations supplémentaires à la réalisation de ce mémoire.

2 Revue de littérature

2.1 La gestion de la relation client (CRM)

Cette section propose une revue de la littérature sur la gestion de la relation client. Son objectif est de mettre en valeur l'importance de la relation client pour les PME et TPE. Ainsi, le lien entre le CRM et les ERP sera abordé avant de poser les bases théoriques de ces derniers dans la deuxième section.

2.1.1 Définitions

La gestion de la relation client, ou CRM (*Customer Relationship Management*) est un concept qui s'est développé dans les années 1990 (Billé & Soparnot, 2006, p. 101) bien que depuis les années 1950, avec l'émergence de l'industrie et de la production de masse, la relation entre vendeurs et clients déclinait. Dès lors, le marketing de bouche à oreille et de relation de fidélité avec des clients proches avait laissé place au marketing de masse dans lequel la relation individualisée n'avait plus sa place (Chen & Popovich, 2003, pp. 672-673). L'évolution des mentalités au fil du temps avait alors fait apparaître le besoin de se réapproprier le client, de reconstruire une relation durable et de confiance avec celui-ci afin de répondre à ses besoins spécifiques. Le marketing relationnel qui « [...] a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. » apparaît alors et est toujours bien présent aujourd'hui (Kotler, Keller, & Manceau, 2015, p. 168).

La gestion de la relation client fait partie intégrante de ce concept de marketing relationnel. Kotler, Keller & Manceau (2015) le définissent comme tel : « La gestion de la relation client [...] consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise. ». De manière générale, lorsque l'on pense au CRM, on pense à un outil technologique capable de faire le pont entre les forces de vente de l'entreprise et le client ou encore : « [...] une stratégie de gestion des processus d'entreprise interfonctionnelle, axée sur le client et intégrée à la technologie, qui maximise les relations et englobe l'ensemble de l'organisation »¹ (Chen & Popovich, 2003, p. 673). Cependant, la première chose à laquelle il

¹ Traduit de l'anglais : « ... a cross-functional, customer-driven, technology-integrated business process management strategy that maximizes relationships and encompasses the entire organization »

faut penser lorsque l'on pense au CRM n'est pas tant l'outil technologique, mais bien un processus stratégique englobant l'entreprise et visant à comprendre le client et ses besoins pour s'adapter (Wailgum, 2017a, pp. 1-2). Nitu, Tileaga & Ionescu (2014) insistent sur le fait qu'un CRM est composé de différentes fonctions basées sur la vente, le marketing et le service. Selon eux, traditionnellement, le CRM est principalement la récolte de données et d'informations par une marque sur ses clients, en vue de les intégrer dans un système pour pouvoir améliorer leur manière de cibler la clientèle.

2.1.2 Les grands principes du CRM

Les fonctionnalités du CRM peuvent se classer en 3 sous-catégories. Premièrement, le CRM collaboratif, axé sur la manière dont le client et l'entreprise entrent en contact, vise à définir les moyens d'interaction. Ensuite, le CRM analytique, utilisé pour analyser les données recueillies sur les clients. Finalement, le CRM opérationnel représente la partie plus technique, c'est-à-dire les automatismes et intégrations créées afin de faciliter les contacts entre l'entreprise et les clients (Billé & Soparnot, 2006, pp. 102-103). Parvatiyar & Sheth (2001) proposent un cadre pour le CRM composé de 4 sous-processus qui sont détaillés ci-dessous.

Le processus de formation du CRM. Cette partie fait référence au moment de la décision, de la part de l'entreprise, de lancer des activités relationnelles avec un groupe de clients spécifique dans le but de créer une relation de collaboration. Il existe, dans ce processus, 3 moments de décision importants. Premièrement, la définition des objectifs, moment où les décisionnaires choisissent les chemins qu'ils veulent suivre pour créer la relation durable avec les clients. Il s'agit ici de définir l'objet du CRM, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise souhaite améliorer la productivité d'un point de vue marketing. Ensuite, le choix des partenaires relationnels. Dans ce cas-ci, il convient de définir les clients avec lesquels l'entreprise va travailler sur son programme CRM. Cette étape est également importante étant donné que l'objectif du CRM est de faciliter le marketing de proximité et durable. Dès lors, l'entreprise n'a souvent pas la possibilité de travailler avec tous ses clients dans un premier temps. Le dernier moment de décision important dans ce processus est le développement des programmes CRM. Ceux-ci peuvent être de forme de marketing continu ou individualisé (Parvatiyar & Sheth, 2001, pp. 8-13).

Le processus de gouvernance du CRM. Une fois le programme et les relations établis, il s'agit de les maintenir et les gérer. Toutes les relations entre entreprises et partenaires ne doivent

pas forcément être gérées de la même manière. Il vaut même mieux adapter sa gouvernance en fonction du type de relation entre les 2 parties (Parvatiyar & Sheth, 2001, pp. 13-14). C'est effectivement le principe même du CRM que de se tourner vers un marketing relationnel diversifié et adapté à chacun : « Il est désormais bien connu que fidéliser les clients est plus rentable qu'établir de nouvelles relations. Par conséquent, le marketing relationnel a été développé sur la base du fait que les clients varient dans leurs besoins, leurs préférences, leur comportement d'achat et leur sensibilité au prix. Par conséquent, en comprenant les motivations des clients et leur rentabilité, les entreprises peuvent mieux adapter leurs offres pour maximiser la valeur globale de leur portefeuille de clients. »² (Chen & Popovich, 2003, p. 681). Parvatiyar & Sheth (2001) estiment qu'il y a plusieurs questions à prendre en compte dans ce concept de gouvernance comme la spécification des rôles, la communication, le processus de planification ou encore la motivation des employés.

Mesures des performances du CRM. Lorsqu'un CRM a été mis en place par une entreprise, il est important que cette dernière procède à des programmes d'évaluation afin de vérifier que le CRM rencontre les attentes de l'entreprise. C'est inévitablement une étape difficile. Il est vrai que certaines entreprises se concentrent sur des mesures de marketing plus classiques, mais ces dernières risquent de ne pas correspondre aux principes du CRM. Plusieurs solutions de mesures de performance sont intéressantes. Premièrement, la fiche d'évaluation équilibrée (de l'anglais : *balanced scorecard*) permet de lier toutes les mesures de performances. Elle montre comment les résultats sont atteints en définissant les objectifs et leurs mesures de chaque programme. Ces mesures peuvent être des mesures de perception par le client, des mesures financières... (Kaplan & Norton, 1992). Une autre mesure proposée est la mesure de la satisfaction de la relation qui a pour but de définir « ... à quel point les partenaires relationnels sont satisfaits de leur relation coopérative et collaborative actuelle. »³ (Parvatiyar & Sheth, 2001, p. 17). Lorsque l'on parle ici de partenaires relationnels, il s'agit à la fois des clients, mais également de l'entreprise elle-même.

² Traduit de l'anglais : « It has become well known that retaining customers is more profitable than building new relationships. Consequently, relationship marketing was developed on the basis that customers vary in their needs, preferences, buying behavior, and price sensitivity. Therefore, by understanding customer drivers and customer profitability, companies can better tailor their offerings to maximize the overall value of their customer portfolio. »

³ Traduit de l'anglais : « ... to what extent relational partners are satisfied with their current cooperative and collaborative relationships »

Le processus d'évolution du CRM. Il s'agit ici de déterminer, aux vues des performances analysées dans le processus précédent, si la relation client et les performances sont satisfaisantes. L'entreprise ayant mis en place le CRM devra alors faire le choix de continuer, modifier, améliorer ou terminer ce programme. Par exemple, si la relation n'est pas satisfaisante, les décideurs pourront choisir de modifier le programme afin de le rendre plus adapté à la situation. Au contraire, une relation et des performances satisfaisantes entraîneront certainement ceux-ci à continuer le programme (Parvatiyar & Sheth, 2001, pp. 17-18). Parmi les raisons qui peuvent mener un projet CRM à l'échec, on peut citer un manque de communication entre tous les acteurs de la chaîne de relation client (Wailgum, 2017a, pp. 3-6).

2.1.3 Évolution, techniques et technologies du CRM

Le concept de CRM n'est pas nouveau. Cependant, il a évolué très rapidement au fur et à mesure de l'arrivée des nouvelles technologies en matière de logiciels professionnels (Chen & Popovich, 2003, p. 675). Les technologies automatisées mises à disposition des entreprises leur permettent aujourd'hui de faciliter le travail. En effet, il est possible de collecter un plus grand nombre de données sur les clients et d'automatiser les analyses afin de maximiser l'attractivité de nouveaux clients et la conservation des clients actuels. De fait, « Un aspect important de l'approche CRM est le système CRM qui compile les informations provenant d'une série de canaux différents, notamment le site web d'une entreprise, le téléphone, le courrier électronique, le chat en direct, les supports marketing, les médias sociaux, etc. »⁴ (Enache, Ududec, & Sbughea, 2016, p. 72).

Le domaine de l'IT a donné une autre dimension au CRM. Il a permis aux entreprises d'améliorer considérablement leur manière de travailler la relation avec les clients pour en construire une de manière plus durable et plus systématique (Koraichi, 2011, pp. 58-60). Parmi ces différentes technologies, Chen & Popovich (2003) se proposent d'en citer quelques-unes. Les technologies de gestion de données, par exemple, permettent de récolter un grand nombre d'informations dans de multiples bases de données et de les assembler, les traiter afin d'en obtenir une analyse cohérente. Ces technologies permettent alors de développer, dans l'entreprise, une meilleure compréhension du client. Ils décrivent également l'impact d'internet ou encore le CRM dans les ERP qui sera décrit plus loin à la section 1.5.

⁴ Traduit de l'anglais : « One important aspect of the CRM approach is the systems CRM that compile information from a range of different channels, including a company's website, telephone, email, live chat, marketing materials, social media, and more. »

Finalement, comme pour le marketing classique, l'arrivée des réseaux sociaux a forcé l'apparition d'une nouvelle sorte de CRM appelée SCRM (pour *Social Customer Relationship Management*). La quantité de données transitant actuellement sur ces réseaux sociaux est primordiale pour les entreprises aujourd'hui. Les entreprises devraient pouvoir intégrer ces données plus rapidement et efficacement grâce aux automatisations des réseaux sociaux et des logiciels (Mohan, Choi, & Min, 2008, pp. 1-2). Le SCRM est bel et bien une forme de CRM. Lui aussi peut être composé de processus en back end et d'un système de gestion des données pour relation client (Nitu, Tileaga, & Ionescu, 2014, pp. 303-305).

2.1.4 L'importance de la gestion de la relation client

Maintenant que les bases théoriques sur le CRM sont posées, il convient de comprendre comment de tels outils et processus peuvent avoir un apport positif pour l'entreprise. Il s'agit donc de découvrir les différents avantages apportés ainsi que les effets sur les performances générales des sociétés.

D'un point de vue marketing, la gestion de la relation client a un apport considérable. Koraichi (2011) écrit d'ailleurs : « Les relations que l'entreprise entretient avec ses clients constituent un capital au même titre que le capital financier, humain ou organisationnel. ». Les entreprises sont en effet dépendantes des relations entretenues avec les clients et l'amélioration de celles-ci, ajoutée à une meilleure compréhension des motivations et de la rentabilité des clients, permet d'augmenter la valeur du portefeuille de clients (Chen & Popovich, 2003, p. 681). Ambroise & Prim-Allaz (2015) ont réalisé une étude visant à déterminer l'impact d'une démarche de gestion de la relation client sur les performances des petites et moyennes entreprises. Dans cette étude, de nombreux résultats sur des facteurs de rentabilité montrent que dans un premier temps, l'intégration d'un programme CRM peut avoir des effets négatifs. Cependant, sur le moyen terme, des effets positifs commencent à apparaître et à s'installer dans le temps. Les raisons de ces variations en fonction du temps sont que l'adoption d'une démarche de CRM oblige souvent les entreprises à modifier drastiquement leur culture et leur stratégie. Cela entraîne alors de plus grandes chances d'avoir une forte sensibilité aux changements. Les différents effets mesurés sur les performances de ces PME sont financiers et commerciaux. Il semblerait qu'à court terme, l'effet de l'adoption d'un système CRM soit négatif sur les performances financières des PME. Cependant, il est relevé dans l'étude que les entreprises ayant intégré un tel programme depuis plus de 5 ans voient leurs performances augmenter de manière significative « notamment en termes de taux de marge nette » (Ambroise & Prim-

Allaz, 2015, pp. 24-25). Ces améliorations peuvent notamment être dues à de plus grandes facilités à générer des revenus sur de nouveaux produits, des réductions de coûts de transactions avec les clients et la répétition de ces transactions (Ruivo et al., 2014, p. 2).

Woodcok (2000) délivre dans son étude des éléments influençant positivement ces effets sur les performances des entreprises. Ces éléments sont la clé de la gestion de la relation client et sont définis ci-dessous :

L'analyse et la planification. Il faut dans un premier temps comprendre la valeur, le comportement et les différentes attitudes que les consommateurs peuvent avoir. Une fois ces traits bien analysés, la planification du programme peut se mettre en route. (Woodcock, 2000, p. 378)

La proposition. Elle est « ...normalement définie en termes de marque, prix, service, interactions de transaction, relation, logistique et produit »⁵. La proposition doit être adaptée aux différents segments développés auparavant et ensuite délivrée de manière efficace à ces groupes de clients. (Woodcock, 2000, p. 378)

Les activités de gestion des clients. Ces activités sont définies comme la livraison des « plans et objectifs, basés sur les résultats de l'analyse en matière de rétention, d'acquisition, de pénétration et d'efficacité, et sur les besoins des groupes de clients »⁶. Elles vont permettre de coordonner les activités tout au long du cycle de vie du client, depuis son rôle de prospect jusqu'à devenir un client mature. (Woodcock, 2000, pp. 378-379)

Les personnes et l'organisation. Ce sont en effet les individus d'une société qui délivrent les différentes activités. Il s'agit alors d'assurer que toutes les couches de la structure organisationnelle travaillent de manière à appliquer une gestion des clients appropriée et définie. (Woodcock, 2000, p. 379)

La mesure des effets. Il s'agit ici de la mesure des individus, processus, de la rentabilité, de la présentation de la proposition, ou encore de l'activité des consommateurs. Il est primordial de définir ces mesures à l'avance en fonction des objectifs imposés. De la sorte, il est possible

⁵ Traduit de l'anglais : « ... normally defined in terms of brand, price, service, transactional interactions, relationship, logistics and product »

⁶ Traduit de l'anglais : « Plans and objectives, based on the retention, acquisition, penetration and efficiency findings of the analysis, and the needs of the customer groups »

d'agir a posteriori de manière à redéfinir les objectifs ou les programmes mis en place. (Woodcock, 2000, p. 379)

Comprendre l'expérience client. L'auteur insiste ici sur le fait qu'il ne s'agit pas uniquement de mesurer la satisfaction des clients, mais bien de réfléchir à ce que signifie profondément l'engagement du client envers la société. Cela peut se faire en tentant d'obtenir, de leur part, des réponses aux questions 'que pouvons-nous améliorer ?' ou encore 'que fait-on moins bien que les autres ?' (Woodcock, 2000, pp. 379-380).

L'information et la technologie. L'information doit être récoltée de manière à soutenir la stratégie mise en place. La technologie, quant à elle, est un outil indispensable pour gérer les clients aujourd'hui. Les outils technologiques et d'information sont devenus indispensables au CRM et aident grandement à améliorer les performances de l'entreprise (Woodcock, 2000, p. 380).

2.1.5 Le CRM dans les ERP et le CRM dans Odoo

Le concept d'ERP est détaillé dans la section 2 de ce travail. Ici, n'est abordé que l'aspect pratique de l'intégration d'un ou de plusieurs modules d'aide au CRM à un ERP.

Généralement, les systèmes de CRM et les systèmes ERP sont choisis et implémentés de manière séparée. Cela peut générer des soucis principalement au niveau de la concordance des données. En effet, lorsque de tels systèmes sont pris totalement à part, bien souvent, s'en suivent la création de bases de données séparées et donc des enregistrements de données dans des bases différentes. Le risque est alors de ne pas pouvoir gérer les données de manière coordonnée, de ne pas pouvoir les mettre à jour de manière cohérente dans les deux systèmes. De plus, certains processus connus des ERP et des systèmes CRM sont relativement similaires comme les commandes, devis, etc. Cela peut créer des redondances entre les 2 systèmes. (Tomic & Jovanovic, 2016, pp. 63-64). Intégrer le CRM à l'ERP semble alors être une solution très intéressante. Dans ces cas-là, les systèmes ERP et CRM communiquent automatiquement l'information et les données sur les processus et clients. Cela permet alors de faciliter la diffusion des informations entre les différents départements d'une entreprise (Ruivo, Oliveira, & Mestre, 2017, pp. 1612-1614). Patel & Patel (2019) ont publié une étude sur le rôle du CRM dans les ERP. De cette étude ressortent plusieurs recommandations mettant en valeur l'importance de l'intégration du CRM au système ERP. Par exemple, l'une des recommandations est : « L'utilisation de l'intégration ERP-CRM devrait être rendue plus

populaire auprès des employés [...] en vue de conduire la rentabilité d'une meilleure manière »⁷ (Patel & Patel, 2019, p. 859).

Afin de comprendre comment une telle intégration peut fonctionner, il convient d'en présenter un exemple concret. Odoo, qui sera également le sujet de la partie plus pratique de ce mémoire, propose un ERP complet et réputé pour sa facilité d'utilisation. Principalement utilisé par des PME, il intègre un module CRM dans sa version dite « entreprise » (version payante et standard d'Odoo). Concrètement, le système CRM proposé par Odoo se veut un système permettant de suivre ses pistes, conclure ses affaires et élaborer ses prévisions de ventes. Il permet alors de gérer les relations avec les clients de long en large : « Planifiez des activités en fonction de vos scripts de vente : appels, réunions, mailing et devis. Obtenez toutes les informations dont vous avez besoin, directement sur l'opportunité : pages du site web consultées, courrier reçu, etc. », « Passez facilement vos performances et vos prochaines activités en revue. Suivez vos performances en temps réel et comparez-les à vos objectifs mensuels. Organisez votre travail sur base de vos prochaines actions planifiées. » (Odoo.com, 2020b). Au niveau de l'intégration, Odoo promet que l'application de CRM est complètement intégrée aux autres modules tels que le module de ventes, de facturation, d'emails de masse, etc.

L'entreprise Bertinchamps, brasserie belge, a implémenté Odoo CRM en même temps que d'autres modules de l'ERP. Au niveau du bénéfice, le cas est présenté sur le site internet d'Odoo : « Odoo CRM a aidé l'entreprise à superviser toutes les interactions entre ses clients et ses équipes de vente. Ainsi, l'équipe de vente peut se tenir au courant de toutes les commandes et factures. Le système CRM permet également à la direction de maintenir un plan organisé pour les objectifs de vente de l'entreprise. »⁸ (Odoo.com, 2020d)

⁷ Traduit de l'anglais : « ERP-CRM integration should be made more popular amongst the employees [...] with a view to drive profitability in a better manner »

⁸ Traduit de l'anglais : « Odoo CRM has helped the company oversee all interactions between their customers and sales teams. This way the sales team can keep up-to-date on all sales orders and invoices. The CRM system also allows management to maintain an organized plan for the company's sales objectives. »

2.2 Les progiciels de gestion intégrés

Cette section a pour but de présenter les ERP afin de découvrir une partie du contexte théorique sur lequel l'étude est basée.

2.2.1 Introduction aux ERP

2.2.1.1 Définitions

Bien que connu dans le domaine des systèmes d'information, le terme d'ERP se doit d'être défini avec rigueur afin d'en comprendre le sens et la fonctionnalité de manière approfondie. Dans ce cadre, la littérature propose généralement des définitions relativement similaires. Voici un exemple de définition : « Émanant d'un concepteur unique, un ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise intégrant l'ensemble de ses fonctions comme la gestion des ressources humaines, la gestion financière et comptable, l'aide à la décision, la vente, la distribution, l'approvisionnement, la production ou encore du e-commerce." (Blain, 2006, p. 3)

Pour définir ces systèmes de gestion, le terme français utilisé, Progiciel de Gestion Intégré, ou PGI, semble plus approprié. Cependant, l'abréviation ERP est plus couramment utilisée à échelle internationale, car elle provient de l'anglais *Enterprise Resource Planning*. Le terme progiciel résulte de l'association des mots produit et logiciel. Il peut être composé de plusieurs logiciels différents visant à effectuer des opérations spécifiques à un domaine particulier. (VDN, 2015)

L'ERP a donc comme objectif de faciliter, à son utilisateur, les opérations journalières de gestion qu'il entreprend. Pour ce faire, il se doit d'intégrer les différentes fonctions et branches d'une entreprise en un seul système de gestion. De la vente à la gestion des relations humaines en passant par la comptabilité, tous ces éléments doivent être liés au sein d'un seul et même ERP. L'intégration doit alors faciliter les flux qu'une entreprise effectue quotidiennement en transmettant l'information et mettant à jour les données de chaque branche à partir d'une simple opération. (Wailgum, 2017b, pp. 1-3)

La rapidité et l'efficacité de gestion des flux au sein d'une entreprise représentent un défi majeur. La définition de sa portée, c'est-à-dire le nombre de branches touchées et la profondeur avec laquelle l'ERP doit fonctionner, joue un rôle important dans la détermination des processus business à atteindre. Un exemple concret d'ERP porté sur la finance et les ressources humaines d'une entreprise nous permet de mieux comprendre cela, « ...si l'ERP ne

couvre que les processus opérationnels liés aux ressources humaines (RH) et aux finances, alors les processus opérationnels liés aux RH et aux finances sont automatisés »⁹ (K. Ganesh, Mohapatra, Anbuudayasankar, & Sivakumar, 2014, p. 2).

D'un point de vue plus pratique, un ERP est composé de différents modules, chacun en lien avec un département de l'entreprise ou, plus précisément, avec une activité que celle-ci met en place. Il peut en exister des centaines, mais certains, tels que les modules de vente, de gestion des stocks, de comptabilité ou encore d'achats sont plus communs que d'autres. Les fonctionnalités proposées sont standard et le progiciel a pour but de concentrer toutes les données relatives à l'entreprise. Cependant, la plupart des ERP proposent des solutions adaptées plus spécifiquement à certaines sociétés ayant des besoins particuliers. (Bjelland & Haddara, 2018, pp. 1-2)

Finalement, pour comprendre en profondeur les différentes caractéristiques d'un ERP, Uwizeyemungu et Raymond (2004) se sont basés sur la littérature existante pour produire un modèle basé sur 3 concepts : technique, organisationnel et informationnel (voir figure 1).

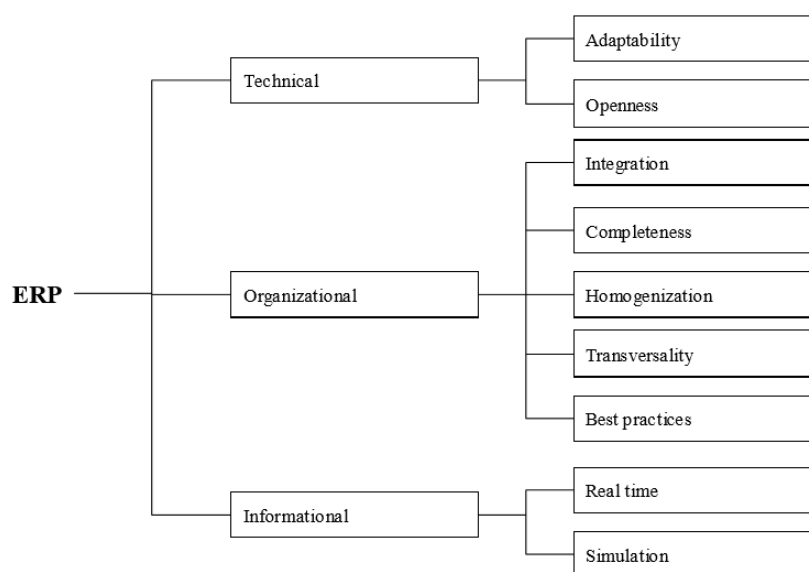


Figure 1: ERP characteristics (Uwizeyemungu & Raymond, 2004)

⁹ Traduit de l'anglais : « ...if the ERP covers human resource (HR) and finance business processes only, then business process-related HR and finance are automated »

2.2.1.2 Histoire et évolution des ERP

Afin de comprendre l'importance que représentent ces technologies pour les entreprises aujourd'hui, il faut en analyser l'évolution. Bien que récente (le terme ERP est en effet apparu dans les années 1990), son histoire remonte en fait aux années 1960 lorsque la complexité et l'étendue des organisations se sont accrues (Motiwalla & Thompson, 2014, p. 4). Les systèmes de gestion ont alors évolué de décennie en décennie pour en arriver à ceux que l'on connaît aujourd'hui (Shankarnarayanan, 2000).

Dans les années 1960-1970, les sociétés de fabrication et industries en tous genres représentent une des plus grandes sources d'emplois dans le monde. Les chaînes de production se complexifient avec des demandes de plus en plus importantes et les systèmes utilisés sont des systèmes MRP-I, de l'anglais *Material Requirement Planning* (K. Ganesh et al., 2014, pp. 2-3). Leur objectif était simplement de gérer les stocks et les chaînes de production (De Sousa, 2004, p. 17) en assurant que les matières premières soient disponibles pour la production finale et que la chaîne de production soit respectée au niveau de l'efficacité et des délais (K. Ganesh et al., 2014).

La suite logique de MRP-I voit le jour dans les années 1980 avec les systèmes MRP-II. L'amélioration se traduit par la portée du système, il s'attaque désormais à la planification de bien plus de domaines : la finance, les opérations de ventes ... C'est également la première fois qu'un système de gestion développe l'intégration de ces différentes branches, « ...ce n'était pas un logiciel seul, mais une combinaison de compétences en matière de planification, d'intégrité des données et de ressources informatiques. »¹⁰ (K. Ganesh et al., 2014, p. 4).

Les MRP-II se développent encore dans les années 1990 et commencent également à couvrir des domaines tels que les ressources humaines et la gestion de projet. On parle alors enfin du terme d'ERP (De Sousa, 2004, p. 17). L'une des raisons de cette évolution est l'avènement de la société de l'information. Les MRP étaient principalement orientés fabrication, mais l'industrie de l'information gère des domaines tels que les ressources humaines ou l'administration pour mener à bien la production de produits ou services. Il leur fallait alors des systèmes plus adaptés à leurs besoins (K. Ganesh et al., 2014, p. 6)

¹⁰ Traduit de l'anglais : « ...*this was not a software alone, but a combination of planning skills, data integrity skills and computing resources.* »

Aujourd'hui, les ERP se sont adaptés aux technologies modernes. Avec l'importance et la quantité de données traitées, conserver celles-ci sur un serveur propre à l'entreprise peut s'avérer inconfortable. Certains systèmes peuvent alors être détenus sur des solutions cloud proposées par les développeurs (Bjelland & Haddara, 2018, pp. 2-3). Odoo, ERP belge, propose 2 solutions cloud différentes à ses utilisateurs. *Odoo.sh* permet à l'utilisateur d'obtenir son propre serveur stocké en ligne tandis qu'*Odoo Online* stockera la base de données de l'utilisateur sur le serveur commun d'Odoo (Planet-Odoo, 2019). Afin de proposer plus de flexibilité dans l'implémentation et le développement du système, Odoo s'est également positionné en tant qu'ERP open source. Les sociétés l'implémentant ont alors accès au code et ont un contrôle complet du progiciel (A. Ganesh, Shanil, Sunitha, & Midhundas, p. 112).

2.2.1.3 Les composantes et produits ERP

L'efficacité et la réussite d'un tel système dépendent de la capacité de toutes ses composantes à travailler ensemble de manière automatisée et transparente. Ces composantes sont décrites par Motiwalla, L., & Thompson, J. (2014) : « Les éléments clés pour la mise en œuvre d'un ERP sont le matériel, les logiciels, la base de données, les processus et les personnes. Ces éléments doivent fonctionner ensemble de manière transparente pour que la mise en œuvre soit réussie »¹¹ et sont reprises dans la figure 2 dans laquelle est mise en évidence la relation de chacun de ces éléments avec le logiciel, point central de l'ERP (voir figure 2).

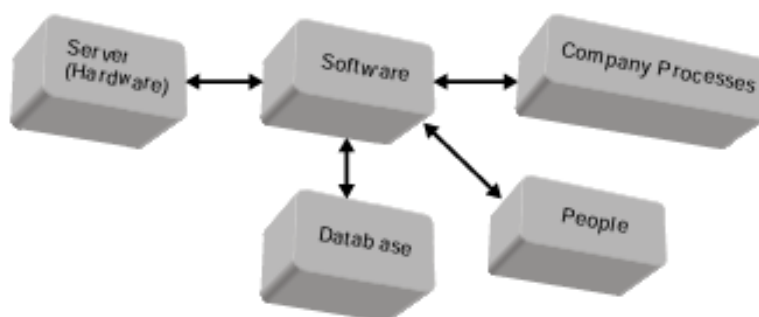


Figure 2: ERP components (Motiwalla & Thompson, 2014, p. 10)

Les utilisateurs (personnes) représentent une partie importante de l'efficacité de l'ERP. Ils doivent connaître tous les processus de l'entreprise ainsi que l'utilisation logique de

¹¹ Traduit de l'anglais : « *The key components for an ERP implementation are hardware, software, database, processes, and people. These components must work together seamlessly for the implementation to be successful* »

l'entièreté ou d'une partie du logiciel. La base de données, présente dans le logiciel, comporte les informations internes et externes à la société en question. Les processus de l'entreprise reprennent l'ensemble des flux d'activité que celle-ci effectue quotidiennement tandis que les serveurs, ou hardwares sont les supports physiques, p. ex. les ordinateurs, capables de supporter le logiciel (Motiwalla & Thompson, 2014). L'intégration entre ces éléments est illustrée dans la figure 3 ci-dessous. On peut y voir que chaque couche se doit de supporter la couche du dessus pour permettre une intégration efficace (voir figure 3).

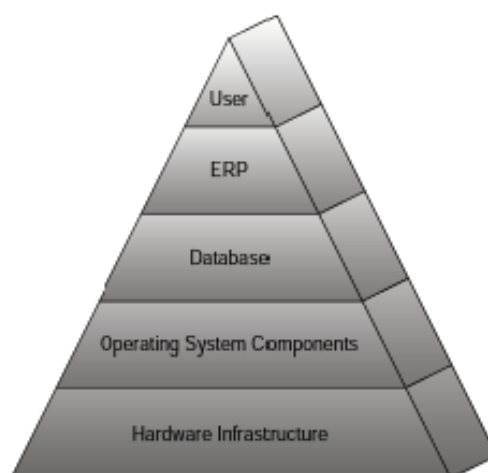


Figure 3: ERP components integration (Motiwalla & Thompson, 2014, p. 11)

Comme expliqué dans le point 1.1.1, l'ERP est composé de différents modules en relation les uns avec les autres. Ces modules peuvent varier d'un logiciel à un autre et représentent généralement les flux ou départements d'une société. Le choix des modules à utiliser est laissé à l'utilisateur (société) en fonction de ses besoins (De Sousa, 2004, p. 17). Cependant, ils peuvent être rassemblés en packages pour convenir à certains business précis (K. Ganesh et al., 2014, p. 8).

2.2.2 Implémentation des ERP

L'implémentation d'un ERP représente un travail fastidieux et une étape importante dans l'intégration de celui-ci dans les entreprises. Ces dernières mettent beaucoup d'énergie et de moyens financiers pour obtenir un système adapté à leurs besoins. C'est pourquoi, lorsque l'implémentation prend plus de temps ou coûte plus cher que prévu, cela peut entraîner un échec représenté par un coût élevé et un impact négatif sur l'efficacité et les ressources des sociétés

(Sun, Yazdani, & Overend, 2005, pp. 1-2). Donovan (2001) estime qu'il y a 5 raisons à la non-réussite de l'implémentation d'un l'ERP (Donovan & Co Series, 2001, p. 1) :

- La stratégie opérationnelle de l'entreprise n'a pas bien mené le développement et la conception des processus business.
- La phase de préimplémentation a été effectuée à la hâte ou n'a pas été effectuée.
- La phase d'implémentation a pris beaucoup plus de temps que prévu.
- Les personnes de l'entreprise n'étaient pas préparées suffisamment pour utiliser le logiciel.
- Le coût d'implémentation était plus important qu'anticipé.

2.2.2.1 *Le cycle de vie d'un ERP*

Afin de bien comprendre la phase d'implémentation, il est important de la situer dans le cycle de vie de l'ERP. La littérature ne s'accorde pas vraiment sur le sujet, mais De Sousa (2004) propose un modèle représentant ce cycle. Celui-ci est composé de 6 phases et 4 dimensions (voir figure 4). Les phases sont les différentes étapes du cycle de vie de l'ERP tandis que les dimensions y représentent les différents points de vue utiles à l'analyse des phases (De Sousa, 2004, p. 33).

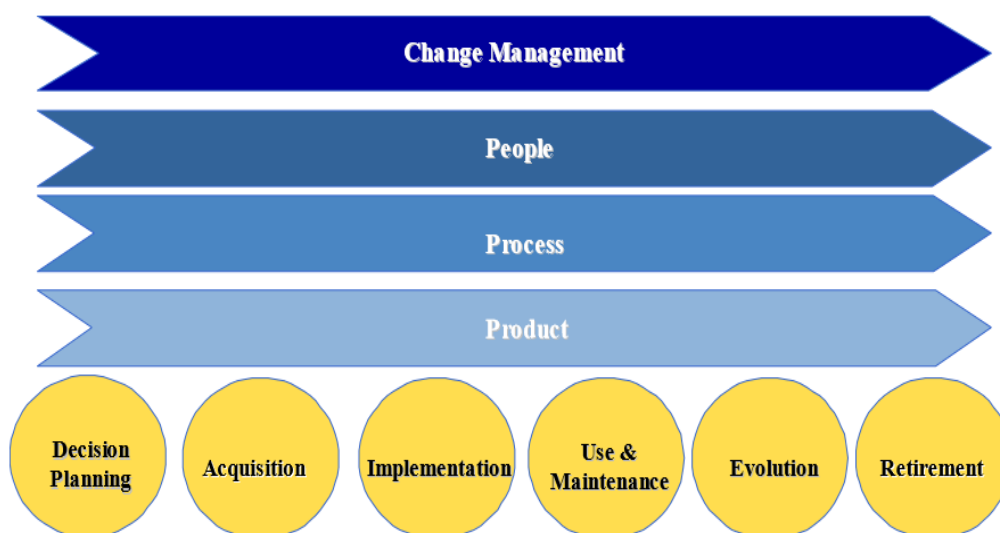


Figure 4: ERP lifecycle framework (De Sousa, 2004, p. 33)

La phase de décision (1) est la phase durant laquelle la société fait le choix d'intégrer un ERP. Cette phase prend en compte l'analyse des besoins de l'entreprise et de l'impact de

l'arrivée d'un tel outil. La phase d'acquisition (2) constitue l'une des étapes les plus importantes. C'est durant celle-ci que la société va faire le choix du produit. Cette sélection doit être faite après un temps d'analyse minimum, car l'erreur ou l'empressement au moment de la sélection représentent certaines des principales raisons de l'échec d'un ERP (Donovan & Co Series, 2001, p. 2). La phase d'implémentation (3) est détaillée dans la section 1.2.2 de ce travail. Les 3 dernières phases sont relatives à l'utilisation et la maintenance du logiciel par les acteurs de la société (4), à l'évolution de la solution ERP pour l'entreprise (5) au travers de nouvelles applications impactant positivement la gestion de celle-ci, et pour finir, à la phase de retraite (6) qui est celle de la fin de vie de l'ERP lorsque l'entreprise estime devoir migrer vers d'autres systèmes de gestion ou tout simplement arrêter l'utilisation de celui-ci. (De Sousa, 2004)

2.2.2.2 *Les défis de l'implémentation d'un ERP*

Comme expliqué ci-dessus, implémenter un ERP n'est jamais tâche aisée pour une entreprise et l'entièreté du processus doit être prise avec le plus grand sérieux. C'est lors de cette phase que l'entreprise s'affaire à paramétrer et/ou adapter (dans le cadre d'une customisation des packages pour des besoins plus particuliers) le logiciel en fonction de ses besoins. En règle générale, l'entreprise n'a pas les connaissances suffisantes pour s'en occuper toute seule et doit alors faire appel à des consultants externes professionnels du produit (Esteves & Bohorquez, 2007, p. 9). Le terme d'implémentation, dans le cas des systèmes d'information, peut parfois désigner uniquement l'implémentation technique, c'est-à-dire du moment où l'on commence à travailler sur la mise en place du logiciel jusqu'au début de l'utilisation par les personnes de l'entreprise. Cependant, il peut également désigner le côté social et humain. Walsham (1995) nous dit : « À d'autres moments, il est utilisé pour faire référence aux aspects humains et sociaux de la mise en œuvre, comme le fait que le système est fréquemment utilisé par les membres de l'organisation ou qu'il est considéré comme précieux pour eux dans leurs activités professionnelles personnelles ou la coordination avec les autres. »¹²(Walsham, 1995). Dans le cadre de ce travail, il s'agit de voir l'implémentation comme allant d'une partie de la phase d'acquisition jusqu'au début de la phase d'utilisation.

¹² Traduit de l'anglais : « *At other times, it is used to refer to the human and social aspects of implementation, such as that the system is used frequently by organizational members or that it is considered valuable to them in their personal work activities or coordination with others* »

En effet, ces étapes de décision, de planning ou d'entraînement après implémentation technique ne peuvent être négligées si l'entreprise veut bénéficier pleinement du produit. Certaines d'entre elles doivent être effectuées bien avant le début du projet (Shaul & Tauber, 2013, pp. 18-20). Les différents défis de l'implémentation sont décrits dans la revue de Shaul et Tauber (2013) et sont repris ci-dessous :

Le processus de sélection de l'ERP. Afin d'effectuer cette sélection de manière efficace, l'entreprise doit avant tout détailler méticuleusement ses exigences en analysant toutes les ressources et données de l'entreprise ainsi que ses processus business. La sélection d'un ERP n'est pas uniquement la sélection d'un produit. Fichman (2004) ajoute : « En outre, les responsables de l'ERP doivent être conscients de la tension entre certains manques de souplesse intégrés dans les systèmes d'entreprise et les potentielles souplesses rendues possible par l'utilisation des systèmes d'entreprise. La mise en œuvre de systèmes innovants tels que les systèmes ERP permet d'accroître les capacités et les dotations, et d'augmenter le niveau de souplesse managériale ainsi que la valeur attendue des rendements potentiels. »¹³ (Fichman, 2004). Il existe 3 principaux critères à prendre en compte lors du processus de sélection : le critère de sélection du système ERP, le critère de sélection du vendeur et le critère de sélection du consultant qui aidera l'entreprise à implémenter le logiciel. (Tsai, Lee, Shen, & Lin, 2012, pp. 37-38)

La gestion de projet. Il est important dans un premier temps de déterminer la portée du projet qui doit être limitée dans le temps et en moyens. Ensuite, il faut définir les critères de succès. Il s'agit également de toujours garder un œil sur le programme et les ressources financières et humaines (Loh & Koh, 2004, p. 3438). Si une entreprise sous-estime cet aspect de l'implémentation, cela peut lui porter préjudice au moment de l'implémentation technique du logiciel (Shaul & Tauber, 2013, pp. 18-19).

La haute direction. Son implication dans le projet doit être totale. Les décisions les plus importantes et sensibles à l'élaboration du plan doivent être prises par les plus hautes instances tant le coût et le temps investis ont un impact important. Si les membres de la direction ne jouent

¹³ Traduit de l'anglais : « In addition, ERP managers should be aware of the tension between certain inflexibilities built into enterprise systems and potential flexibilities enabled by the use of enterprise systems. Implementing innovative systems such as ERP systems accrues more capabilities and endowments, and increases the level of managerial flexibility as well as the expected value of potential returns »

pas bien leur rôle, ils peuvent influencer négativement les autres parties prenantes. (Shaul & Tauber, 2013, p. 19)

La gestion de données. Étant donné que l'ERP a pour but d'être la base de données principale de l'entreprise, cette dernière doit s'assurer que ses données soient correctes et complètes. En effet, des données erronées risquent de mettre à mal l'implémentation, car leur import est une tâche demandant généralement beaucoup de temps et de précision. De plus, il faut s'assurer d'être capable de convertir ces données au format utilisé par le nouveau système. (Shaul & Tauber, 2013, p. 19)

L'entraînement des utilisateurs. Il peut avoir lieu au fur et à mesure l'implémentation technique ou à la fin de celle-ci suivant le phasage du projet. Pour ce faire, les entreprises font habituellement appel à des solutions externes à l'entreprise dotées de compétences techniques sur le produit. (Shaul & Tauber, 2013, p. 19)

La participation des utilisateurs de l'ERP. Particulièrement dans les PME, les utilisateurs ne peuvent pas se reposer sur les compétences du consultant externe. Pour faire au mieux, la relation entre ces deux parties sera une relation de type donnant-donnant dans laquelle les utilisateurs apporteront leur connaissance sur les processus et les données de l'entreprise et le consultant apportera ses compétences techniques. (Shaul & Tauber, 2013, pp. 19-20)

2.2.2.3 Les facteurs de réussite critiques de l'implémentation

Les facteurs de réussite critiques, CSF (de l'anglais *critical success factors*) sont définis comme : « [...] pour toute entreprise, le nombre limité de domaines dans lesquels les résultats, s'ils sont satisfaisants, assureront à l'organisation des performances concurrentielles fructueuses. Il s'agit des quelques domaines clés où "les choses doivent aller bien" pour que l'entreprise puisse prospérer »¹⁴ (Rockart, 1979, p. 85). Ces mesures, lorsque l'on parle de l'implémentation d'un système de gestion, font souvent référence aux résultats directement visibles. De manière générale, on parlera de l'accomplissement de l'implémentation dans les temps, le budget et à la satisfaction des utilisateurs. (Ram, Corkindale, & Wu, 2013, p. 2).

Lot et Koh (2004) proposent, dans le cadre de leur étude, 10 facteurs de réussite critiques permettant une meilleure compréhension de leur implication dans la réussite du projet. Ces 10

¹⁴ Traduit de l'Anglais : « ...for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organisation. They are the few key areas where 'things must go right' for the business to flourish »

facteurs correspondent à différentes phases du projet. Ci-dessous sont détaillés les 3 facteurs des phases correspondant à l'implémentation technique : la phase de « projet » est celle de mise en place du système et de l'entraînement des utilisateurs tandis que la phase de « mise au point » consiste à régler les derniers soucis techniques et lancer les opérations de l'entreprise. (Loh & Koh, 2004, p. 3439)

La réingénierie des processus et le minimum de customisation ou BPR (phase de projet). Le concept est défini comme « ...la remise en cause fondamentale et radicale des processus d'entreprise afin d'améliorer considérablement les mesures de performance essentielles telles que le coût, la qualité, le service, la satisfaction au travail et la rapidité »¹⁵ (Altinkemer, Chaturvedi, & Kondareddy, 1998, p. 381). Il est inévitable que l'entreprise doive réinventer certains de ses processus pour s'adapter au nouveau système, et ce, dans le but d'éviter de devoir modéliser le système au travers de customisations risquant de mettre à mal l'utilisabilité ou la migration vers de nouvelles versions. C'est pourquoi il est intéressant de s'appuyer sur les conseils d'un consultant externe à l'entreprise. (Loh & Koh, 2004, pp. 3442-3443)

Programme et culture de la gestion du changement (phase de mise au point). Le management de l'entreprise doit être tel que, lorsqu'un quelconque projet arrive dans une phase si concrète, tous les acteurs de la société soient préparés efficacement au changement. Durant le cycle de vie de l'implémentation de manière générale, il faut une volonté d'adaptation aux nouvelles technologies et un engagement fort lors de l'utilisation de celles-ci dans les actions quotidiennes (Loh & Koh, 2004, p. 3443). Les plus hautes instances doivent s'assurer que la bonne éducation et l'apprentissage ne sont pas mis de côté afin de permettre le bon déroulement des opérations (Roberts & Barrar, 1992, p. 36).

Développement, test et dépannage du logiciel (phase de mise au point). Pour mener à bien cette partie du travail, il faut de la ténacité et un temps d'analyse important. En effet, l'architecture de l'ERP doit être définie précisément à l'avance en tenant compte des exigences les plus strictes de l'implémentation. Il est également démontré que la phase de tests, lorsqu'elle est bien réalisée, permet d'assurer une implémentation sans défauts. (Loh & Koh, 2004, pp. 3443-3444)

¹⁵ Traduit de l'anglais : « ...the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical measures of performance such as cost, quality, service, job satisfaction and speed »

2.2.2.4 Les risques encourus lors de l'implantation de l'ERP

Comme dans tout projet, le but est d'apporter des bénéfices à la société. Cependant, un projet est rarement sans risque et l'implantation d'un ERP ne déroge pas à la règle. Parmi les raisons qui risquent de le mettre à mal, on retrouve l'importance de l'étendue du système et son interconnexion avec d'autres systèmes (Aubert, Bernard, & Rivard, 2002, p. 1). Cette section a pour objectif de présenter les conséquences indésirables auxquelles peuvent aboutir un tel projet ainsi que leurs impacts potentiels sur l'entreprise. Elle sera détaillée à l'aide de 2 rapports rédigés par les mêmes auteurs, mais se complétant mutuellement. Le premier est écrit par Aubert, Bernard et Rivard (2002) tandis que le deuxième, rédigé également par ces auteurs date de 2004 et est publié dans le journal *Systèmes d'Information et Management* en 2016.

Aubert, Bernard et Rivard (2002) détaillent dans un premier temps les conséquences indésirables (effets négatifs) qui peuvent survenir des suites du projet. La première, la mauvaise qualité du système, est assez intuitive. En effet, lorsque l'on achète un produit, il faut s'attendre à ce que celui-ci ne réponde finalement pas totalement à nos attentes. Cette qualité peut être traitée d'un point de vue de l'efficacité du système ou encore d'un point de vue de la rentabilité. La seconde conséquence indésirable proposée est le dépassement du budget. Une des raisons expliquant une consommation des ressources plus importante que prévu est l'erreur lors des prédictions et décisions du budget alloué. Cette cause interne peut parfois coûter cher à l'entreprise, allant jusqu'à l'abandon du projet. Le troisième effet négatif abordé est le dépassement de l'échéancier, c'est le cas lorsque, en raison d'une mauvaise prédiction ou pour des raisons techniques ou fonctionnelles, le temps utilisé pour le projet est plus long qu'initialement prévu. Finalement, l'insatisfaction des utilisateurs est avancée comme conséquence indésirable de l'implantation d'un ERP. En effet, les utilisateurs finaux peuvent ne pas s'y retrouver d'un point de vue fonctionnel, être insatisfaits du système en soi, mais également être mécontents de la manière dont ce système est implémenté (Aubert et al., 2002, pp. 3-10). Ces différents effets peuvent apparaître de manière indépendante. Il se peut qu'un projet porte sur un système d'une très bonne qualité, mais que son implantation ait un effet négatif sur la satisfaction des utilisateurs (Bernard, Rivard, & Aubert, 2016, pp. 29-31).

Ces auteurs détaillent ensuite les différents impacts que peuvent avoir ces conséquences. Ces impacts peuvent être plus ou moins forts en fonction de la gravité de l'effet négatif et de la situation de l'entreprise. Ils citent par exemple la rentabilité, la part de marché ou encore la

relation avec la clientèle (Aubert et al., 2002, pp. 10-11). Tous ces risques liés à la mise en place d'un ERP marquent très bien l'importance de prendre au sérieux un tel projet. C'est pourquoi la période de préimplémentation est primordiale, elle permet d'estimer les budgets et timings ainsi que de prendre la bonne décision sur le produit choisi.

2.2.3 Les PME et les ERP

2.2.3.1 *La relation des PME aux ERP*

Bien que fortement adoptés par les grandes entreprises (68% d'entre elles en avaient adopté un en 2012 en Europe), les ERP restent moins utilisés par les moyennes entreprises (44%) et par les petites entreprises (18%). Les montants importants devant être investis dans ces logiciels et la vision à long terme indispensable à leur mise en place sont 2 facteurs relevant de ces chiffres et d'une telle différence (Deltour, Farrajallah, & Lethiais, 2014, pp. 155-156). Stéphane Gosset (2003) ajoute que la mise en place de ces systèmes demande aux entreprises de telles mobilisations de la part des décideurs de l'entreprise et des changements souvent si importants que la facilité les mène souvent à garder des systèmes moins développés, mais déjà connus (Gosset, 2003, pp. 47-48).

Cette faible adoption des ERP par les PME (et par conséquent les TPE) a alors ouvert la porte à une partie du marché encore peu explorée et peu conquise. Les enjeux économiques d'un tel marché ont commencé à intéresser les éditeurs et distributeurs qui ont dès lors commencé à proposer des solutions (Deltour et al., 2014, p. 155). Petit à petit, ces derniers, tels que SAP ou Oracle, standardisent leurs solutions pour en faciliter l'usage, apportant des solutions moins coûteuses et plus rapidement mises en place. Finalement, l'arrivée des ERP en tant que SaaS (de l'anglais *Software as a Service*), un modèle de distribution du logiciel par le cloud, permet aux entreprises de ne plus devoir stocker de grandes bases de données sur leurs propres serveurs, souvent coûteux, compliqués à mettre en place et nécessitant des ressources importantes en matériel informatique. Dorénavant, il leur est possible de décider de la mise en place d'un système de gestion en prenant moins de risques. Ainsi, la décision sera plus facilement prise étant donné qu'un retour en arrière serait moins difficile et coûteux qu'avec un système hébergé sur un serveur personnel (Seethamraju, 2015, pp. 475-477).

2.2.3.2 *Facteurs influençant l'adoption d'un ERP pour les PME*

Deltour, Farrajallah, et Lethiais (2014) d'une part, et Seethamraju (2015) d'autre part décrivent dans leurs recherches des éléments qui influencent favorablement ou non la décision

d'adopter un progiciel de gestion intégrée dans une PME. Certains de ces éléments sont décrits dans cette section afin de comprendre les particularités liées à ce type d'entreprises dans le cadre de la gestion par le biais de logiciels. Ces particularités portent principalement sur des facteurs environnementaux, organisationnels et technologiques.

L'appartenance à un groupe (groupe de holding ou autre). Si une société appartient à un groupe plus important, plusieurs aspects peuvent entrer en compte. Les opérations de la société pouvant être liées à d'autres sociétés du groupe, il est essentiel d'uniformiser les bases de données et flux de gestion. Dans ce cas, l'adoption d'un ERP par l'entreprise peut représenter une solution. Il se peut également que la direction générale du groupe décide de l'adoption d'un système commun à tout le groupe afin d'uniformiser les flux interentreprises et les échanges de données. (Deltour et al., 2014, pp. 159-160)

La capacité de développement et de compréhension de l'IT par l'entreprise. Il va de soi qu'une société n'ayant jamais développé de systèmes informatiques et dont les membres n'ont aucune compétence dans ce domaine sera moins encouragée à adopter un ERP qu'une société ayant déjà utilisé des systèmes complexes tels que des systèmes MRP ou de CRM. Deltour et al. (2014) nous disent que les compétences informatiques développées au sein d'une entreprise peuvent être de 2 dimensions : « La première est la familiarité de l'ensemble des salariés avec les outils informatiques qui peut influencer leur facilité à prendre en main un nouvel outil. [...] La seconde dimension est l'existence de compétences internes capables de veiller au bon fonctionnement du futur système. » (Deltour et al., 2014, p. 160). En contradiction, Seethamraju (2015) fait part du fait que, étant donné que les PME ont en général des ressources IT moins développées que les grandes entreprises, l'arrivée des ERP sous forme de SaaS permet de diminuer le besoin d'expertise interne. Il en conclut qu'avec des services d'hébergement sur cloud, les éditeurs et vendeurs proposent des solutions de tarifs et services bien moins onéreux et que la préparation et l'infrastructure IT de la société n'est donc plus un facteur déterminant dans l'adoption d'un de ces systèmes (Seethamraju, 2015, pp. 476-477).

Les bénéfices génériques apportés par les ERP aux PME. Il est indéniable que l'intégration d'un ERP a des effets positifs pour la PME, au même titre que pour une grande entreprise. Parmi ceux-ci, Seethamraju (2015) cite par exemple l'efficacité des processus business, la précision de l'information, son accès en temps réel ainsi qu'une efficacité de sa gestion. Avec l'amélioration et l'adaptation des systèmes à des entités plus petites, le choix de

les adopter se fait maintenant pour des raisons de standardisation et de meilleure intégration des pratiques. (Seethamraju, 2015, p. 477)

La taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Habituellement, plus une entreprise grandit, plus sa complexité s'intensifie. Les processus, la gestion difficile du personnel et des clients les amènent souvent à réfléchir à l'adoption d'un système de gestion complet pouvant les accompagner dans toutes ses tâches. Au niveau du secteur d'activité, c'est également la complexité de l'entreprise qui la pousse à s'orienter vers un ERP. En effet certains secteurs imposent des processus business plus compliqués. Une entreprise travaillant dans la production et vente de matériaux aura probablement des flux plus complexes qu'une entreprise travaillant dans la vente de services informatiques. (Deltour et al., 2014, p. 159)

Les facteurs externes. Il n'y a pas lieu de regarder l'avantage compétitif entre différentes entreprises possédant un ERP. Ici, il s'agit de décrire l'avantage qu'a une société si elle possède un ERP comparativement à une société n'en possédant pas. La solution logicielle apporte des compétences externes habituellement non disponibles pour une entreprise de petite taille. Les facteurs externes pouvant influencer la décision d'adoption peuvent également être la pression d'investisseurs, de fournisseurs ou de partenaires, la mise en place de nouvelles législations qu'un système informatique pourrait aider à gérer, etc. (Seethamraju, 2015, p. 477)

2.2.3.3 Solutions proposées pour les PME

Une fois le choix d'adopter un ERP bien arrêté par l'entreprise, celle-ci passe à la phase de recherche pour choisir l'ERP de la meilleure manière. Filofteia (2012), dans son travail, faisait part de 2 grandes catégories de solutions progicielles pour les petites et moyennes entreprises.

L'entreprise a le choix de se tourner vers une *solution ERP open source*. « Les logiciels libres sont des logiciels qui doivent être distribués avec le code source inclus ou facilement disponibles, comme par exemple par téléchargement gratuit sur internet. Le code source doit être sous la même forme que celle qu'un programmeur utiliserait effectivement pour le maintenir [...] La licence de ce logiciel n'empêchera pas d'autres personnes de distribuer le code ou les modifications et travaux dérivés dans les mêmes conditions. »¹⁶ (Kavanagh, 2004, p. 1).

¹⁶ Traduit de l'anglais : « *Open source software is software that must be distributed with source code included or easily available, such as by free download from the Internet. The source code should be in the same*

Un logiciel open source est donc un logiciel dont le code source est accessible à tout un chacun. L'objectif est la transparence, l'adhésion et la participation de la communauté. Le code source peut alors être modifié, amélioré et distribué gratuitement. Filofteia (2012) cite plusieurs avantages à l'utilisation de tels ERP open source. Parmi ceux-ci, l'élimination des coûts commerciaux, la customisation possible par l'utilisateur lui-même et donc l'adaptabilité aux besoins de l'entreprise. Il ajoute que l'adoption dans un premier temps d'un tel logiciel permet l'entraînement de l'entreprise pour ensuite adopter une solution plus lourde telle que la solution commerciale présentée ci-dessous. En exemple de fabricants de ces types de logiciels ERP, sont cités CuroERP ou encore OpenERP (actuellement Odoo). (Filofteia, 2012, pp. 224-225)

La deuxième solution proposée est donc une solution plus classique : *la solution commerciale, également dite « propriétaire »*. Elle est définie comme « des licences payantes, dont les modalités peuvent varier. En général, une licence est obtenue à l'achat d'un logiciel et est liée à celui-ci, son utilisation n'ayant pas de limite dans le temps. Certains logiciels, et plus souvent les progiciels, ont une licence sous forme d'abonnement, qui doit être renouvelé pour prolonger l'utilisation de l'application. » (Sorensen, 2007, p. 4). Parmi ces solutions, nous retrouvons les bien connus SAP, Oracle et Microsoft Business Solution qui dominent ce marché depuis des années. Il est recommandé d'avoir accès à ce type de solutions lorsque le niveau d'information et de connaissance IT de l'entreprise n'est pas suffisant. En effet, si l'entreprise se tourne vers une solution open source, l'aspect humain doit être pris en compte, comme les compétences du personnel. Il serait donc conseillé pour les PME de se tourner vers des solutions de cloud et SaaS comme décrits dans les sections précédentes (Filofteia, 2012, pp. 225-226). Cependant, Johansson et Sudzina (2008) notent l'intérêt que peuvent avoir les logiciels open source pour les PME. Ils citent dans un premier temps la capacité d'adaptabilité de ceux-ci. En effet, avec l'accessibilité du code, les entreprises peuvent faire appel à des développeurs externes pour le modifier en fonction de leurs besoins. Le second intérêt donné est que les logiciels commerciaux rendent dépendants du fabricant. Si le fabricant venait à ne plus assumer les fonctions de maintenance et développement, cela pourrait entraîner des coûts importants pour la société. Finalement, le sujet du prix est abordé. Ils déclarent que les logiciels commerciaux ont un prix important et, malgré cela, ne rencontrent en général pas les attentes

form that a programmer would actually use to maintain it [...] The license of this software will not restrict others from distributing the code or modifications and derived works under the same terms. »

des petites et moyennes entreprises en termes d'intégration et de modularité. (Johansson & Sudzina, 2008, pp. 653-655)

2.2.3.4 *L'arrivée d'Odoo, une bonne solution pour les PME ?*

Odoo est un ERP créé en Belgique en 2005. Le fondateur, Fabien Pinckaers, décide alors de lancer TinyERP, un logiciel pour entreprises ayant pour objectif de les accompagner dans leur gestion. C'est en 2008 que, voyant les choses en grand, le nom de TinyERP est changé en OpenERP, traduisant le principe même d'Odoo, un ERP en open source. L'objectif est alors de devenir un des leaders du marché sur lequel règnent des entreprises telles que SAP ou Oracle, véritables monstres en la matière. C'est en 2015 que la société et le logiciel prennent le nom de Odoo et proposent alors des fonctionnalités complètes pour une grande majorité des entreprises. Ces fonctionnalités vont de la comptabilité à la production en passant par les ressources humaines et la gestion des clients (Cogitime.fr, 2018). Aujourd'hui, Odoo emploie plus de 850 personnes à travers le monde et compte 2550 partenaires. Son nombre d'utilisateurs s'élève à 4,5 millions. L'entreprise se positionne en expliquant : « Nous pensons que les logiciels de gestion doivent couvrir les besoins avancés des entreprises sans pour autant être complexes à utiliser. Notre mission est donc de fournir un logiciel qui soit intuitif, performant, totalement intégré et adapté aux réalités du marché... Tout cela en restant simple d'utilisation. » (Odoo.com, 2020c).

Alors, qu'est-ce qui fait la réussite d'Odoo et pourquoi beaucoup de PME et TPE se tournent vers cet outil pour améliorer leur gestion ? Elango et Thiagarajan (2015) fournissent des éléments de réponses qui sont détaillés ci-dessous. Ces bénéfices apportés par le logiciel supportent les aspects techniques et fonctionnels de l'entreprise et permettent aux sociétés de réduire les coûts (Elango & Thiagarajan, 2015, pp. 1-2).

Odoo est gratuit. C'est vrai pour sa version « community ». Cette version offre cependant moins de fonctionnalités que la version « entreprise » (Odoo.com, 2020a). Malgré cela, une entreprise qui a les capacités de développer, entretenir et héberger le logiciel pourra tout à fait se satisfaire de cette version en y ajoutant des fonctionnalités via des développements intégrés en interne.

Odoo est accessible partout dans le monde. Il est vrai qu'Odoo est présent partout dans le monde. Pour accéder à la base de données partout, il faut être hébergé dans la version cloud.

Il est cependant possible qu'une entreprise ait son propre serveur cloud lui permettant d'accéder à sa base de données via n'importe quel matériel, à tout moment.

Odoo supporte tous les appareils. C'est vrai, mais pour avoir accès à la version mobile, il faut utiliser la version payante : Odoo Entreprise. Le logiciel est adapté en fonction du matériel sur lequel il est utilisé.

Odoo supporte également tous les systèmes d'exploitation. C'est le cas pour les plus utilisés d'entre eux tels que Linux, Microsoft Windows, macOS, ... (Odoo.com, 2020a)

Odoo est compatible avec de nombreux navigateurs. C'est le cas des navigateurs comme Chrome, Internet Explorer, Firefox, Safari, ...

3 Étude qualitative

Cette section a pour objectif, dans un premier temps, de définir la question de recherche et les raisons de l'aboutissement de celle-ci. Ensuite, des données empiriques seront récoltées à l'aide d'une étude qualitative. Les résultats seront alors analysés et présentés pour tirer des conclusions sur la question de recherche. Pour mener à bien l'étude, le travail se base sur le cours *Études de marché* dispensé par la professeur Nadia Steils à l'UNamur en suivant les 6 étapes décrites dans la figure ci-dessous.

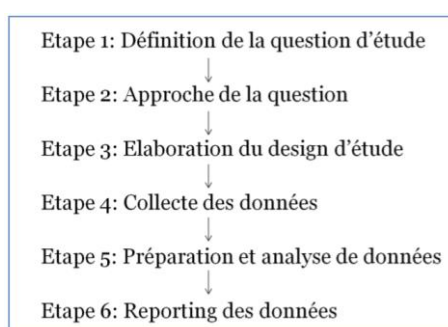


Figure 5 : Les 6 étapes d'une étude de marché (Steils, 2018, p. 14)

3.1 Méthode de recherche et d'étude : enquête qualitative

3.1.1 Question de recherche

La première étape d'une étude qualitative visant à récolter des données empiriques consiste à comprendre fondamentalement le problème de recherche. Pour ce faire, dans un premier temps, la revue de littérature présentée dans les deux sections précédentes est d'un apport indispensable. En effet, elle permet de s'imprégner du sujet, de comprendre ce qu'est la gestion de la relation client, de son apport primordial pour les entreprises et d'en faire le lien avec les ERP. La littérature démontre l'importance capitale du CRM dans les entreprises en générant, à long terme, de véritables bénéfices financiers et commerciaux. La revue des ERP met en lumière leur fonction, et la façon dont ces solutions influencent grandement la gestion des entreprises. Ainsi, l'on peut comprendre pourquoi il peut être intéressant d'intégrer des modules CRM aux ERP. L'exemple d'Odoo est alors examiné dans chaque section, sachant que l'étude se basera sur des PME et des TPE ayant implémenté Odoo avec un module CRM.

Ensuite, il s'agit de définir, après analyse de ces données secondaires, la question d'étude. Dans le cadre de ce travail, la question d'étude est la question centrale du mémoire.

- Quelle est la valeur ajoutée du module CRM d'Odoo pour les TPE et PME dans la gestion de leur relation client ?

Afin d'affiner cette question, il convient de poser quelques sous-questions plus spécifiques dérivées de la question centrale, qui mises ensemble, de répondre à celle-ci. Ces sous-questions sont les suivantes.

- Quels sont les avantages et inconvénients de la gestion de la relation client au sein des TPE et PME ?
- Quel est l'apport des modules CRM aux PME et TPE (comparaison des périodes avant et après implémentation) à la gestion de la relation client ?

3.1.2 Justification de l'approche et de la méthode qualitative

Afin de récolter les données primaires nécessaires à l'étude, il s'agit dans un premier temps de choisir quel design d'étude va être mené. Il existe 3 types de designs : l'étude exploratoire, l'étude descriptive et l'étude causale. L'étude exploratoire est souple et informelle. Elle a pour but de comprendre et définir un problème avec beaucoup de précision afin d'identifier des stratégies intéressantes (Steils, 2018, pp. 29-36). Étant donné la possibilité d'échantillon (présenté dans la section 4.1.3.2) relativement faible ainsi que la question de recherche (présentée dans la section 4.1.2 qui suit), un design d'étude exploratoire semble le plus à même de nous aider à récolter les données de la meilleure manière.

Le choix entre étude quantitative ou étude qualitative est alors logique. En effet, les designs exploratoires requièrent généralement des études qualitatives tandis que les études quantitatives sont vouées à fournir des modèles descriptifs ou causals (Steils, 2018, p. 37). « ... les études qualitatives visent à une investigation intensive, profonde, indirecte, contrastant avec l'interrogation courte et directe de l'approche quantitative dont la pertinence est fondée sur les régularités statistiques. » (Faivre & Krief, 2017, p. 7). L'objectif de ce type d'étude est donc bel et bien d'approfondir un sujet, d'entrer dans les détails en laissant une certaine liberté d'expression aux sujets consultés. Les caractéristiques de l'étude qualitative sont présentées à la figure 6 ci-dessous.

	Etude qualitative	Etude quantitative
Objectif	Comprendre, en termes de qualité	Quantifier les données et généraliser les résultats à partir de l'échantillon de la population concernée
Échantillon	Petit nombre de cas non représentatifs	Grand nombre de cas représentatifs
Collecte de données	Non structurée	Structurée
Analyse de données	Non statistique	Statistique
Résultat	Élaborer un début de compréhension	Recommander une ligne d'action définitive

Figure 6 : Caractéristiques des études qualitatives et quantitatives (Steils, 2018, p. 38)

D'une manière globale, l'objectif de cette étude est de comprendre et obtenir une vision complète d'un phénomène sur lequel peu d'informations existent.

3.1.3 Type d'entretien : entretiens individuels semi-directifs

3.1.3.1 *Justification du type d'entretien et guide d'entretien*

Une fois le design et l'approche décidés, il faut choisir le type d'entretien à mener afin de réaliser l'étude. Ainsi, 2 types d'entretiens existent, l'entretien via un focus group (entretien en groupe) ou l'entretien individuel. Le choix de l'entretien individuel est dans ce cas-ci le plus adapté, car il présente plusieurs avantages tels que (Steils, 2018, pp. 46-48) :

- L'approfondissement de la connaissance d'une situation
- Aborder des sujets qui, si abordés en groupe, pourraient amener des réponses biaisées à cause d'une influence sociale
- L'entretien avec des professionnels
- L'honnêteté des intervenants qui ne se soucient pas de réponses d'autres intervenants
- La richesse et la profondeur des réponses.

Les avantages décrits ci-dessus sont importants pour l'étude. En effet, l'étude part d'un phénomène décrit dans la revue de littérature, c'est-à-dire les CRM intégrés aux ERP. Le but est d'approfondir ce sujet et d'en analyser certains aspects précis. Pour ce faire, il est primordial que les répondants se sentent en confiance afin de donner les réponses les plus honnêtes et les plus détaillées possible. Ce type d'entretien permet en effet de comprendre en profondeur des

sujets « sensibles », comme c'est le cas ici. On veut comprendre comment les entreprises perçoivent leur gestion de la relation client qui est au cœur de leur activité.

3 types de guides d'entretien existent (Steils, 2018, pp. 49-50) :

- L'entretien non directif, apportant une liberté dans la forme des questions et une profondeur des réponses maximales
- L'entretien semi-directif
- L'entretien directif, avec une liberté dans la forme des questions et une profondeur des réponses minimales.

Dans ce cas-ci, l'entretien semi-directif est le plus adapté, il demande un guide d'entretien composé de questions relativement ouvertes sur le thème abordé. Ainsi, l'intervenant se voit donner une certaine liberté de parole guidée par un schéma peu structuré, mais préparé au préalable afin de guider la conversation dans un sens bien précis. Le but d'un tel type d'entretien est d'obtenir des réponses relativement précises, mais libres avec cependant une profondeur inférieure à celle d'un entretien non directif. (Steils, 2018, p. 50)

Afin d'effectuer ces entretiens individuels de la manière la plus efficace possible, il est important de réaliser un guide d'entretien dont l'objectif est de « ...garantir la traçabilité des questions posées lors de l'entretien » (Steils, 2018, p. 49). Le choix d'un guide d'entretien semi-directif semble, comme expliqué plus haut, le plus approprié à l'étude en question. Il permet une discussion poussée sur le sujet en évitant les questions trop fermées, et en insistant sur les expériences (Steils, 2018, pp. 50-51).

Il se compose de 5 grandes parties. La première partie reprend les instructions introductives. L'enquêteur remercie son interlocuteur et explique le sujet de l'entretien ainsi que les raisons du choix de l'entreprise pour cet entretien (l'entreprise a récemment utilisé Odoo avec un module CRM et est une TPE ou PME). Dans la deuxième partie, l'échauffement, l'enquêteur se présente et demande à son interlocuteur de faire de même ainsi que de présenter son entreprise. La troisième partie est la discussion générale et sert à mettre en situation afin que le répondant soit à l'aise avec le sujet. Dans cette partie, le thème général de la gestion de la relation client est abordé. Ainsi, la discussion est centrée autour de la sous-question « Quels sont les avantages et inconvénients de la gestion de la relation client (GRC) au sein des TPE et PME ? » et les différents points abordés sont la formation de la GRC, la gouvernance de la

GRC, les mesures de performances et l'évolution de la GRC. Après une transition dont le but est d'orienter la discussion petit à petit vers le CRM de l'ERP Odoo, la quatrième partie, celle de la discussion spécifique, commence. La seconde sous-question « Quel est l'apport des modules CRM aux PME et TPE (comparaison des périodes avant et après implémentation) à la gestion de la relation client ? » est abordée via différents aspects tels que la gestion des données, l'aspect des processus de l'entreprise, l'aspect managérial, l'intégration ou encore les objectifs définis par l'entreprise. Par le biais de relances, l'objectif est également que le répondant fasse ressortir des aspects non abordés directement dans l'entretien, mais qui pourraient être utiles à l'étude. La dernière partie sert alors à conclure en rappelant tous les points importants discutés durant l'entretien et en proposant au répondant d'ajouter des informations qu'il juge importantes.

Le guide d'entretien en question est présenté à l'annexe 2.

3.1.3.2 *Description de l'échantillon*

La sélection de l'échantillon nécessaire à l'étude a été réalisée en lien avec l'entreprise Odoo étant donné que les entreprises interrogées utilisent toutes le logiciel Odoo. Dans ce cadre, Odoo a été contacté afin d'obtenir les coordonnées de PME et TPE francophones utilisant le logiciel avec un module CRM. Dans un premier temps, 35 entreprises, choisies au hasard ont été contactées par mail, l'objectif étant d'obtenir au minimum 12 réponses positives pour participer à l'enquête. L'unique critère pour faire partie de l'échantillon était d'utiliser ou d'avoir utilisé Odoo avec un module CRM et d'être une TPE ou PME francophone. Le mail envoyé à ces entreprises est présenté à l'annexe 1. Les entreprises contactées sont évidemment libres d'accepter ou non l'entrevue.

Les entreprises ayant accepté de participer correspondent toutes aux critères demandés et sont décrites dans le tableau ci-dessous.

	Secteur d'activité	Définition de l'entreprise	Type d'entreprise
Entreprise 1 : S2I Évolution	Agence Web.	Conception de logiciels. Conception de sites e-commerce ou sites web. Via des récurrences mensuelles (abonnements).	TPE.
Entreprise 2 : Prophilm SARL	Représentation en investissement et négoce en machines industrielles.	Achat/vente d'équipements industriels pour transformation de matériaux. Industrie plastique/textile.	TPE.
Entreprise 3 : Ecobiotex	Importation et négoce de revêtement textile.	Importation de fibre de coco pour de l'aménagement paysager et négoce de tout ce qui est paillage et revêtement de sol en tissu pour l'extérieur.	TPE.
Entreprise 4 : Euroglass90	Fabrication, vente et négoce/achat/revente.	Fabrication et vente de planches de surf. Négoce, achat et revente de planches de surf, accessoires de surf et de skateboard de la marque Quicksilver et de la marque Roxy.	PME.
Entreprise 5 : Soladis	Activité de business développement.	Service dans le domaine de la data dont les statistiques et les data sciences.	PME.
Entreprise 6 : Bathypro	Construction/Travaux généraux	Rejointoyage en sous-traitance pour de grandes enseignes de construction générale. Travail pour des particuliers dans le béton armé et aménagement extérieur et intérieur.	PME.
Entreprise 7 : Baars Eyewear	Marque de lunettes	Fabrication et vente de lunettes.	TPE.
Entreprise 8 : Cerbair	Fabrication High-Tech	Fabrication de solutions anti-drones	TPE.
Entreprise 9 : ECare Security	Systèmes de sécurité	Fabrication et commerce de systèmes de sécurité (vidéo surveillance, alarmes, solutions développées pour marchés spécifiques ...)	PME.
Entreprise 10 : BeerFac SA	Brasserie	Brassage de bières (actuellement dans une autre entreprise, mais l'objectif est de brasser à Gembloux).	TPE.

Entreprise 11 : Co- Mana	Société de communication support.	Appuyer les entreprises à mettre en œuvre leur communication. Organisation d'évènements. Production graphique. Production vidéo. Ils font de la mise en œuvre, pas de la consultation.	PME.
Entreprise 12 : GNS Architects SPRL	Bureau d'architecture.	Travaux d'architecture.	TPE.

Figure 7 : Description des entreprises interrogées

3.1.3.3 Procédure

En raison de la situation sanitaire de l'année 2020 et du confinement imposé par les autorités belges, des entretiens en face à face n'étaient pas envisageables. Les entreprises ont alors été contactées afin d'organiser ces rencontres par vidéoconférence en individuel. Ces entretiens ont eu lieu entre le vendredi 12 juin et le mercredi 17 juin 2020, le choix de la date et de l'heure étant laissé aux entreprises. Une fois tous les rendez-vous fixés, les intervenants recevaient un lien vers la plateforme de vidéoconférence Google Hangouts depuis laquelle l'entretien allait avoir lieu.

Sur les quatorze entreprises qui avaient donné leur accord pour un entretien, seules douze se sont présentées sur la plateforme aux dates et heures pour l'entretien. Deux d'entre elles n'ont plus donné signe de vie. Au début de chaque entretien, l'intervenant était mis au courant du fait qu'un moyen d'enregistrement audio était utilisé afin de pouvoir, une fois ceux-ci terminés, les réutiliser de manière efficace.

Finalement, excepté un entretien qui a connu une coupure de réseau et a été recommencé le lendemain, tout s'est déroulé sans encombre. Nous pouvons remarquer dans certains fichiers audios des petites coupures dues à des baisses de réseau, mais cela n'affecte pas la qualité de ceux-ci.

3.1.4 Méthode d'analyse des résultats qualitatifs

Une fois les entretiens effectués et enregistrés, il s'agit de les « décortiquer » afin d'établir une base pour l'analyse. Chaque entretien est alors réécouté très attentivement à plusieurs reprises pour définir les grands thèmes.

Cinq tableaux sont alors construits. Trois des cinq tableaux sont purement descriptifs et ont pour objectif d'analyser le contexte afin d'établir des analogies et mieux comprendre les enjeux du CRM. Les deux autres tableaux sont des tableaux analytiques ayant pour but de construire les réponses aux sous-questions et, par conséquent, à la question de recherche. Le premier tableau descriptif (repris à l'annexe 3) présente les différentes entreprises interrogées et leur définition de la relation client. Ce tableau est important pour comprendre les différentes manières qu'ont les entreprises d'aborder leur relation avec les clients.

Le deuxième tableau descriptif (repris à l'annexe 4) présente les intervenants, leur fonction dans l'entreprise et s'ils ont utilisé Odoo et le module CRM ou non. Ces informations sont importantes pour pouvoir établir des analogies entre les réponses aux questions posées et la position du répondant dans l'entreprise ou encore son utilisation d'Odoo.

Ensuite, le tableau analytique de perception de la gestion de la relation client (présentée à l'annexe 5) regroupe les grands thèmes du CRM définis par Parvatiyar & Sheth (2001) et repris dans la revue de littérature. Pour rappel, ces quatre grands thèmes sont : la formation du CRM, la gouvernance du CRM, les mesures de performance du CRM et l'évolution du CRM.

Un tableau descriptif d'analyse de l'utilisation et la place dans l'entreprise d'Odoo et plus particulièrement du module CRM (présenté à l'annexe 6) est alors dressé. Il permet de faire des analogies entre les réponses apportées sur la plus-value d'Odoo CRM dans la gestion de la relation client et le degré d'utilisation d'Odoo et du module CRM.

Finalement, le tableau analytique de comparaison de la gestion de la relation client avant et après implémentation d'Odoo avec module CRM (présenté à l'annexe 7) est créé. Cette matrice permet une analyse par thèmes. Ces thèmes sont les thèmes généraux qui ont été abordés lors des discussions d'entretien orientées vers ce sujet. Ainsi, la matrice regroupe la perception générale de l'intervenant, permettant d'apporter des éléments non connus, la gestion des données, les processus, l'aspect managérial, l'aspect de l'intégration et des objectifs définis au préalable. Cette matrice permet de mener l'analyse profonde sur l'apport des modules CRM intégrés aux ERP pour les TPE et PME.

En plus de ces matrices et tableaux, des verbatims, fragments de réponses des intervenants, ont été prélevés des entretiens afin d'appuyer les propos présentés dans l'analyse.

3.2 Résultats de l'étude

3.2.1 Présentation des résultats

Afin d'en faire une bonne analyse, la présentation des résultats se fait en deux sous-sections. Ces 2 dernières sont relatives aux deux sous-questions de la question de recherche. Dans un premier temps, pour répondre à la sous-question : « Quels sont les avantages et inconvénients de la gestion de la relation client au sein des TPE et PME ? », le tableau de présentation des entreprises (annexe 3) et la matrice de la perception de la relation client (annexe 5) font l'objet d'une analyse en profondeur et sont complétés par les verbatims relatifs aux entretiens menés. Ensuite, le tableau sur l'utilisation d'Odoo et de son module CRM (annexe 6) ainsi que la matrice de comparaison de la gestion de la relation client avant et après implémentation d'Odoo avec CRM (annexe 7) sont analysés et présentés avec leurs verbatims pour répondre à la sous-question : « Quel est l'apport des modules CRM aux PME et TPE (comparaison des périodes avant et après implémentation) à la gestion de la relation client ? ».

3.2.1.1 *Avantages et inconvénients de la gestion de la relation client au sein des TPE et PME.*

La première partie des résultats, présentée dans cette section, vise à définir les différents avantages et inconvénients que peut apporter la gestion de la relation client pour les TPE et PME. Pour ce faire, l'analyse se base sur la première partie des entretiens et principalement sur les tableaux présentés aux annexes 3, 4 et 5.

Il est important de comprendre dans un premier temps que, en grande majorité, lorsque les répondants étaient questionnés au sujet de leur définition de la perception de la gestion de la relation client en début d'interview, le concept leur semblait vague, car n'ayant jamais été défini dans la société. Il est intéressant alors d'observer les définitions de chacune de ces petites structures.

(Intervenant n°1) « *Aujourd'hui, il y a un client qui est chez nous, l'objectif c'est de le garder. Justement, parce que, ce qui fait, on va dire, à un moment donné, notre plus-value, heu... alors tant au niveau financier qu'au niveau heu... service, pour le client ça va être effectivement un conseil, un suivi permanent. Heu... Pour nous ça va être effectivement une récurrence de services heu... grâce à ça, qui vont être facturés évidemment. Donc heu... Nous notre intérêt, c'est de garder nos clients le plus longtemps possible.* »

(Intervenant n°4) « *Je dirais que la... le... l'état d'esprit de l'entreprise est surtout axé sur le service au client. Donc euh... le... aussi bien le produit que l'on fabrique sur place que*

le produit qu'on achète et que l'on revend. On cherche euh... avant tout, la qualité et euh... à avoir une relation de... de... de confiance et de garants de qualité. Donc si euh... si un client nous appelle en disant qu'il y a un souci avec la planche, on va tout de suite euh... tout de suite euh... faire ce qu'on peut pour pouvoir réparer ou pour corriger les choses et on... je dirais on met l'accent sur la relation qualité. »

(Intervenant n°6) *« Si, on avait quelque chose à faire, ce qui était ce qu'on appelle euh... la crédibilité, de la qualité par rapport à la gestion administrative et c'est justement pour ça que j'avais proposé Odoo parce que ça permettait justement à chaque stade que les choses se passent automatiquement. »*

(Intervenant n°7) *« Effectivement, la plupart des clients euh... qui sont existant, travaillent avec nous depuis le début et du coup c'est des relations effectivement qu'on... qu'on met en place sur le long-terme et c'est aussi la vocation de l'entreprise à essayer d'instaurer une relation la plus longue possible. »*

(Intervenant n°8) *« On est une petite entreprise, nos clients aiment cette proximité qu'ils peuvent avoir avec nous. Euh... donc nous on met en place pas mal d'outils digitaux qui leur permettent de nous suivre directement. Par exemple, un groupe Whatsapp par projet qui permet en fait de... d'avoir ce lien très direct par téléphone. »*

(Intervenant n°11) *« C'est juste les instructions qu'on donne à nos employés, bah euh... chouchoutez bien les clients euh... quand ils ont leur anniversaire on envoie des cadeaux, on euh... donc ça c'est, j'veis dire de l'intime, du relationnel. »*

On peut remarquer dans ces différentes définitions et réponses, un manque de structure commun à chaque entreprise. Il est assez clair qu'un cadre théorique n'est, parmi la plupart des répondants, pas défini. Neuf des douze entreprises ont fait part du fait que l'important pour eux était de pouvoir garder une bonne relation de long terme avec le client.

(Intervenant n°3) *« Je les relance par une lettre, par euh... par courrier tous les, tous les ans, par courriel euh... par une lettre mensuelle disant euh... Bonjour c'est Ecobiotex, ne m'oubliez pas. »*

(Intervenant n°10) *« Les clients sont par nature dans notre métier... des clients qui, on l'espère, seront des clients réguliers sur le long terme. »*

Malgré le fait qu'un manque de définition précise est bien réel pour ces très petites, petites et moyennes entreprises, la majorité d'entre elles s'accordent à dire qu'il est important de créer un cadre bien précis au niveau de la relation client. En effet, ceci permettrait de faciliter les choses afin de satisfaire le client pour qu'il reste en contact avec l'entreprise.

(Intervenant n°1) *« Je pense que la conséquence de cette absence de communication ou de process dans la structure engendre heu... justement des problèmes avec les clients au final puisque, bien, il y en a un qui ne sait pas ce qu'a fait l'autre, etc. Et puis, à un moment donné, le client, lui il se dit « bah attendez, qui fait quoi, et... et comment, etc. » Donc c'est ça qui engendre les problèmes. »*

(Intervenant n°3) *« On a fait une vraie étude de marché. Euh... En faisant cette étude de marché, on a défini quelles étaient nos cibles. Euh... Donc, que je vous ai données toute à l'heure et euh... sur les 4, on a dit voilà, le marché est de XX milliers d'euros et on va prendre pour la première année 3% du marché pour tels types de cibles, euh... 3% du marché pour tels types de cibles, 5% pour tel autre type de cible. »*

(Intervenant n° 5) *« Donc aujourd'hui c'est beaucoup plus processé parce qu'il y a une répartition des rôles et responsabilités [...] et on a dorénavant des outils qui nous permettent de le faire. »*

(Intervenant n°8) *« C'est en fait avec la montée en cadence et la montée en puissance euh... avec le fait qu'on ait de plus en plus de clients et à la fois que du coup nous en interne on recrute de plus en plus de personnes, euh... ce lien affectif et personnel entre manager, enfin associés et clients, ne peut plus être la seule euh... la seule façon de fonctionner. Donc là il a fallu mettre un peu de process et puis euh... »*

Rappelons que Ambroise & Prim-Allaz (2015) tendaient à définir, dans leur étude, l'impact de la démarche de gestion de la relation client sur les performances des petites et moyennes entreprises. Par ce biais, ils avaient conclu qu'à court terme, la mise en place d'une gestion de la relation client peut avoir des effets négatifs sur les performances de l'entreprise, mais une fois bien installée, sur le long-terme, on peut observer une augmentation des performances en termes de taux de marge nette par exemple. Cela est probablement dû au fait que l'adoption d'une démarche de CRM change drastiquement la culture et la stratégie de l'entreprise et demande donc un temps d'adaptation. Les différents avantages et inconvénients

de la gestion de la relation client pour les TPE et PME qui sont ressortis lors des entretiens menés dans le cadre de ce travail sont décrits ci-dessous.

- La mise en place d'une démarche CRM permet d'apporter de la satisfaction aux clients.

Une majorité des entreprises interrogées s'accordent pour dire que la satisfaction du client est une des grandes préoccupations dans leur travail. Cette satisfaction accrue du client permet alors de créer une relation de confiance et de long terme permettant de continuer à vendre. Il est d'ailleurs intéressant de noter que toutes les entreprises ayant répondu en ce sens ont exprimé plus tôt le fait que la relation établie avec leurs clients est souvent une relation de long-terme. La satisfaction du client permet d'obtenir un certain avantage concurrentiel sur le marché visé. De plus, cela amène le client à continuer à acheter, on dit d'ailleurs : « un client satisfait est un client qui paie ».

(Intervenant n°2) « *Il faut, comme vous dites, garder la relation client pour continuer à vendre. »*

(Intervenant n°4) « *Un client, il paye quand même cette, cette planche assez chère. Il est en droit d'attendre un... une... une relation, un service de qualité qui va avec. »*

(Intervenant n°4) « *Les mesures de performances euh... ce serait le... le... la satisfaction du client, donc si le client continue à commander ou pas du réassort en saison chez nous plutôt que chez un concurrent. »*

(Intervenant n°7) « *Quand je me sens euh... écouté et compris par la marque euh... que j'ai acheté, bah c'est très, c'est plutôt valorisant et alors on a envie de continuer à faire confiance à cette marque. »*

(Intervenant n°8) « *Quand le produit est, on va être honnête, assez branlant, puisque toujours en développement, c'est encore plus important d'être proche de ses clients et... facile puisqu'il y en a très peu, on est peu. Donc, en fait euh... les premiers clients sont presque des partenaires dans un certain sens. »*

(Intervenant n°9) « *Après, après, après, on est humains donc avant tout on a des clients avec qui forcément on a une empathie qui s'installe, il y a, il y a une relation un peu plus proche qui s'installe. »*

- Cela permet de définir les différents types de clients avec lesquels on veut travailler.

Parvatiyar & Sheth (2001) définissent ces clients comme des partenaires relationnels lorsqu'ils décrivent le processus de formation du CRM. En effet, sept des douze intervenants ont fait part du fait que l'adoption d'une stratégie CRM bien définie permettait de définir correctement ces partenaires, ou clients. La bonne définition de ces derniers permet alors d'établir la manière de travailler avec les différents types de clients cibles afin d'entretenir la relation la plus adaptée à chaque groupe. Ces sept entreprises sont des entreprises travaillant avec des clients en B2B, on peut alors supposer qu'il est important de bien définir le type de partenaire relationnel particulièrement quand l'activité commerciale est de type B2B.

(Intervenant n°1) « *Alors, bien sûr, vous savez tout de suite que les toutes petites structures vous pouvez les éliminer.* »

(Intervenant n°2) « *Les bons clients, bien il faut faire quelque chose quoi. Pas simplement ouvrir une bouteille de vin, mais il faut être peut-être plus présent en termes de déplacements localement vous voyez, de visites, etc.* »

(Intervenant n°10) « *Donc on a une communauté qui est quand même assez importante. Et donc on... on, on a commencé à vendre à l'intérieur de cette communauté.* »

(Intervenant n°10) « *Alors au niveau du B2C, on a... on a identifié évidemment euh... des, des cibles hein qu'on connaît bien en commençant d'abord par les gens euh... les gens chez qui on a plus de chances de vendre nos produits.* »

- Une fois mise en place, la stratégie CRM est facile à maintenir.

Cinq des douze intervenants s'accordent à dire qu'il n'est pas forcément compliqué de maintenir en place une telle stratégie malgré le fait qu'il ait été laborieux de l'établir.

(Intervenant n°3) « *Aujourd'hui, rien que la newsletter me suffit.* »

(Intervenant n°4) En parlant du maintien de la gestion de la relation client : « *Dans l'ensemble ça se passe très bien.* »

Cependant, deux intervenants s'accordent sur le fait qu'il est relativement difficile de maintenir une bonne relation dans le temps : (intervenant n°2) « *C'est assez compliqué d'entretenir, de faire du nouveau, des choses variées et de maintenir dans le temps aussi.* »

Un point positif supplémentaire est apparu lorsque l'on parlait de la gouvernance de la gestion de la relation client :

- Plus besoin de prospection si les clients long terme restent.

Trois intervenants ont naturellement abordé ce sujet en expliquant que, étant donné la relation de confiance et de long terme qui a été bâtie avec les clients suite aux stratégies de CRM mises en place, ceux-ci reviennent automatiquement et sont des clients récurrents pour l'entreprise. Ainsi, il n'y a pratiquement plus besoin d'effectuer de prospection de nouveaux clients tant ces clients suffisent à l'entreprise.

(Intervenante n°6) « *On n'a vraiment pas besoin de faire de publicité, automatiquement que ce soit Baijot, Thomas&Piron, [...] bien euh... tous les jours ils nous envoient des bons de commande.* »

Dix des douze intervenants ont expliqué que leur entreprise mettait en place ou comptait mettre en place des mesures de performance chiffrées. Ces dernières peuvent être soit d'ordre financier comme le chiffre d'affaires, la marge brute ou les marges prévisionnelles, mais certaines de ces entreprises mettent en avant des performances d'un point de vue de la relation client. En effet, l'intervenante n°2 parle par exemple de taux de transformation des rendez-vous tandis que l'intervenante n°4 explique analyser la satisfaction du client ou la rapidité d'encaissement des factures. Ces mesures de performance sont possibles grâce aux objectifs définis lors de la mise en place de la stratégie de CRM.

(Intervenante n°7) « *On a un autre indicateur qui est intéressant à suivre. Euh... c'est la fréquence de commande par client et savoir à peu près le volume annuel euh... chez... chez chaque client et pourquoi ça fonctionne chez lui, pourquoi un peu moins chez lui, donc voilà.* »

(Intervenante n°10) « *Dès que ce commercial sera là, forcément, pour mesurer ses performances on va devoir euh... mettre en place une série de choses c'est-à-dire effectivement voir au niveau de notre... de nos opportunités, le nombre d'opportunités qu'on est en train de gérer euh... celles qui sont gagnées, celles qui sont perdues.* »

Les deux entreprises ne mettant pas en place de telles mesures justifient cela par le manque de maturité du marché ou le type de marché.

(Intervenant n°12) « *Et oui, on a des obj... on a des objectifs, mais euh... mais c'est pas des objectifs euh... quantifiés je vais dire.* »

La mise en place de telles mesures permet d'apporter certains avantages aux entreprises. Les personnes interviewées en ont relevé deux principales.

- Les mesures de performance de la stratégie CRM permettent de définir les bons et mauvais clients.

C'est en effet ce qu'estiment cinq des dix entreprises ayant mis ou désirant mettre en place des KPI. L'intervenant n°5 pense en effet que si son entreprise venait à en utiliser, ils pourraient analyser le temps de réponse à un devis pour savoir quels sont les clients plus fidèles et ceux qui le sont moins. L'intervenant n°6 pense, lui, qu'il est important de savoir quels clients vont se concrétiser rapidement et pour quels montants afin de définir les « gros clients ».

(Intervenant n°4) « *Il y a aussi l'élément de... de... de rapidité de... d'encaissement de facture qui fait que, bien voilà, un client qui... qui a sa marchandise en temps et en heure, qui... où tout va bien, il va nous payer en temps et en heure aussi, et quand il y a des choses qui vont moins bien, on peut souvent constater des... des soucis, des retards de paiements.* »

(Intervenant n°9) « *J'édite régulièrement des stats sur notamment sur notre portefeuille client, notre portefeuille client, ceux qui nous font là les... les meilleurs, les... les plus grosses commandes sur le mois qui vient de passer ou sur le trimestre qui vient de passer. [...] Après on a justement les clients qui euh... qui n'ont pas passé de commande depuis un certain temps.* »

- Les mesures de performance de la stratégie CRM permettent de comprendre pourquoi cela fonctionne ou non avec des clients.

Seulement deux des intervenants ont abordé ce sujet, mais il semble relativement pertinent. En effet, c'est l'objectif des KPI que de pouvoir analyser la situation pour pouvoir adapter les facteurs qui impactent la réussite des objectifs.

(Intervenant n°7) « *On a un autre indicateur qui est intéressant à suivre. Euh... c'est la fréquence de commande par client et savoir à peu près le volume annuel euh... chez... chez chaque client et pourquoi ça fonctionne chez lui, pourquoi un peu moins chez lui, donc voilà.* »

(Intervenant n°11) « *On a une vision assez claire par département, par client, par groupe de clients.* »

Le dernier avantage perçu à ce sujet lors de ces entretiens a été abordé lors des discussions autour du processus d'évolution du CRM.

- La présence d'une stratégie de CRM permet de réagir face au changement.

Durant celles-ci, trois intervenants seulement ont pu parler du sujet et il est apparu que pour ceux-ci, l'imposition d'un cadre précis sur la gestion de la relation client permet de gérer le changement en termes d'objectifs et d'imprévus.

(Intervenant n°4) « *Oui, d'adapter notre communication, nos relations aux contraintes du... du quotidien pour pouvoir... parce qu'être trop figé ne permet pas de... de... faire face à tous ces imprévus* »

(Intervenant n°5) « *Donc on a été euh... un peu obligés de moduler ce qu'on souhaitait faire parce qu'on essayait de trouver le modèle optimal pour la gestion en termes de proximité, mais aussi d'intérêt intellectuel.* »

(Intervenant n°7) « *On a parfois revu un peu euh... des chiffres à la baisse, parfois à la hausse, mais oui ça... les curseurs on les place euh... on les ajuste souvent, parfois en cours d'année en fonction des commerciaux qu'on arrive à recruter aussi, de la relation qu'on a avec eux.* »

Parvatiyar & Sheth (2001) établissent le concept de processus de gouvernance du CRM qui définit la gestion des processus et relations mis en place. Dans leurs travaux, ils expriment quelques questions importantes sur le sujet comme la spécification des rôles, la communication, le processus de planification ou encore la motivation des employés. Ces sujets ont été abordés de manière intuitive par certains des répondants et permettent de souligner quelques difficultés et inconvénients dans le maintien de la gestion de la relation client.

- Il est possible de rencontrer des soucis de communication interne et managériaux.

La moitié des intervenants ont naturellement fait part de ces problèmes. A titre d'exemple, l'intervenant n°1 explique que si les stratégies ne sont pas bien structurées, cela peut engendrer des problèmes de communication en interne et se répercuter sur le client qui ne

s'y retrouve plus dans l'organisation de l'entreprise. Quatre répondants expliquent également que, par la petite taille et la structure de l'entreprise, la répartition des rôles et le côté managérial du sujet sont assez compliqués. De plus, généralement, les employés sont réticents au changement.

(Intervenant n°5) « *Alors la contrainte la plus difficile et, j'imagine, c'est la même pour tout le monde, c'est celle de la transformation des habitudes.* »

- Il est parfois difficile de réorganiser les procédures mises en place auparavant pour les adapter aux nouvelles stratégies.

Deux des intervenants sont d'accord sur ce fait. L'intervenant n°6 explique qu'étant donnée la structure de l'entreprise, qui est particulièrement petite, il est compliqué de modifier les processus qui sont présents depuis très longtemps et fortement ancrés dans les mentalités. Cela est aussi dû au fait que le secteur d'activité (la construction) a toujours fonctionné de manière relativement simpliste.

(Intervenant n°5) « *La deuxième difficulté elle a été euh... de réorganiser nos procédures et d'essayer d'adapter ce que l'on faisait à l'outil et d'adapter l'outil à ce que l'on faisait. [...] de voir comment on pouvait rassembler, enfin rassembler, faire rejoindre nos process et les capacités d'Odoo.* »

Tous les avantages et inconvénients décrits ci-dessus sont repris dans la figure 8 dans laquelle l'axe des abscisses représente le numéro de chaque intervenant et l'axe des ordonnées les différents avantages et inconvénients perçus. Il offre alors une vue synthétique sur les différentes entreprises qui ont fait part de ces points.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Avantages de la mise en place d'une stratégie CRM</i>												
La stratégie CRM amène la satisfaction des clients.		•		•			•	•	•			
La stratégie CRM permet de définir les différents types de clients avec lesquels travailler.	•	•	•				•	•		•		•
Maintenir une relation client permet de diminuer la prospection.			•			•	•					
La stratégie CRM est facile à maintenir une fois mise en place.			•	•				•		•	•	
Établir une stratégie CRM permet de mesurer les performances.	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	
La stratégie CRM et les mesures de performance permettent de différencier les bons et mauvais clients.		•		•	•	•			•			
La stratégie CRM et les mesures de performance permettent de comprendre pourquoi cela fonctionne ou non avec les clients							•				•	
La présence d'une stratégie de CRM permet de réagir face au changement.				•	•		•					
<i>Inconvénients de la mise en place d'une stratégie CRM</i>												
Il est possible de rencontrer des soucis de communication interne et managériaux.	•			•	•	•			•			•
Il est parfois difficile de réorganiser les procédures mises en place auparavant pour les adapter aux nouvelles stratégies.					•	•						

Figure 8 : Tableau synthétique des avantages et inconvénients de la mise en place d'une stratégie CRM

3.2.1.2 Apport des modules CRM aux PME et TPE à la gestion de la relation client.

Cette partie de la présentation des résultats permet d'entrer plus en profondeur dans le sujet des modules CRM intégrés aux ERP. Durant l'entretien, il a d'abord été demandé à l'intervenant de nous parler de son expérience et de l'utilisation d'Odoo et du module CRM par sa société. Ainsi, des analogies vont pouvoir être établies entre les réponses à ces questions et la discussion autour des comparaisons avant/après utilisation du module CRM d'Odoo. Les différents thèmes de cette partie, expliqués dans la section 4.1.4, ont été abordés dans la discussion et ont permis de dévoiler un certain nombre d'avantages décrits ci-dessous. Avant de décrire les avantages, un résumé de l'utilisation du module CRM par les entreprises permet de comprendre la place que ce module représente et les différentes fonctionnalités intéressantes utilisées.

Onze des douze entreprises interrogées ont estimé qu'Odoo prenait actuellement une place centrale dans l'entreprise et que c'est l'outil le plus utilisé par les employés, que c'est l'outil de gestion journalière à part entière.

(Intervenant n°9) « *Mais sinon euh... sinon les commerciaux, eux, les commerciaux, la direction, le support, euh... eux ne vont exclusivement que sur Odoo.* »

Comparativement, seulement cinq de ces entreprises estiment que le module CRM d'Odoo a réellement une place importante dans la gestion de la société. Parmi ces cinq, trois d'entre elles désignent ce module comme étant le cœur d'Odoo ou l'application centrale parmi les autres. Cela ne signifie pas pour autant que les autres intervenants estiment que le CRM d'Odoo est inutile, mais simplement qu'il ne représente pas le cœur de leurs activités.

(Intervenant n°7) « *Si vous voulez, euh... moi, le module CRM pour moi, c'est... c'est vraiment un point de départ euh... on va dire pour faire vraiment le suivi de... de... de la prospection pure et dure et de la transformation entre prospects et clients. [...] C'est le premier module, le point de départ qui permet d'avoir une espèce d'historique global euh... et un outil qui va aider les commerciaux à s'y retrouver et à planifier leur année ou leur mois, peu importe de tournées et de rendez-vous.*

(Intervenant n°11) « *Donc pour nous, le module CRM c'est le cœur de Odoo.* »

Quatre autres entreprises évoquent le fait que, au contraire, l'application CRM d'Odoo n'est pas assez intéressante que pour être centrale à l'entreprise. Certains l'utilisent uniquement parce qu'ils l'ont, mais pourraient s'en passer et d'autres ne l'utilisent plus, car ils ne font plus de prospection et estiment qu'il correspond un peu moins aux besoins de l'entreprise à l'heure actuelle.

(Intervenant n° 3) *« Au départ, l'agenda était super utile pour chercher de nouveaux clients. Aujourd'hui, c'est les clients qui viennent à moi donc euh... tout quoi... 10 ans après, on a beaucoup moins besoin de CRM ou alors il faudrait que je prenne un nouveau euh... il faudrait que j'évolue et que je prenne des nouveaux commerciaux. »*

(Intervenant n°8) *« Si, le... une fois que c'est intégré avec le tout en fait, la... l'intégration a de la valeur, mais si on regarde purement avec des œillères sur le point de vue CRM en tant que tel, euh... voilà, c'est pas... c'est pas au niveau. »*

(Intervenant n°12) *« Oui, on l'utilise, mais c'est plus parce qu'on l'a. »*

Deux des intervenants avaient récemment complètement arrêté d'utiliser l'application CRM d'Odoo, car ils estimaient qu'elle représentait un trop grand coût par rapport au faible apport.

(Intervenant n°2) *« Alors que la partie CRM, en fait, elle est extrêmement confuse et très compliquée [...] Mais c'est un vrai bordel, vous ne vous rendez pas compte. C'est bien pour un mec qui a 5 clients, mais sinon c'est inutilisable. »*

De manière générale, le module CRM est utilisé par les entreprises interrogées pour de la prospection, l'utilisation des opportunités, mais aussi de l'agenda et des rappels pour des prises de rendez-vous ou des relances des potentiels clients. Aussi, toutes les données des clients seraient stockées dans le module CRM et on peut y ajouter des données annexes tels que les derniers échanges de mails, les dernières commandes ... Ci-dessous sont décrits les différents avantages avancés par les différents intervenants lors des discussions engagées à ce sujet.

Dans un premier temps, dans la discussion, il était demandé aux intervenants de parler de leur perception générale de la gestion de la relation client avant et après l'utilisation du module CRM d'Odoo. Certaines entreprises n'avaient pas de points de comparaison, car elles l'ont utilisé dès la création de la société tandis que d'autres ne l'ont implémenté que récemment. Certaines d'entre elles utilisaient auparavant une application CRM non intégrée à un ERP

(Annexe 6), ce qui a permis également quelques comparaisons. Les différents avantages qui ressortent de cette première partie de discussion sont décrits ci-dessous.

- Chaque objet (fiche client, prospects ...) peut être annoté.

La moitié des répondants a spontanément abordé le fait qu'il est très intéressant de pouvoir mettre des notes et des états sur les différentes fiches clients, opportunités, etc. L'intervenant n°2 estime par exemple que cela est même plus pratique d'un point de vue de la gestion de la relation client que le module CRM en soi. L'intervenant n°5, quant à lui, nous dit que c'est intéressant pour pouvoir garder toutes les informations sur les clients comme les historiques téléphoniques afin de garder un contact proche, c'est également le cas de l'intervenant n°3.

(Intervenant n°3) « *Ce qui était intéressant c'est euh... c'est d'avoir tout l'historique euh... des appels téléphoniques euh... parce que... d'avoir tout l'historique, ça permet, M. Machin qui a eu un enfant à telle date, euh... est-ce que votre enfant, qui s'appelle Victor, est-ce qu'il est en pleine forme quoi. Ça, c'est un truc que, que... que les clients adorent.* »

(Intervenant n°9) « *Ce qu'on a vraiment voulu c'était optimiser en fait euh l'ensemble des services, faire en sorte que quand j'envoie un mailing à mon client, ça apparaisse dans sa fiche client et que je puisse suivre en même temps ses avancées de devis.* »

- Le CRM d'Odoo permet une plus grande régularité et rapidité des contacts ainsi des rappels automatisés.

C'est ce que pense la moitié des répondants. Six d'entre eux ont exprimé que c'est quelque chose de très important que de pouvoir avoir des rappels sur les moments où contacter les clients, avoir un agenda bien précis et intégré comparativement à leurs processus avant Odoo où il y avait souvent des oublis. L'intervenant n°6 estime d'ailleurs que le module CRM est une plus-value en matière de facilité, productivité et crédibilité envers les clients, car il y a une manière de répondre plus rapide. Il est important de noter ici que les intervenants n°7 et 9, qui ont parlé de cet avantage, possédaient avant Odoo un CRM non intégré à un ERP et ne font donc pas une comparaison avec l'ancien logiciel, mais expriment un avantage général qu'ils estiment important.

(Intervenant n°5) « *Alors, l'amélioration principale qu'il y a eu, c'est dans la régularité des contacts euh... qu'on a avec les clients, et euh... on va dire le fait qu'on ne les oublie pas.* »

(Intervenant n°10) « *C'est un peu une fonction de base du CRM, mais euh... c'est quand même quelque chose d'important. C'est de disposer des coordonnées des clients et de pouvoir les contacter de manière régulière et automatisée.* »

- Le CRM d'Odoo permet de faciliter et d'automatiser le partage et l'échange des informations en interne.

L'intervenant n°6, par exemple, explique que l'avantage, c'est que l'on peut récupérer le travail d'une personne malade très facilement, en utilisant ses accès. Lorsqu'ils sont plusieurs à travailler sur un seul client, l'information est directement disponible et bien organisée.

(Intervenant n°8) « *Lorsque un client envoie un... un purchase order, nous, l'atelier de production, voilà on est informés sans besoin de euh... d'avoir une notification à donner quoi.* »

(Intervenant n°10) « *Bah l'avantage principal je pense c'est quand on est à plusieurs à travailler sur un client ou en tout cas à plusieurs à devoir euh... disposer de l'information, ça permet d'abord d'avoir des informations qui sont euh... qui sont organisées et qui sont disponibles.* »

La seconde partie de la discussion sur les avantages du CRM d'Odoo portait sur le stockage et la gestion des données. Durant ces discussions, deux principaux avantages ont été perçus :

- Avoir un CRM intégré à un ERP permet de n'avoir qu'une seule base de données.

Malgré le fait que certains intervenants tels que les n°1, 3, 5, 6, 9 et 11 expliquent toujours utiliser certaines de leurs anciennes bases de données actuellement ou des fichiers Excel pour stocker quelques petites données, neuf des douze intervenants sont d'accord sur le fait qu'un des gros avantages d'Odoo et d'avoir le module CRM intégré à Odoo permet de n'utiliser plus qu'une seule base de données. Avoir une seule base de données permet de centraliser l'information et d'éviter la perte de données. Ainsi, lorsqu'il y a des départs chez les employés, l'information n'est jamais perdue, nous explique l'intervenant n°5. L'intervenant n°8 explique que grâce à cela, la recherche de données est plus centralisée et plus aisée. Les intervenants n'ayant pas été dans ce sens sont dans des entreprises avec des processus parfois trop techniques que pour utiliser uniquement Odoo.

(Intervenant n°5) « *L'impact, on va dire, qu'il y a c'est que maintenant, il y a dorénavant une véritable centralisation de l'information. Au préalable, comme je vous disais, chaque business développeur avait sa base dans son coin et donc le risque tout simple qu'il pouvait y avoir c'est si un jour il part, bien, il peut transférer sa base à quelqu'un d'autre éventuellement ou il peut ne pas le faire. Donc en termes de véritable suivi et de continuité de chaque client, ça pouvait représenter un risque.* »

(Intervenant n°7) « *Odoo permet d'utiliser peut-être alors un peu moins d'Excel à côté.* »

(Intervenant n°11) « *Les contacts étaient dans Outlook à l'époque. Bon ça c'était un petit peu embêtant parce qu'il n'y avait pas de centralisation. Euh... Chacun avait les siens.* »

- Avoir un CRM intégré à un ERP facilite et accélère d'obtention d'information.

Quatre des répondants ont avancé spontanément ce point. Il est vrai qu'utiliser une seule base de données permet à son utilisateur de ne pas devoir aller fouiller dans différents endroits. De plus, comme le logiciel est intégré et que chaque application est connectée, il est très facile de trouver les différents états de chaque objet en quelques clics. L'intervenant n°4 explique que grâce à cela, l'entreprise peut répondre plus efficacement et rapidement aux besoins et demandes des clients.

(Intervenant n°4) « *Odoo était beaucoup plus rapide pour donner des... quand on... quand on... on recherche par exemple un client dit : j'ai passé une commande, est-ce que vous pouvez me ressortir le bon de commande ? On doit aller dans la base de données et taper le nom du client par exemple et ça va nous ressortir plusieurs possibilités.* »

(Intervenant n°7) « *Et avant ça, c'était bah c'était de la gestion manuelle quoi [...] Et du coup, effectivement, c'était beaucoup plus long, fastidieux, et euh... c'est toujours pareil, plus vous traitez un gros volume, moins c'est pratique.* »

Lors de la suite de la discussion, l'aspect des processus a été abordé et un grand avantage en est ressorti :

- Le fait d'avoir un CRM intégré à un ERP permet de faciliter les liens entre les différents processus de l'entreprise.

Cet élément peut sembler ne pas avoir de rapport direct avec la gestion de la relation client, mais lorsque les processus sont simplifiés et accélérés, c'est toute la gestion de l'entreprise qui est améliorée. Ainsi, une petite entreprise pourra allouer plus de temps à la gestion de ses clients et la relation entretenue peut s'en trouver meilleure. C'est toute la différence avec une gestion manuelle qui peut souvent sembler brouillonne et risque de provoquer des oublis et des échecs.

(Intervenant n°1) « *L'autre partie, heu... Bien c'est tout ce qui est liaison, heu... facturation, etc. Là, effectivement, oui, ça facilite les choses puisqu'on peut expédier les mails directement, heu..., oui, mais bon on reste dans un logiciel de gestion on va dire classique là. »*

(Intervenant n°6) « *Mais sinon pour une société, c'est littéralement, c'est une plus-value hein, à tous les niveaux quoi, au niveau facilité, au niveau euh... productivité, au niveau euh... crédibilité aussi parce que, je veux dire, directement vous répondez. »*

(Intervenant n°7) « *Les prospects, quand ils sont déjà intégrés au logiciel, vous les changez en... le jour où vous transformez une vente, vous les transformez en clients. Tout est lié donc effectivement c'est hyper facile quoi. »*

(Intervenant n°10) En parlant d'une autre société : « *Eux ont fait un choix inverse c'est-à-dire ils ont un logiciel de compta, ils ont un logiciel pour le stock, ils ont un logiciel pour le CRM disons un logiciel de facturation et tous ces logiciels ne parlent pas beaucoup entre eux ou parlent très mal entre eux et alors c'est un foutoir euh... »*

À cela, les intervenants n°6 et 7 ajoutent que le fait d'avoir un CRM intégré, au niveau des processus, permet d'avoir une bonne visibilité de qui sont les clients, qui sont les prospects, quelles sont les opportunités ... L'intervenant n°6 dit : « *Je veux dire, c'est vraiment une gestion de A à Z. Non vraiment, je veux dire euh... avec beaucoup de facilité, beaucoup de... enfin... on a l'info directe euh... on n'a pas besoin de chercher dans des fardes. »*

Durant les discussions sur l'aspect managérial, nous avons abordé les thèmes de l'adaptation par les employés, mais aussi leur motivation et rentabilité. Ainsi, plusieurs avantages en sont ressortis :

- Utiliser un tel logiciel augmente la motivation des employés.

C'est ce que pensent quatre des intervenants. La plupart des entreprises travaillent avec des commerciaux indépendants qui utilisent alors principalement le module CRM d'Odoo. Si la motivation de ces commerciaux augmente, comme ils sont en première ligne dans le contact client, la relation client va s'améliorer.

(Intervenant n°4) « *Alors, ça a bien été accueilli parce qu'auparavant, ils n'avaient auc... ils n'avaient aucune information. Donc euh... ils sont passés de 0 information à pouvoir agir eux-mêmes et aller voir eu... quel était l'état de leur client, s'il était, s'il avait reçu toute sa commande.* »

- L'adaptation au changement a été facile.

Même si ce n'est pas, à proprement parler, un point important de la gestion de la relation client, il ne fait aucun doute que lorsqu'un nouveau système est mis en place dans une entreprise, l'un des soucis rencontrés est l'adaptation au changement par les employés. En effet, un tel changement peut générer du stress chez les employés et des formations lourdes doivent parfois être mises en place dans un premier temps pour leur permettre de vivre cela sereinement. Sept des douze intervenants ont alors estimé que leurs employés s'étaient rapidement et facilement adaptés après l'implémentation d'Odoo et de son module CRM. Pourtant, seulement deux d'entre elles sont des sociétés spécialisées dans l'IT. Seul le répondant n°4 nuance ses propos, car certains des employés commerciaux sont originaires de différents pays avec des traditions de travail différentes et ont donc eu un peu plus de mal à s'adapter.

(Intervenant n°3) « *Ouai, quand vous arrivez dans une boîte de... de 4 personnes et que vous avez un Odoo en face, on est quand même bien. On est quand même très très bien ouai.* »

(Intervenant n°11) « *On n'est jamais 100% satisfaits, euh... ça, c'est clair. Mais euh... tous les employés sont très très contents. [...] L'environnement ici est beaucoup plus sympathique, beaucoup plus efficace et... et ils n'ont eu aucun problème à passer de l'un à l'autre.* »

(Intervenant n°12) « *Oui, la facilité d'adaptation était bonne* »

Cependant, les répondants n° 2, 5, 8 et 9 ont également estimé que l'adaptation au changement a été difficile, car Odoo peut paraître trop complexe. Deux d'entre eux ont également fait part du fait que leur ancien CRM non intégré était plus complet et que les commerciaux ayant été habitués à un autre système CRM ont du mal à s'adapter au nouveau.

(Intervenant n°2) « Bah non, de toute façon les autres ne veulent même pas en entendre parler [...] Au niveau commercial, c'est assez compliqué. »

(Intervenant n°5) « On va dire c'est générateur de... pas d'angoisse, mais de... de points de friction, parce qu'aujourd'hui, toute l'entreprise s'est mise à utiliser Odoo et on en tire des véritables indicateurs de suivi et de pilotage et comme eux ne mettent pas à jour correctement tous leurs fichiers, euh... d'un point de vue CRM, eh bien forcément ça crée des biais et des erreurs dans les indicateurs. »

(Intervenant n°9) « On a eu des commerciaux qui ont eu beaucoup de mal à s'y faire, mais parce que forcément quand on a des habitudes, quand on a traité pendant des années avec un... un logiciel, bah forcément c'est difficile de le changer. Du coup, je vais dire, du point de vue de ces gens-là, le... euh... Odoo ne leur a rien apporté. »

- Odoo est facile d'utilisation.

Il est clair qu'il n'est pas possible de généraliser ceci à tous les ERP intégrant un CRM. Il semble que pour les utilisateurs, il est particulièrement important de pouvoir utiliser le logiciel avec une grande facilité afin de maximiser la gestion de la relation client. Il semble alors que pour quatre des répondants, cet aspect est très important.

(Intervenant n°6) « Mais ici, en fait on inscrit une fois les données du client, tout est noté, tout se fait automatiquement. Donc, c'est beaucoup plus facile. »

(Intervenant n°11) « Je ne peux pas mesurer la rentabilité, mais ne fût-ce que sur les temps d'accès, sur le fait qu'ils peuvent y accéder sur n'importe quelle plateforme euh... web, sur n'importe quelle interface web, c'est beaucoup plus facile. »

- Utiliser un CRM intégré à un ERP augmente la rentabilité des employés.

Cela vaut pour tous les employés et donc aussi pour les commerciaux et employés en charge de la relation avec les clients. L'intervenant n°7 pense par exemple qu'il peut doubler son chiffre d'affaires sans changer les équipes, sans recruter, si le logiciel est bien utilisé. Des employés plus rentables effectueront un meilleur travail dans la gestion de la relation avec les clients et cela pourra être bénéfique pour la société.

(Intervenant n°7) « *Je sais qu'aujourd'hui, je pense que je suis capable avec le même staff de quasiment encore doubler mon chiffre d'affaires sans forcément recruter parce qu'on a l'outil. »*

(Intervenant n°11) « *Sur la rentabilité, c'est clair qu'il y a un plus même si je ne peux pas le mesurer. »*

La suite de la discussion était orientée sur le concept d'intégration apporté par l'ERP Odoo. Au cours de celle-ci, deux grands avantages sont ressortis :

- C'est un avantage d'avoir toutes les applications de gestion, dont le CRM, intégrés en un seul outil.

Huit des douze répondants sont unanimes à ce sujet. C'est en effet l'avantage considérable qu'apporte le fait d'avoir son CRM intégré à un ERP et c'est le cas du CRM d'Odoo. En effet, il est possible d'intégrer tous les processus de l'entreprise dans Odoo, de la création du client à la création de projets en passant par la facturation et la vente de produits ou encore la comptabilité. Cette liaison entre les applications permet d'éviter du travail manuel, car les transitions de données et calculs sont automatisés. Ainsi, le CRM est également automatisé avec les autres applications et le travail de gestion de la relation client est facilité. Le répondant n°8 explique tout de même que certaines choses pourraient être améliorées telles que l'intégration entre une messagerie externe et Odoo pour garder des traces des mailings dans le logiciel.

(Intervenant n°6) « *Il ne suffit plus que d'un clic et la facture est faite. »*

(Intervenant n°10) « *Ça permet également d'avoir un lien, et ça c'est sympa, avec un système intégré. Un lien direct au niveau du site internet. »*

(Intervenant n°11) « *Les contacts étaient dans Outlook à l'époque. Bon ça c'était un petit peu embêtant parce qu'il n'y avait pas de centralisation. Euh... Chacun avait les siens. »*

(Intervenant n°11) « *(L'intégration, ça apporte des bénéfices) dans le sens d'abord qu'on a un seul outil. »*

- L'intégration du module CRM avec d'autres modules permet d'obtenir rapidement toute l'information et donc un gain de temps.

C'est un argument avancé par cinq des douze entreprises. L'intervenant n°7 explique que toute l'information d'un client, ses devis, factures ... est accessible depuis sa fiche client encodée dans Odoo. La recherche d'information à son sujet est donc rapide et efficace et cela peut permettre, par exemple, de fournir rapidement à un client de l'information sur ses achats lors d'un appel, ce qui participe à la satisfaction du client. Cela rejoint le point perçu lors des discussions sur la perception générale de la gestion de la relation client depuis l'implémentation d'Odoo CRM durant laquelle l'intervenant n°7 avait déjà fait part du fait qu'Odoo et son CRM permettent un gain de temps.

(Intervenant n°6) « *Mais sinon pour une société, c'est littéralement, c'est une plus-value hein, à tous les niveaux quoi, au niveau facilité, au niveau euh... productivité, au niveau euh... crédibilité aussi parce que, je veux dire, directement vous répondez.* »

(Intervenant n°7) « *Il y a... comme aussi tout est accessible via la fiche client et que les commerciaux ont maintenant accès au logiciel parce qu'avant ils n'y avaient pas accès, euh... tout est beaucoup plus fluide aussi, tout est beaucoup plus simple. Euh... j'ai l'impression qu'on gagne beaucoup de temps en fait.* »

La dernière partie de la discussion portait sur les objectifs d'un point de vue CRM. Le but était d'obtenir des informations sur la facilité d'atteindre les objectifs avec Odoo. Sur les trois répondants qui ont pu parler d'objectifs CRM à proprement parler, deux d'entre eux, les n°3 et 6, ont estimé qu'il était plus facile d'atteindre ceux-ci avec Odoo que sans Odoo.

(Intervenant n°3) « *Ah non, mais c'est euh... (hésite et cherche ses mots), sans... sans un ERP c'est... c'est... c'est infaisable. Après, derrière, que ce soit Odoo ou un autre, euh... [...] j'aurais monté une entreprise sans un ERP.* »

(Intervenant n°6) lorsqu'il lui est demandé s'il y a une amélioration pour atteindre les objectifs : « *Si, si, si hein, c'est direct hein.* »

Il est important de noter une dernière chose au sujet de toutes ces discussions. Trois intervenants ont fait part du fait que le module CRM d'Odoo n'était finalement pas la seule chose permettant de faire de la gestion de la relation client à travers le logiciel. Plus que cela, certains estiment qu'il est moins efficace que certaines fonctionnalités générales ou d'autres applications à ce sujet. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises estiment que le module CRM ne prend pas ou plus une place importante dans l'entreprise, car la gestion de la relation

client est en fait encadrée par l'ensemble du logiciel et non uniquement le module appelé « CRM ».

(Intervenant n°2) « CRM, bon bah CRM, il fait, honnêtement, il fait double emploi [...] Quand vous avez, par exemple, une fiche euh... devis, une fiche contact ou une fiche je ne sais pas trop quoi, vous avez à droite, une espèce de zone contextuelle où vous savez, vous savez, euh... écrire une note, euh... mettre une date ou envoyer un message. Eh bien, ça, c'est absolument prodigieux [...] Donc vous faites de la CRM. »

(Intervenant n°8) « Pour euh... normaliser le côté facturation et offre, on a rajouté euh... les modules euh... enfin on a pris Odoo avec tous les modules qui suivent derrière. Sauf que sur le module CRM ils ont vraiment l'impression d'avoir « downgradé » l'outil et euh... et ça a été assez dur au début. »

(Intervenant n°9) « Là où on utilise une forme de CRM, en fait sur Odoo euh... c'est par rapport justement à la fiche contact ou par rapport au devis ou au bon de commande, où on planifie des activités par exemple euh... je fais un devis à un client, je vais planifier une activité soit pour moi soit pour le commercial, de le relancer ou de lui envoyer un mail de relance ou l'appeler ou voilà et je note les infos. »

Tous les avantages décrits ci-dessus sont repris dans le tableau synthétique présenté à la figure 9. Dans ce tableau, l'axe des abscisses représente les numéros des différents répondants et l'axe des ordonnées, les avantages perçus lors des entretiens. Ce tableau permet d'avoir une vue globale sur les différents avantages et les répondants qui y sont associés.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Point de vue général												
Chaque objet (fiche client, prospects ...) peut être annoté.		•	•		•		•		•	•		
Le module CRM d'Odoo permet une régularité, rapidité dans la prise de contact et des rappels automatisés.					•	•	•		•	•		•
Le module CRM d'Odoo permet de faciliter et d'automatiser le partage et l'échange des informations en interne.						•		•		•		
Point de vue gestion et stockage des données						•		•		•		
Avoir un CRM intégré à un ERP permet de n'avoir qu'une seule base de données.	•		•		•	•	•	•	•	•	•	
Avoir un CRM intégré à un ERP permet la rapidité et la facilité d'obtention d'information.				•		•	•	•				
Point de vue processus de l'entreprise				•		•	•	•				
Le fait d'avoir un CRM intégré à un ERP permet de faciliter les liens entre les différents processus de l'entreprise.	•					•	•		•	•		•
Point de vue managérial et gestion des employés	•					•	•		•	•		•
Utiliser un tel logiciel augmente la motivation des employés.	•			•		•					•	
L'adaptation au changement a été facile.	•		•	•			•				•	•
Odoo est facile d'utilisation.			•			•	•				•	
Utiliser un CRM intégré à un ERP augmente la rentabilité des employés.							•				•	
Point de vue intégration							•				•	
C'est un avantage d'avoir toutes les applications de gestion, dont le CRM, intégrés en un seul outil.	•				•	•		•	•	•	•	
L'intégration du module CRM avec d'autres modules permet d'obtenir rapidement toute l'information et donc un gain de temps.				•		•	•	•		•		
Point de vue objectifs niveau CRM				•		•	•	•		•		
Il est plus facile d'atteindre les objectifs d'un point de vue CRM avec une application CRM intégrée à un ERP.			•			•						

Figure 9 : Tableau synthétique des avantages du module CRM d'Odoo

4 Conclusion

4.1 Conclusion et apports théoriques

À l'ère de l'information, il est de plus en plus difficile pour les très petites, petites et moyennes entreprises de pouvoir suivre les besoins de leurs clients sans l'aide de stratégies et d'outils informatiques propices. Dans ce cadre, le concept de CRM prend tout son sens. Le CRM regroupe les stratégies et outils mis en place afin d'apporter des solutions à la gestion de la relation client. Vu l'importance que prennent aujourd'hui le CRM, les ERP et l'accessibilité de ceux-ci pour les plus petites entreprises, il nous a semblé important d'analyser la littérature à ce sujet. Celle-ci a permis de mettre en lumière les différents avantages qu'apportent ces deux concepts aux entreprises qui les appliquent. Dans cette revue de littérature, le cas d'Odoo, un ERP intégrant un module CRM a été abordé. Ensuite, nous nous sommes posé la question suivante : quelle est la plus-value que peut apporter un module CRM intégré à un ERP à la gestion de la relation client pour une entreprise ? L'objectif de cette étude était donc de répondre à la question centrale : Quelle est la valeur ajoutée du module CRM d'Odoo pour les TPE et PME dans leur gestion de la relation client ?

Afin de répondre à cette question, deux sous-questions ont été établies. La première permet de préciser les différents avantages et inconvénients de la gestion de la relation client. Par ce biais, il a été possible de définir comment les TPE et PME percevaient ce concept et via quelle approche. La deuxième sous-question est relative au module CRM d'Odoo et aborde une comparaison de la gestion de la relation client avant et après implémentation d'Odoo et de son module CRM. L'objectif était donc de recueillir l'avis d'un panel d'intervenants quant à la plus-value qu'apporte le module CRM d'Odoo aux processus décrits par ceux-ci comme faisant partie de la gestion de la relation client.

Un point essentiel selon la plupart des intervenants est la prospection. Le schéma classique défini par ceux-ci commence par la prospection des clients, puis la prise de contact. Ces deux étapes sont intégrées au CRM d'Odoo. La génération des prospects peut se faire en recevant des e-mails ou via des formulaires complétés sur des sites web et est automatiquement incorporée au module CRM. Une fois les prospects encodés manuellement ou

automatiquement, il est possible d'entrer en contact avec eux directement depuis la messagerie Odoo. L'étape suivante est de mener les clients à l'achat. Ce processus est possible dans Odoo grâce à l'intégration entre les modules. Depuis le module de CRM, il est en effet prévu d'effectuer des ventes, des facturations, etc. Ce lien automatisé entre les différents processus est un des grands avantages proposés par le CRM d'Odoo. Il procure des gains de temps et de main-d'œuvre pour effectuer les tâches.

Un deuxième aspect de la GRC abordé par les intervenants est le suivi permanent des clients. Une fois le prospect transformé, il s'agit de le garder dans l'entreprise. Pour ce faire, les PME et TPE peuvent agir au niveau commercial ou au niveau relationnel. Au niveau commercial, la gestion des commandes, la gestion des plaintes et celle des contrats ont été citées. Tous ces éléments peuvent être automatisés dans Odoo au travers des intégrations entre le module CRM et les autres applications. Au niveau relationnel, il est important de gérer les calendriers, d'avoir des rappels sur les rendez-vous ou les contacts avec les clients ou encore de pouvoir prendre des notes sur les clients. Tout cela est possible via le CRM d'Odoo ou les prises de notes et états sur les fiches contacts. C'est donc une fois de plus le concept d'intégration du module CRM avec les autres modules qui apporte la plus importante plus-value.

Cette intégration permet aux entreprises d'avoir une gestion de la relation client centralisée en un seul outil, d'avoir des automatismes et donc un gain de temps et de rentabilité, d'obtenir toute l'information très rapidement et de garder une grande régularité dans le contact avec le client. Tous ces éléments représentent un avantage considérable pour les PME et TPE dans leur gestion de la relation client. Les éléments repris ci-dessus sont décrits dans la figure 10 à la page suivante.

Chen & Popovich (2003) affirment qu'une stratégie CRM a besoin d'un cadre précis pour être efficace : « [...] une stratégie de gestion des processus d'entreprise inter-fonctionnelle, axée sur le client et intégrée à la technologie, qui maximise les relations et englobe l'ensemble de l'organisation ». Cependant, l'étude menée dans ce travail démontre qu'il est compliqué pour les PME et TPE d'établir un tel cadre tant leurs processus peuvent être simples et leur gestion peut s'avérer classique et standardisée. Certaines de ces entreprises estiment que ce n'est pas important de passer du temps à élaborer des processus détaillés pour la GRC. C'est également un point important apporté par l'étude et qui n'est pas repris dans la littérature.

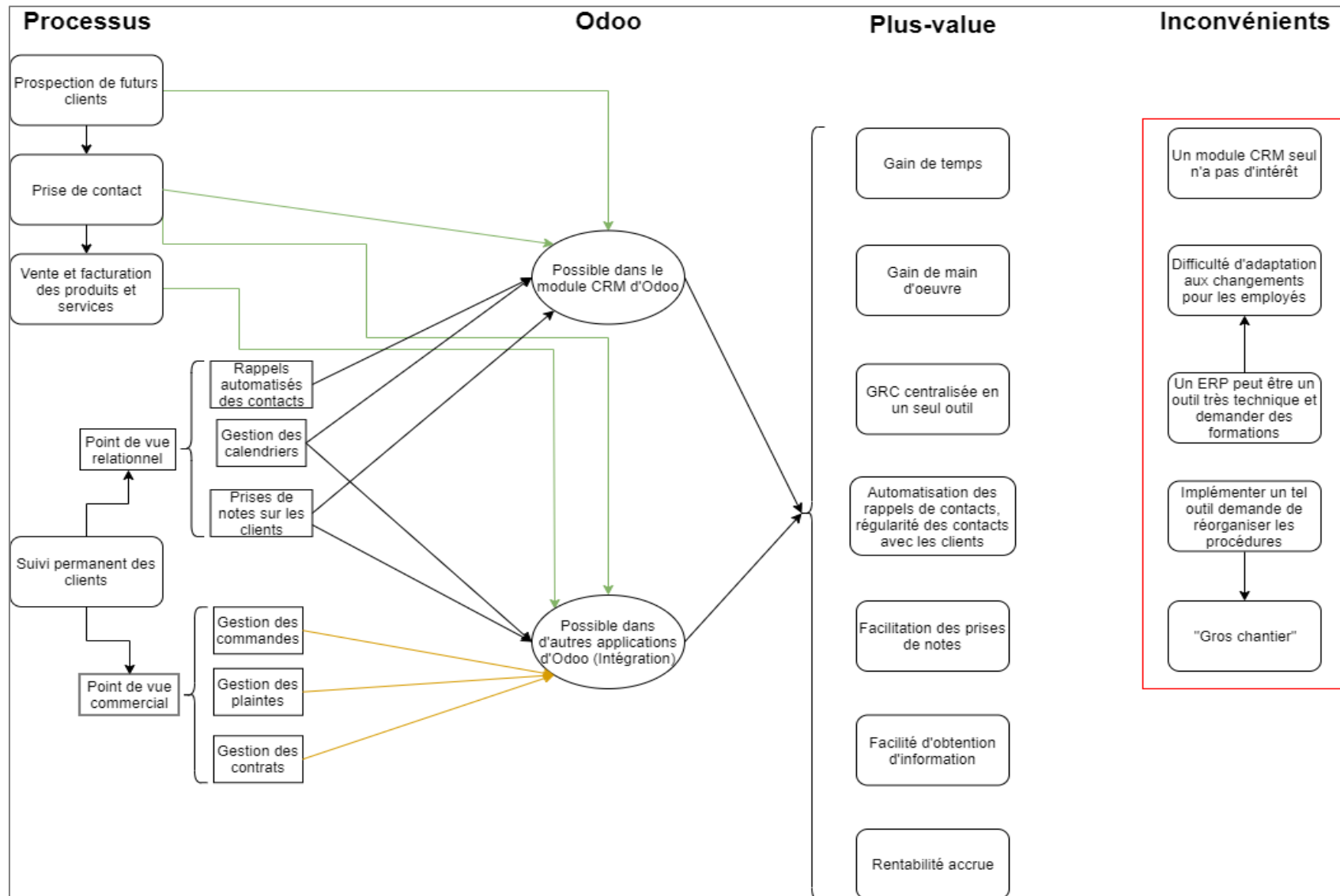


Figure 10 : Schéma synthétique de la plus-value du CRM d'Odoo

4.2 Recommandations managériales

À la lumière de ces résultats, nous pensons pouvoir formuler quelques recommandations aux PME et TPE qui souhaiteraient implémenter un ERP avec un module CRM ou qui l'utilisent déjà.

Premièrement, il semblerait préférable de se procurer un tel outil dès la création de l'entreprise. En effet, les entreprises l'ayant implémenté dès le départ obtiennent de meilleurs résultats et ont moins de difficultés à l'intégrer dans l'entreprise. Cela est assez logique, car le passage d'une base de données à une autre peut être un travail fastidieux tant le transfert de données peut s'avérer compliqué. De plus, une utilisation tardive risque de provoquer du mécontentement chez les employés qui seraient peu favorables aux changements dans les processus. Cependant, chez certaines entreprises avec un certain degré de connaissance IT, l'adaptation au changement est plus aisée, voir motivante.

Deuxièmement, il est conseillé, afin de maximiser la gestion de la relation client, de ne pas se focaliser uniquement sur le module CRM d'Odoo. Plusieurs intervenants ont fait part du fait que, pour la gestion de la relation client, d'autres fonctionnalités étaient utiles comme le module agenda, de discussion ou d'e-mailing. Plus que cela, il semble que le fait de pouvoir annoter les fiches clients, mettre des rappels et y intégrer l'agenda participe à créer une bonne relation avec les clients.

Ensuite, il n'est pas recommandé de prendre un ERP uniquement pour son module de CRM. En effet, un ERP est une solution difficile à mettre en place et qui n'est complète que lorsque plusieurs applications sont utilisées ensemble. C'est cette intégration qui apporte le plus de valeur à l'ERP. Si une PME ou une TPE ne devait absolument pas avoir besoin d'un outil ERP, mais qu'elle souhaite tout de même avoir une application CRM, il serait conseillé de se tourner vers une solution CRM indépendante, souvent plus complète et plus facile d'utilisation et d'implémentation.

Si une entreprise venait à utiliser Odoo CRM dans un but de prospection, elle y trouverait des automatisations et intégrations avec les mails pour la création de prospects de façon automatique, mais également un système de classement des prospects et de calcul de leurs apport financier potentiel à l'entreprise. Toutes ces fonctionnalités procurent à l'entreprise un gain de temps, de rentabilité, mais aussi de main d'œuvre. Si l'entreprise cherche plutôt un outil pour le suivi des clients, la plupart des fonctionnalités seront intégrées aux autres applications

d'Odoo. C'est pourquoi il est conseillé d'utiliser un maximum de fonctionnalités d'Odoo pour maximiser la gestion de la relation client.

Bien qu'Odoo CRM fasse bel et bien de la gestion de la relation client, ce module n'est pas assez complet. Pour avoir une gestion complète de sa relation avec les clients dans Odoo, une entreprise devra se doter de plusieurs applications et utiliser beaucoup de fonctionnalités. Le terme de « CRM » pour le module CRM n'est finalement peut-être pas le plus approprié, il est même un peu trompeur. Odoo pourrait soit renommer ce module pour lui donner une dénomination plus adaptée, soit retravailler le module CRM afin de le rendre plus complet.

4.3 Limites de l'étude et voies de recherche

Grâce à la revue de littérature et à cette étude, il a été possible de démontrer les bienfaits et apports que peut avoir une stratégie de CRM dans une entreprise. Plus que cela, il a pu être démontré qu'avoir une application de CRM intégrée à un ERP permet aux très petites, petites et moyennes entreprises de bénéficier de nombreux avantages. Cependant, l'étude qualitative menée dans le cadre de ce travail présente quelques limites qu'il est important d'évoquer.

La première limite concerne l'échantillon utilisé pour l'étude. Un échantillon de douze intervenants n'est, par sa petite taille, pas représentatif de toute la population étudiée. C'est pourquoi il était intéressant de mener des études qualitatives avec entretiens semi-directifs permettant d'obtenir des réponses développées en profondeur. De plus, le fait que les entretiens aient été menés avec des entreprises utilisant Odoo et non d'autres ERP ne permet pas toujours de généraliser les informations recueillies à tous les CRM intégrés aux ERP. Cependant, certains arguments donnés semblent pouvoir être généralisés. Cette étude pourra donc être complétée par d'autres études du même acabit portant sur d'autres ERP.

Un autre inconvénient de l'étude semble être celui lié au déroulement des entretiens. En raison de la crise liée à la pandémie provoquée par le Covid-19, il n'a pas été possible de rencontrer les intervenants en face à face dans les meilleures conditions. Les entretiens par vidéoconférence présentent comme problème qu'ils ne sont pas très bonne qualité et dépendent de la connexion internet. Certains des audios ne sont alors pas très audibles et certains passages sont, malheureusement, parfois confus. De plus, ils entraînent un biais d'analyse, car il n'est pas possible d'analyser correctement les attitudes et émotions, mais seulement le langage.

Pour compléter cette étude, on peut également envisager une étude qui porterait sur la plus-value potentielle que représenterait l'ensemble d'un ERP pour une TPE ou PME. Une telle étude pourrait viser l'impact de l'ensemble des applications d'un ERP sur les processus d'une entreprise.

5 Bibliographie

- Altinkemer, K., Chaturvedi, A., & Kondareddy, S. J. I. J. o. I. M. (1998). Business process reengineering and organizational performance: an exploration of issues. *18*(6), 381-392.
- Ambroise, L., & Prim-Allaz, I. (2015). Gestion de la Relation Client et performance des PME. *Décisions Marketing*(77), 13-30. doi:10.7193/DM.077.13.30
- Aubert, B. A., Bernard, J.-G., & Rivard, S. (2002). *Évaluation du risque d'implantation de progiciel*. Retrieved from
- Bernard, J.-G., Rivard, S., & Aubert, B. A. (2016). L'exposition au risque d'implantation d'ERP : éléments de mesure et d'atténuation. *Systèmes d'Information et Management*, 21(2), 89.
- Billé, J., & Soparnot, R. (2006). La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 217(1), 101-110. doi:10.3917/rsg.217.0101
- Bjelland, E., & Haddara, M. (2018). Evolution of ERP Systems in the Cloud: A Study on System Updates. *Systems*, 6(2), 22. doi:10.3390/systems6020022
- Blain, F.-A. J. E. t. (2006). Présentation générale des ERP et leur architecture modulaire.
- Chen, I. J., & Popovich, K. J. B. p. m. j. (2003). Understanding customer relationship management (CRM).
- Cogitime.fr. (2018). Odoo, l'ERP connecté et personnalisable adapté à votre entreprise. Retrieved from <https://www.cogitime.fr/odoo-lerp-adapte-a-votre-entreprise/>
- Continelli, A. (2016). Managing Resources: ERP Industry Trends That Impact Bottom Line. Retrieved from <https://www.business.com/articles/managing-resources-erp-industry-trends-that-impact-bottom-line/>
- De Sousa, J. M. E. (2004). *Definition and analysis of critical success factors for ERP implementation projects*: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Deltour, F., Farrajallah, M., & Lethiais, V. (2014). L'équipement des PME en systèmes ERP : une adoption guidée par les priorités stratégiques ? *Management international*, 18(2), 155-168. doi:10.7202/1024200ar

- Donovan, M. J. M. D., & Co Series, F., MA. (2001). Successful ERP implementation the first time.
- Elango, D., & Thiagarajan, V. J. P.-I. J. o. R. (2015). A Study on Open ERP for Start-Up SMEs. 4(6).
- Enache, M. C., Ududec, C. N., & Sbughea, C. (2016). From CRM to Social CRM and FRM. *Annals of Dunarea de Jos University. Fascicle I : Economics and Applied Informatics*, 22(1), 72-79.
- Esteves, J., & Bohorquez, V. (2007). An Updated ERP Systems Annotated Bibliography: 2001-2005. *Communications of the Association for Information Systems*, 19. doi:10.17705/1CAIS.01918
- Faivre, J.-P., & Krief, Y. (2017). MARKETING ÉTUDES ou ÉTUDES DE MARCHÉ. In: *Encyclopædia Universalis*.
- Fichman, R. G. J. I. s. r. (2004). Real options and IT platform adoption: Implications for theory and practice. 15(2), 132-154.
- Filofteia, T. M. (2012). ERP SOLUTIONS FOR SMEs. *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu : Seria Economie*, 3(3), 221-227.
- Ganesh, A., Shanil, K. N., Sunitha, C., & Midhundas, A. M. (2016). *OpenERP/Odoo - An Open Source Concept to ERP Solution*.
- Ganesh, K., Mohapatra, S., Anbuudayasankar, S. P., & Sivakumar, P. (2014). *Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation* (2014 ed.). Cham: Springer.
- Gosset, S. (2003). *Les progiciels de gestion intégrés : comment rendre ces outils accessibles aux PME?*, FUCAM, Mons U6 (Dissertation/Thesis)
- Johansson, B., & Sudzina, F. (2008). ERP systems and open source: an initial review and some implications for SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(6), 649-658. doi:10.1108/17410390810911230
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. 70(1), 71-79.
- Kavanagh, P. (2004). *Open Source Software: Implementation and Management* (1 ed.). US: Digital Press.

- Koraichi, M. E. (2011). Gestion de la relation client (GRC) et performance de l'entreprise : une approche conceptuelle. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 1(11), 52-76.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Manceau, D. (2015). *Marketing Management* (Pearson Ed. 15 ed.).
- Liu, S. (2020). Worldwide enterprise resource planning software market size 2018-2023. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/605888/worldwide-enterprise-resource-planning-market-forecast/>
- Loh, T. C., & Koh, S. C. L. (2004). Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3433-3455. doi:10.1080/00207540410001671679
- Mohan, S., Choi, E., & Min, D. (2008, 2008). *Conceptual modeling of enterprise application system using social networking and web 2.0 "social CRM system"*.
- Motiwalla, L., & Thompson, J. (2014). *Enterprise Systems for Management: Pearson New International Edition* (International of second ed.). GB: Pearson Education.
- Nitu, C. V., Tileaga, C., & Ionescu, A. (2014). EVOLUTION OF CRM IN SCRM. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(1), 303.
- Odoo.com. (2020a). Comparez les éditions d'Odoo. Retrieved from https://www.odoo.com/fr_FR/page/editions
- Odoo.com. (2020b). Le CRM orienté client par excellence. Retrieved from https://www.odoo.com/fr_FR/page/crm
- Odoo.com. (2020c). Transformer les sociétés pour le mieux, une app à la fois. Retrieved from https://www.odoo.com/fr_FR/page/about-us
- Odoo.com. (2020d). Transforming a Family Brewery Into an Integrated Business.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. 3(2).
- Patel, M., & Patel, M. (2019). ROLE OF CRM IN ERP ESPECIALLY FOR SELECTED ENGINEERING COMPANIES IN AHMEDABAD. In.

- Planet-Odoo. (2019). Difference between Odoo.sh & Odoo Online. Retrieved from <https://www.planet-odoo.com/difference-between-odoo-sh-odoo-online/>
- Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M.-L. (2013). Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance? *International Journal of Production Economics*, 144(1), 157-174. doi:10.1016/j.ijpe.2013.01.032
- Roberts, H., & Barrar, P. J. C. I. M. S. (1992). MRPII implementation: key factors for success. 5(1), 31-38.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. 57(2), 81-93.
- Ruivo, P., Mestre, A., Johansson, B., Oliveira, T., Lund, U., Department of, I., . . . Institutionen för, i. (2014). Defining the ERP and CRM Integrative Value. *Procedia Technology*, 16, 704-709. doi:10.1016/j.protcy.2014.10.019
- Ruivo, P., Oliveira, T., & Mestre, A. (2017). Enterprise resource planning and customer relationship management value. *Industrial Management & Data Systems*, 117(8), 1612-1631. doi:10.1108/IMDS-08-2016-0340
- Seethamraju, R. (2015). Adoption of Software as a Service (SaaS) Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). *Information Systems Frontiers*, 17(3), 475-492. doi:10.1007/s10796-014-9506-5
- Shankarnarayanan, S. J. I. W. S. I. f. I. P. (2000). ERP systems—using IT to gain a competitive advantage.
- Shaul, L., & Tauber, D. (2013). Critical success factors in enterprise resource planning systems: Review of the last decade. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 45(4), 1-39. doi:10.1145/2501654.2501669
- Sorensen, B. (2007). *ERP Open Source ou commercial*. Haute école de gestion de Genève,
- Statista, A. R. T. W. (2019). Enterprise resource planning (ERP) software market revenues worldwide from 2018 to 2023. Retrieved from <https://www.appsruntheworld.com/top-10-erp-software-vendors-and-market-forecast-2015-2020/>
- Steils, N. (2018). Études de marché (EGESB333) PARTIE 1 – APPROCHE QUALITATIVE.
- Sun, A. Y. T., Yazdani, A., & Overend, J. D. (2005). Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) system implementations based on critical success factors

- (CSFs). *International Journal of Production Economics*, 98(2), 189-203. doi:10.1016/j.ijpe.2004.05.013
- Tomic, Z., & Jovanovic, M. (2016). ERP and CRM Data Integration. *Management - Journal for theory and practice of management*, 21(78), 63-72. doi:10.7595/management.fon.2016.0008
- Tsai, W.-H., Lee, P.-L., Shen, Y.-S., & Lin, H.-L. (2012). A comprehensive study of the relationship between enterprise resource planning selection criteria and enterprise resource planning system success. *Information & Management*, 49(1), 36-46. doi:10.1016/j.im.2011.09.007
- Uwizeyemungu, S., & Raymond, L. (2004, 2004). *Integration, flexibility and transversality: Essential characteristics of ERP systems*.
- VDN, G. (2015). Quelle est la différence entre un logiciel et un progiciel? Retrieved from <https://www.vdn.fr/actualites/conseils-informatique/difference-logiciel-progiciel/>
- Wailgum, T. (2017a). CRM definition and solutions. (Journal, Electronic).
- Wailgum, T. (2017b). What is ERP? Definition and FAQs. (Journal, Electronic).
- Walsham, G. (1995). The Emergence of Interpretivism in IS Research. *Information Systems Research*, 6(4), 376-394. doi:10.1287/isre.6.4.376
- Woodcock, N. J. I. M. (2000). Does how customers are managed impact on business performance? , 1(4), 375-389.

6 Annexes

Annexe 1 : modèle de mail envoyé aux entreprises pour participer à l'étude.

Cher Mr./Mme. [...],

Je m'appelle Marius Toussaint et suis actuellement étudiant en dernière année de master à la Louvain School of Management (UCLouvain) en ingénieur de gestion. Dans ce cadre, je réalise un mémoire porté sur la perception de la relation client après implémentation d'un module CRM dans les PME et TPE.

Afin de pouvoir réaliser la partie pratique de mon mémoire, je souhaiterais faire passer des entretiens individuels à des responsables d'entreprises ayant récemment implémenté Odoo avec un module CRM.

J'ai donc contacté Odoo qui m'a fait part du fait que votre entreprise [...] avait récemment fait l'acquisition du logiciel et intégré un module CRM à celui-ci. Ainsi, j'aimerais vous demander si vous seriez intéressés de participer à mon étude. J'aimerais pouvoir faire cet entretien avec vous entre le 12 et le 18 juin.

Ce type d'entretien n'est pas contraignant et ne demande pas de préparation spéciale. D'un point de vue pratique, si vous acceptez et m'envoyez une date et une heure précise qui vous arrange (cela peut même être le weekend ou en soirée), je vous retournerai une invitation sur Google Hangout (plateforme d'appels en ligne) et nous n'aurons plus qu'à nous connecter à la date et heure prévue pour effectuer l'entretien à distance. L'audio de cet entretien sera enregistré et me servira d'outil d'analyse par la suite.

Si vous êtes intéressés par l'idée d'aider un étudiant dans la mise en œuvre de son étude et d'aider l'avancée d'une recherche académique, je vous serai très reconnaissant. Votre nom, ainsi que le nom de l'entreprise figureront bien sûr dans le travail et seront remerciés pour leur apport.

En vous remerciant d'avance pour votre retour,

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mon profond respect,

Marius Toussaint

Student at Louvain School of Management

Annexe 2 : Guide d'entretien.

Instructions introductives

Bonjour [...] et bienvenue dans cet entretien qui a lieu dans le cadre de mon mémoire de fin de master en ingénieur de gestion à la Louvain School of Management. J'aimerais avant tout vous remercier d'avoir accepté de participer à cette étude qui, pour rappel, porte sur la gestion de la relation client par les PME et TPE après implémentation d'Odoo avec un module CRM.

Vous avez été choisi pour cette étude, car votre entreprise a, dans un passé plus ou moins proche, implémenté Odoo avec un module de CRM. Durant cet entretien, vous avez la liberté de donner les réponses qui vous semblent appropriées et de la manière la plus ouverte que vous souhaitez, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. N'hésitez pas à démontrer par des exemples, des faits et expériences.

J'utilise un appareil afin d'enregistrer l'ensemble de la conversation et sachez que vos noms et prénoms ne seront pas utilisés et resteront anonymes. Seul le nom de l'entreprise sera énoncé dans le mémoire.

Échauffement

Alors, je me présente, je m'appelle Marius Toussaint et suis donc étudiant en 2^{ème} année de master en ingénieur de gestion à l'UCLouvain en Belgique. Afin de mieux se connaître, je vous propose de vous présenter comme je viens de le faire.

- Pourriez-vous me présenter l'entreprise pour laquelle vous travaillez et votre rôle dans celle-ci ?

Discussion générale

Maintenant, si je comprends bien, votre rôle dans l'entreprise vous met souvent en lien, direct ou indirect, avec les clients.

- Pourriez-vous me parler de la relation que vous entretenez avec les clients ?
 - Comment se passe, du début, à la fin, une relation avec le client ?
 - Comment qualifieriez-vous l'importance du client pour votre entreprise ?

- Combien de temps vous prend la gestion de la relation client ?
- À quelle fréquence recherchez-vous de nouveaux clients ?
- Combien de temps un client reste-t-il dans l'entreprise ?
- Racontez-moi une expérience négative vécue avec un client
- Racontez-moi une expérience positive vécue avec un client

Quels sont les avantages et inconvénients de la gestion de la relation client au sein des TPE et PME ?

Vous utilisez donc un module CRM pour votre gestion de la relation client. Nous allons ici parler de votre perception de la gestion de la relation client sans encore parler du module CRM.

Formation de la gestion de la relation client

- Avez-vous toujours mis une certaine importance dans la gestion de la relation client ? Si non, quand avez-vous décidé de travailler là-dessus ?
- Avez-vous défini des objectifs au préalable ? Si oui, comment ?
- Comment avez-vous défini les clients avec lesquels travailler sur une gestion relationnelle ?
- Comment avez-vous, dans un premier temps, développé un programme de gestion de la relation avec les clients ?
- Avez-vous subi certaines contraintes ? Si oui, lesquelles ?

Gouvernance de la gestion de la relation client

- Comment organisez-vous, tous les jours, le maintien de cette gestion de relation client ?
 - Comment répartissez-vous les rôles ?
 - Comment cela se passe-t-il d'un point de vue managérial ?
- Avez-vous perçu des désagréments lors du maintien de la gestion de la relation client ?

Mesure des performances

- Mesurez-vous, d'une quelconque manière, les performances apportées par la gestion de la relation client ? Comment ?
- Connaissez-vous d'autres mesures de performances ?
- Qu'apportent ces mesures à l'entreprise ?

Évolution de la gestion de la relation client

- Avez-vous déjà dû modifier ou revoir vos objectifs en termes de relation client ?
 - Comment cela s'est-il passé ?
 - Avez-vous dû adapter votre programme de gestion de relation client pour l'adapter aux objectifs ?
 - Avez-vous rencontré des contraintes durant ces changements ?

Transition

- Maintenant, pouvez-vous me parler en 2-3 mots de votre utilisation d'Odoo de manière générale ?

- Quelle place prend le logiciel dans la gestion journalière de l'entreprise ?
- L'utilisez-vous personnellement ?
- Avec quelle facilité utilisez-vous Odoo ?
- Et l'utilisation du module CRM d'Odoo ?
 - Quels sont, pour vous, les avantages et inconvénients généraux de ce module ?
 - Quelle place prend-t-il dans l'entreprise ?
 - Pouvez-vous me décrire ses fonctionnalités ?
 - Comment utilisez-vous toutes ces fonctionnalités ?

Discussion spécifique

Quel est l'apport des modules CRM aux PME et TPE (comparaison des périodes avant et après implémentation) à la gestion de la relation client ?

Maintenant, nous allons parler de votre utilisation du CRM d'Odoo et de votre perception de la gestion relation client avant et après implémentation de celui-ci.

Perception générale

- De manière globale, comment expliqueriez-vous votre gestion de la relation client avant et après implémentation du module CRM d'Odoo ?
 - Avez-vous vu certaines améliorations ?
 - Avez-vous vécu certaines déficiences ?
- Avez-vous déjà utilisé un autre CRM non intégré à un ERP ? Pouvez-vous me parler de cette expérience ?

Aspect gestion des données

(Si réponse positive à la question précédente, relancer sur l'ancien CRM et la gestion des bases de données avec les autres logiciels de l'entreprise)

- Utilisez-vous encore plusieurs bases de données différentes en plus de celle délivrée par Odoo à l'heure actuelle ? Si oui, pourquoi ?
- Avez-vous remarqué/effectué des changements dans l'utilisation et le stockage de vos données depuis utilisation du module CRM Odoo ?

Aspect processus

(Si réponse positive à la question sur un relatif ancien programme CRM, demander de comparer l'ancien programme à celui proposé par Odoo)

- Quelles sont les différentes fonctionnalités proposées par Odoo CRM et que vous utilisez ?
- Quels sont les avantages et inconvénients que vous remarquez lors de l'utilisation de ces fonctionnalités ?
- Quel apport cela représente-t-il comparé à ces flux avant implémentation d'Odoo ?

Aspect managérial (utilisation par les employés)

- Comment les employés de la société interagissent-ils avec le logiciel ?
 - o Avez-vous remarqué des changements dans la motivation ou la rentabilité depuis l'implémentation ?
- Comment s'est passé l'intégration du logiciel par les employés ?
 - o Comment s'est passé l'adaptation aux changements ?
- Avez-vous eu des retours d'autres employés sur l'utilisation du logiciel ?

Aspect intégration

- Pouvez-vous me parler de l'intégration d'Odoo CRM avec les autres applications et processus de l'entreprise ?
 - o Comment fonctionniez-vous avant pour intégrer tous ces processus ?
 - o Quelle sont les grandes différences apportées par Odoo CRM ?

Accord avec les objectifs

- Avez-vous atteint les objectifs initiaux d'un point de vue gestion de la relation client ? Comment ?
 - o Ces objectifs auraient-ils été atteignables sans Odoo CRM ?
- Avez-vous vu des améliorations ou l'inverse depuis implémentation d'Odoo CRM ?

Conclusion

L'entretien est à présent terminé. Nous y avons abordé plusieurs sujets et j'aimerais vous en faire un petit résumé et que vous me disiez ce que vous trouvez important à retenir.

Pensez-vous qu'il y a des choses que nous n'avons pas abordé et qui vous semblent importantes ?

Je vous remercie grandement pour votre participation à cette étude et vous rappelle que ce sera traité de façon anonyme. Je peux également vous envoyer les résultats qui en ressortent si vous désirez.

Annexe 3 : Tableau descriptif de présentation des entreprises et de leur définition de la relation client.

	Secteur d'activité	Définition de l'entreprise	Définition de la relation avec les clients
Entreprise 1	Agence Web.	Conception Logiciels. Conceptions sites e-commerce ou sites web. Via des Récurrences mensuelles (abonnements).	Le commercial est en communication avec un prospect et rentre ensuite dans un processus dans le CRM au niveau d'Odoo. Prise de contact. Présentation de la société. Prise en main du besoin du client et établissement d'une offre correspondante. Conseils éventuels (même en amont).

			Envisager la signature du client avec ensuite la partie développement, mise en production, facturation, etc. 70 à 80% du temps du commercial est voué à la GRC. Recherche de clients tous les jours (réseautage, prise de contact, ...). Importance de garder les clients le plus longtemps possibles étant donné le contexte long terme de récurrence de facturations.
Entreprise 2	Représentation en investissement et négoce en machines industrielles.	Achat/vente d'équipements industriels pour transformations de matériaux. Industrie plastique/textile.	La clientèle est assez variée avec des petites structures. Gestion de la relation client plutôt en amont qu'en aval. Même si tout ce qui est aval est important, car ça joue sur la fidélité, etc. Démarche de prospection importante dans un premier temps. Ce, via des sites internet, formulaires, coups de téléphone, référencements, etc. C'est une démarche, au niveau de la prospection, presque comparable à une étude de marché. Aujourd'hui, la relation est presque inversée, car l'entreprise a pris de l'ampleur et elle est plus sur une gestion des appels entrants. L'objectif est d'intéresser commercialement les gens. Ce qui compte, c'est de vendre, mais il est vrai qu'il y a certains clients avec lesquels il faut avoir une certaine psychologie. Quoi qu'il arrive, qu'elle que soit la mentalité du client, ce qui compte, c'est que les échanges continuent.
Entreprise 3	Importation et négoce de revêtement textile.	Importation de fibre de coco pour de l'aménagement paysager et négoce de tout ce qui est paillage et revêtement de sol en tissu pour l'extérieur.	3 ou 4 types de clients : - Vinci, Eiffage, toutes les grosses boîtes de construction. - Paysagistes. - Paysagistes et stylistes en rivière. - 1% de particuliers. Recherche des clients par 4 biais : - Marchés publics et attributions de marchés publics. Une fois l'attribution actée, il savait qui allait poser ses produits et il contactait ces entreprises. - Via un annuaire professionnel, il peut trouver tous les paysagistes et spécialistes pour les contacter. - Listing de paysagistes (commencé par les plus gros) - Des salons (polytech, ...) Aujourd'hui, il ne fait presque plus de prospection, mais principalement des réponses à appels d'offres. Ses clients le connaissent. La relation avec les clients est une relation sur le long terme. Il les relance par courrier tous les ans et par mail tous les mois.

			Extraction de sa base de données pour envoyer des mails de masse. Il a des clients qui aujourd'hui ne lui demandent même plus de devis tant la relation est de confiance et bien ancrée. Grande importance de la GRC, car l'entreprise ne fait que du commerce.
Entreprise 4	Fabrication, vente et négoce/achat/revente.	Fabrication et vente de planches de surf. Négoce, achat et revente de planches de surf, accessoires de surf et de skateboard de la marque Quicksilver et la marque Roxy.	Fonctionnement avec des agents commerciaux dans chaque pays de distribution. - Un agent va proposer la gamme de produits directement au client. - Le client va passer commande via l'agent qui utilise alors le module CRM pour rentrer la commande. - Ensuite, la commande est gérée en interne, c'est la partie logistique. Clientèle à 90% stable (fidèle) qui rachète chaque année les mêmes gammes de produits. Relation de long terme
Entreprise 5	Activité de business développement.	Service dans le domaine de la data dont les statistiques et les data science.	Activité commerciale : prospection, gestion de clients, gestion de contrats. Une part de l'activité est liée à la prospection : essayer d'identifier les nouveaux clients qui peuvent répondre aux besoins de l'entreprise. Gestion des contrats : tous les différents projets en place avec les clients. Cela amène beaucoup d'échanges téléphoniques et e-mails ou encore des visites sur site. Le but de ces échanges est de présenter les activités de l'entreprise afin de trouver des nouveaux clients internes aux entreprises clients. Ces échanges peuvent également être de simples réunions pour parler de l'avancement, des facturations des projets. Certaines relations avec les clients peuvent être sur le long-terme à condition que les clients continuent à avoir des besoins auxquels Soladis peut répondre. L'équipe participe à un salon tous les 2 mois dans un cadre de prospection de nouveaux clients. Il y a une forme de prospection qui est guidée, Soladis tente d'atteindre les différents départements de chaque entreprise avec laquelle ils travaillent.
Entreprise 6	Construction/Travaux généraux	Rejointoyage en sous-traitance pour des grandes enseignes de construction générale. Travail pour des particuliers dans le béton armé et aménagement extérieur et intérieur.	Le commercial va s'occuper d'aller en rendez-vous pour faire les devis et ensuite la responsable marketing prend le relais pour le côté administratif. Il y a des temps forts, de par le secteur du bâtiment, suivant les moments de l'année. Durant ces temps, forts, la GRC prend évidemment plus de temps. Cela prend en général à la répondante une journée de travail par semaine. Il n'y a pas de récurrence des clients étant donné que ce sont des projets « one-shot ». La relation avec un client est donc de court-terme sauf de très rares exceptions.

			Entre la prospection et la concrétisation du projet, ça peut aller de 6 mois à 2 ans, car l'entreprise sait que pour de tels travaux, il y a un certain temps de réflexion pour les clients.
Entreprise 7	Marque de lunettes	Fabrication et vente de lunettes.	Soit les clients approchent la société, soit la société essaie de prospecter de son côté. Ensuite, c'est à 98% en relation B2B avec les opticiens. C'est un partenariat professionnel à professionnel. C'est la vocation de l'entreprise de garder une relation de long-terme avec les clients. Maintenir cette relation client, c'est le quotidien des agents commerciaux (4 agents et 2 distributeurs). En B2C aussi, il y a aussi une volonté de créer une synergie entre le client et l'entreprise. Prospection des clients B2B également via des salons.
Entreprise 8	Fabrication High-Tech	Fabrication de solutions anti-drones	Cycle d'achat très long. Clients institutionnels. Les clients sont de grands groupes, armée, ministères, ... Le besoin des clients n'est en général pas très bien défini, mais de haut niveau. Il y a une première prise de contact puis une qualification des besoins. Ensuite une démonstration, des négociations et la signature. Entre le côté opérationnel et le signataire, la personne de contact peut changer chez le client donc c'est important de suivre cela. Ensuite c'est le côté opérationnel, la formation, l'installation et le suivi post-installation. Les clients aiment la proximité qu'ils peuvent avoir avec l'entreprise, car elle est de petite taille. Mise en place d'outils digitaux pour garder ce lien proche via des groupes whatsapp, ... Il y avait un vrai besoin de canaliser les appels fréquents des clients en les centralisant dans une discussion Whatsapp où tout le monde est en copie. Il y a très peu de prospection, car le secteur est très porteur et ils sont très sollicités.
Entreprise 9	Systèmes de sécurité	Fabrication et commerce de systèmes de sécurité (vidéo surveillance, alarmes, solutions développées pour marchés spécifiques, ...)	Exclusivement en B2B. Plusieurs types de clients : électriciens, informaticiens, grands groupes tels que Bouygues, Eiffage, ... et petits installateurs. Les gens connaissent l'entreprise par le bouche à oreille. Uniquement de la relation longue durée avec le client. Relation de proximité. C'est le cœur de leur activité. Ils vont essayer d'aller en profondeur dans la demande pour trouver le bon produit.

			Chaque commercial gère son portefeuille de clients. Il y a également des secteurs géographiques où il y a plus de prospection, un travail de fond pour décrocher des nouveaux clients.
Entreprise 10	Brasserie	Brassage de bières (actuellement dans une autre entreprise, mais l'objectif est de brasser à Gembloux).	B2B et B2C. Ils ont une communauté importante et donc ils ont commencé à vendre à l'intérieur de cette communauté. Au niveau B2C, ils ciblent ceux chez qui ils ont le plus de chances de vendre. Au niveau B2B, ils ont d'abord trouvé des distributeurs pour pouvoir livrer dans l'HoReCa. Au niveau des cafés, ça se fait par opportunité, soit en allant les voir localement ou alors suite à des salons professionnels où ils peuvent récolter des prospects. Ils ont aujourd'hui une base de prospects assez importante donc ils vont d'abord travailler ces prospects-là.
Entreprise 11	Société de communication support.	Appuyer les entreprises à mettre en œuvre leur communication. Organisation d'événements. Production graphique. Production Vidéo. Ils font de la mise en œuvre, pas de la consultance.	Les clients sont principalement de très grosses multinationales dans le secteur de la pharmacie ou ArcelorMittal. Ces clients là ont leur siège social en Belgique. Relations assez familiales avec les clients. La relation avec les clients est une relation de long-terme. Contacts très privilégiés avec les account-managers des produits chez les clients, ce qui permet d'augmenter le portefeuille client. Contacts très intimes avec les clients, tutoiement, ... La prospection se fait plutôt en interne dans les différents départements des entreprises clientes.
Entreprise 12	Bureau d'architecture.	Travaux d'architecture.	2 types de clients : clients privés et clients publiques. Ce sont des processus très longs. Le premier contact, c'est quelqu'un qui les appelle (bouche à oreille) pour les clients privés. Le contact explique le projet, l'entreprise fournit un budget « à la grosse louche ». Ils fournissent ensuite des esquisses. Une fois l'esquisse bloquée, le permis d'urbanisme est introduit. Le contact avec le client continue pour faire des choix aux niveaux techniques. Pour le client public, ce sont des offres en lignes et des réponses à des marchés publics. Après un chantier, il y a parfois des relations avec le client. C'est le cas à chaque fois un an après la fin d'un chantier pour vérifier qu'il n'y a pas de soucis. Mais après cela, théoriquement, il n'y a pas de relation long-terme. Il y a également des clients promoteurs avec qui la relation est de long-terme, qui relancent de nouveaux

			projets régulièrement et qui sont vus au moins une fois par semaine.
--	--	--	--

Annexe 4 : Tableau descriptif de présentation des répondants.

	Entreprise	Position/rôle dans l'entreprise	Utilise/a utilisé personnellement Odoo	Utilise/a utilisé personnellement le module CRM d'Odoo
Intervenant 1	S2I Évolution	Gérant	Oui	Non
Intervenant 2	Prophilm SARL	Gérant/Commercial	Oui	Oui
Intervenant 3	Ecobiotex	Gérant	Oui	Oui
Intervenant 4	Euroglass90	Responsable administratif et financier. Gestion comptable, financière et opérationnelle.	Oui	Oui
Intervenant 5	Soladis	Directeur.	Oui	Oui

Intervenant 6	Bathyprom	Responsable marketing et direction des ressources humaines.	Oui	Oui
Intervenant 7	Baars Eyewear	Co-fondateur. Gestion administrative et financière de l'entreprise. Suivi commercial.	Oui	Oui
Intervenant 8	Cerbair	Directeur des opérations. Gestion en amont (supply chain, production). Mise en service, service après-vente.	Oui	Oui
Intervenant 9	ECare Security	Assistante de direction Assistante commerciale Assistante administrative Assistante de communication	Oui	Oui
Intervenant 10	BeerFac SA	Administrateur délégué. Gestion de manière générale et surtout sur le financement et des relations avec les actionnaires.	Oui	Oui
Intervenant 11	Co-Mana	Directeur stratégique et financier. Seul à gérer l'administratif dans la société.	Oui	Oui
Intervenant 12	GNS Architects SPRL	Associé. Gestion des offres, remises de prix, négociation des contrats et contact clientèle. Suivi de chantier.	Oui	Oui

Annexe 5 : Tableau analytique de perception de la gestion relation client.

	Formation du CRM	Gouvernance du CRM	Mesures des performances du CRM	Évolution du CRM	Remarques générales
Entreprise 1	Il y a toujours eu une importance de la GRC dans l'entreprise. Objectif principal : satisfaire le client pour qu'il reste dans l'entreprise. Pas de définition particulière des clients : « On voit ce qui vient, et on sélectionne par rapport à ce qui arrive ». Elimination malgré tout des trop petites structures qui n'ont pas les moyens pour des développements spécifiques.	Il peut y avoir une problématique plutôt du point de vue de la communication interne. Ces soucis dans la structure engendrent des soucis avec le client au final qui ne s'y retrouve plus au niveau communication : « qui fait quoi ? ». Problèmes plutôt d'ordre relationnel (une personne avec laquelle on ne s'entend pas ou avec laquelle ça ne colle pas, car ils veulent des choses que l'entreprise ne peut pas fournir).	Mesure de la rentabilité d'un projet. C'est-à-dire la différence entre la facturation et le coût réel du projet. Cela permet d'ajuster les devis et processus d'un point de vue commercial. L'objectif est financier dans un premier temps et ensuite commercial, pouvoir ajuster les politiques commerciales, les différentes manières de faire face au client (facturer de nouvelles choses et expliquer différemment).	Jamais eu besoin de modifier les objectifs, car ce n'est pas vraiment une notion de l'entreprise. L'objectif, c'est que la société tourne « bien ».	La notion de performance, d'objectifs ne s'applique pas vraiment à l'entreprise. Ce sont des notions qui s'appliquent à des grandes entreprises. Cela enlève le côté relationnel et la relation avec le client peut être mise à mal.
Entreprise 2	L'intervenant estime ne pas avoir de gestion de relation client. Pour lui, la relation client, c'est le client qui lui téléphone, lui envoie un e-mail, etc. Les campagnes qu'il mène sont des campagnes commerciales où ils prospectent, quasiment une étude de marché. La quadrature prix et qualité/délai y joue un rôle important. Pour les bons clients, il faut savoir se déplacer en termes de visites physiques, etc. Ils ont remarqué que, dans leur business, la vente « one shot » n'est	L'intervenant parle de la GRC en disant « collaborer » ou « maintenir ». Maintenir la GRC passait par l'apport d'un petit stylo à l'effigie de l'entreprise dans chaque commande, etc. Dans chaque colis, l'entreprise va ajouter une fiche reprenant tous les produits également disponibles en stock afin de garder un contact avec le client. L'intervenant estime que c'est une forme « matérielle » de relation. Il estime également qu'envoyer une fois par an du	Taux de transformation des prises de rendez-vous. Ce taux de transformation est un pourcentage qui traduit la qualité de la préparation des fichiers et mailings. Analyse de ce qui s'est passé par facture et détection de ceux qui ont une marge vraiment insuffisante. A force de contrôler tous les mois, on améliore les choses. Classement par les marges prévisionnelles. Ces mesures de performances permettent à l'entreprise de connaître les clients « rentables » avec lesquels travailler	/	Le répondant a beaucoup parlé des difficultés de mesurer les performances avec Odoo. L'implémentation a été difficile. Il a subi une perte de données, même s'il estime que ça fait partie du jeu lorsque l'on change de base de données. Cela dit, il a pris un « success pack » avec un consultant pour l'implémentation, et l'a senti comme une grosse arnaque. Il a fallu attendre 6 mois avant que ça démarre et puis du jour au lendemain, on lui a dit qu'il n'avait plus d'heures avec le consultant dans son pack. Les service client d'Odoo avec le système de « tasks » lors de l'implémentation est « très puissant ». Cependant, le problème c'est que la formule Odoo a un souci, si vous voulez un ERP très complet, ça coûte trop cher pour une petite entreprise. Il estime donc qu'Odoo est plus pour les moyennes et grandes entreprises et non les TPE.

	pas une bonne idée. C'est pourquoi établir des liens avec les clients est important. Il faut donc garder la relation client pour continuer à vendre.	saucisson et du vin peut faire partie de la GRC. Ils essaient de personnaliser les signatures des emails. Il est très difficile de maintenir dans le temps, de faire du nouveau au niveau de la GRC.	plus durement sur la GRC. L'analyse des factures payées et non payées est également importante afin de définir les « bons » et « mauvais » clients.		
Entreprise 3	Il y a eu une vraie étude de marché pour définir les cibles et définir les parts de marché à atteindre sur les différents types de cibles. Définition d'un programme précis sur « comment » trouver les clients pendant l'étude de marché et sur « comment » ils allaient faire : - Passer par les marchés d'attribution pour les gros clients. - Contacter tous les clients un par un dans l'annuaire professionnel. - Fichier avec tous les clients paysagistes. L'idée était avant tout de trouver le bon interlocuteur dans chaque entreprise. Cela a été très compliqué, car au début, les gens ne choisissent pas une entreprise non connue.	Il est tout seul à travailler sur la GRC. Comme il n'a plus que de la demande « entrante », à part les salons, et qu'il ne fait plus de prospection, il n'a besoin de personne. Avec Odoo et le site internet, il est très à l'aise pour la GRC et cela n'est pas difficile à maintenir. La newsletter suffit à garder la relation avec les clients.	Une seule mesure de performance : le chiffre d'affaire. Il ne regarde pas le nombre de devis qui ont été transformés, car il n'a pas le temps. La seule chose qui l'intéresse, c'est le chiffre d'affaire.	/	
Entreprise 4	Pas d'objectifs clairement définis depuis la présence de l'interlocuteur dans l'entreprise.	Une personne est chargée de mener la direction de ce qu'ils cherchent avec les produits, le type de clients et le type de	Les mesures de performance, c'est la satisfaction du client. Si le client continue de commander ou pas chez eux ou chez des concurrents.	Ils doivent toujours s'adapter, car le marché évolue et l'approvisionnement varie énormément aussi.	N'utilise plus Odoo actuellement, car le système ne leur convenait pas. La capacité à donner un vrai aperçu de l'activité de l'entreprise passe par trop de contraintes qui peuvent être un frein pour certains avec Odoo.

	L'état d'esprit de l'entreprise est surtout axé sur le service au client. La bonne relation avec le client passe en fait par un bon service clientèle, des produits de qualité et une réponse rapide aux demandes. « On met l'accent sur la relation qualité ». L'objectif global, sans parler de chiffres est d'avoir des clients satisfaits. Vu le prix de leurs produits, le client est « en droit de demander une relation, un service qui va avec ». Il n'y a pas vraiment de stratégie harmonisée pour le choix des clients avec lesquels travailler. Ce sont les agents locaux qui en décident.	présence qu'ils doivent avoir. Cette personne va donner des directives aux différents agents et agentes dans les différents lieux/pays. Cela se passe assez bien d'un point de vue maintien de la GRC au niveau managérial. Il peut y avoir parfois certaines incompréhensions, mais dans l'ensemble, ça se passe très bien.	Il y a aussi l'élément de rapidité d'encaissement de factures. Un client satisfait payera en temps et en heure tandis que quand les choses vont moins bien, on peut constater des soucis, des retards de paiement. Pas vraiment de tableau ou d'outil ou de suivi particulier sur des mesures de performances. Ils discutent en interne pour faire des états de la relation avec le client.	Ils ne peuvent pas toujours donner de garanties sur des délais de livraisons étant donné qu'ils font de l'achat-revente. Cela peut influencer la relation avec le client donc il faut adapter leur communication, leur relation aux contraintes du quotidien.	Aujourd'hui, ils sont passés à un ERP qui s'appelle Tradegecko.
Entreprise 5	Au départ, il n'y avait aucun process et aucune conception de la relation client de façon théorique. C'était le directeur général qui s'occupait de tous les aspects de prospection, commercialisation, devis, ... Ensuite les collaborateurs avaient en main les clients et devaient eux-mêmes gérer la relation sans outils spécifiques. Aujourd'hui, l'équipe commerciale se charge de la GRC et a la possibilité de faire un suivi de l'avancement des	Cela a commencé avec un tableau Excel pour faire un suivi et à force de faire grossir la base client, c'est devenu illusoire de continuer avec ce système et avec l'arrivée des RGPD, il a fallu des outils plus professionnels. La contrainte la plus difficile, c'est celle de transformation des habitudes, certains ont du mal à comprendre les outils mis en place dont Odoo. Une autre difficulté était de réorganiser les	Pas de mesures de performances spécifiques à la GRC. Aucune métrique réellement utilisée, mais ils pourraient utiliser des mesures comme le temps pour répondre à un devis, la satisfaction du client, la rentabilité d'un projet. Ce n'est pas quelque chose qui est vraiment suivi chez eux, car ils n'ont pas trop idée de ce qu'ils pourraient en tirer. Ce n'est pas tellement dans la mentalité de l'entreprise à cause de l'instrumentation que ça peut faire.	Ils ont été amenés à revoir les choses, car Soladis a plusieurs activités proposées et donc ils cartographient la gestion des clients en fonction des activités de l'entreprise et également par bassin géographique. Ils ont donc dû moduler beaucoup ce qu'ils souhaitaient faire, car ils cherchaient le modèle optimal pour la gestion en termes de proximité et intellectuel. Il a également fallu intégrer de nouvelles équipes dans les process et modifier les équipes non performantes, car l'entreprise était en croissance.	

	projets. C'est beaucoup plus « processé ».	procédures et d'essayer d'adapter les process à l'outil et l'outil aux process.			
Entreprise 6	Ils ont déterminé pas mal de choses, car la répondante avait l'expérience de plus grosses sociétés en tant que commerciale. C'est une société familiale qui n'avait pas vraiment la notion de GRC ou d'aspect commercial. Ils ont donc mis en place des idées pour la GRC tout en sachant que c'est une petite structure et en gardant donc le côté familial de l'entreprise. L'installation d'Odoo CRM faisait partie de cette volonté d'apporter une structure à tout cela.	Cela a été assez difficile de mettre en place et maintenir étant donné la structure de l'entreprise et le fait que le patron de la société n'utilise même pas d'ordinateur. Il a fallu alors lui expliquer tous les avantages, le rassurer, le former. Les contraintes ont donc été plutôt d'ordre managérial. Le CRM est utilisé en gestion des projets marketing et dans les cycles de prospection, de publicité, ... Pour la partie de sous-traitance, pas besoin de prospection étant donné que les grandes entreprises de construction connaissent Bathipro et une relation de confiance est déjà établie avec eux, seule la relation de qualité et de crédibilité doit être entretenue.	Il est encore trop tôt pour chiffrer, mais elle envisage de faire des études de satisfaction et elle sait qu'Odoo permet d'avoir des résultats et statistiques chiffrés. Il est important de savoir quelle campagne va apporter quel client, quels clients vont se concrétiser et pour quels montants, quel chiffre d'affaire.		
Entreprise 7	Il y a toujours eu une importance de la GRC. Au début c'était géré de manière instinctive. Étant donné que le client met un certain prix, ils estiment qu'en retour, il doit y avoir une certaine qualité, un certain service.	Il y a des engagements envers les clients B2B de ne travailler qu'avec eux dans le secteur afin de garder une relation de confiance. Chaque commercial doit assurer le suivi client sur sa zone.	Les indicateurs c'est surtout « quels marchés sont développés » et ensuite le volume de vente et chiffre d'affaire. Il y a un autre indicateur intéressant : la fréquence de commande par client, savoir le volume	Il y a eu une certaine évolution, car ils se sont vraiment axés sur le développement du produit ces 2 dernières années et ne se sont pas développés autant qu'ils l'auraient voulu sur certains marchés, avec certains clients. Ils doivent donc parfois revoir leurs chiffres et curseurs et les adapter.	

	Il est important que le client se sente écouté et compris par la marque. Il y a une volonté d'apporter une image amicale. En mettant en place un certain vocabulaire et une manière de répondre au client, ils peuvent apporter quelque chose de réconfortant. La réponse doit être rapide et rassurante. Au départ, il y a une vocation à travailler cette relation client avec une certaine gamme d'opticiens qui correspondent à la marque.	Il y a également un associé de l'entreprise qui est directeur commercial et qui doit chapeauter tout cela et travailler sur des zones où il n'y a pas d'agents commerciaux.	annuel chez chaque client et savoir pourquoi ça fonctionne bien chez certains et pas d'autres. Il n'y a pas de KPI bien précis non plus.		
Entreprise 8	Au tout début, c'était très important quand le produit était encore en développement, c'était encore plus important d'être proche de ses clients, ce sont presque des partenaires. Avec le fait qu'ils ont eu de plus en plus d'employés et de clients, ce lien affectif et personnel ne peut plus être la seule façon de fonctionner donc il a fallu créer des process. Niveau process, il y a toujours 2 points de contact : le commercial (partie contractuelle, s'assurer que le produit convient bien, ...) et l'opérationnel	Ils se proposent d'être là en support pour aider les clients au jour le jour. Avoir des attentions particulières pour être à la disposition du client très rapidement.	Sur les KPI, ils ne sont pas très bon car c'est assez compliqué de mesurer ça autrement que sur un point de vue finalisé, sur la vente ou par exemple, est-ce que le client à racheter ? Le marché est encore trop jeune que pouvoir des campagnes de réabonnement et donc mettre des KPI dessus.	/	

	(garant d'un point de vue technique). Il y a des checkpoints réguliers avec les clients, des points contacts avec le client à chaque mise à jour du système.				
Entreprise 9	Le client doit faire confiance à l'entreprise. C'est une politique commune à la société. Il y a des processus mis en place, car ils ne peuvent pas se rappeler de tout. C'est là qu'Odoo a apporté un plus, des activités très factuelles. Il y a des process, des choses écrites et factuelles.	Il y a certains clients avec lesquels une relation plus proche s'installe, mais ils ne sont pas choisis sur des bases théoriques, mais bien sur l'humain. Plus ils vont avoir de contacts avec le client, plus la relation va être forte. Chacun a sa manière de travailler, la relation est plus sur l'humain.	Stats sur les portefeuilles clients. Ceux qui font les plus grosses commandes sur le trimestre ou ceux qui n'ont pas passé commande depuis un certain temps. Pour cela, il faut que l'entreprise soit bien à jour dans les devis.	IL y avait de base 2 types d'objectifs : qualitatifs et quantitatifs (CA et marge). Avec Odoo, il est difficile de travailler sur les objectifs qualitatifs. Ils ont donc dû revoir leurs objectifs quand ils sont passés chez Odoo. Ce qu'ils ont modifié c'est qu'en fait avant, ils avaient la possibilité de quantifier facilement les actions des commerciaux, le taux de transformation des devis ou des prospects. Aujourd'hui, ils n'ont plus cette possibilité. Ils ne peuvent alors pas analyser vraiment la qualité du travail du commercial.	
Entreprise 10	Au niveau du B2C, ils ont identifié des cibles qu'ils connaissent bien en commençant par les gens chez qui ils ont plus de chance de vendre. La GRC n'est pas la priorité comme l'entreprise est toute jeune et doit encore développer d'autres aspects.	Ils ont depuis le début utilisé le module CRM et donc ont gardé depuis le début des traces des actions et interactions avec les clients. Pas de contacts tous les jours, mais ça reste quelque chose qu'ils font, car les clients sont des clients avec qui ils veulent entretenir une relation long terme C'est important de bien accompagner les clients, car ils veulent une relation de long terme.	Il n'y a pas encore de mesures de performances. Les volumes de ventes sont suivis, mais rien de plus actuellement. Une fois que le commercial sera là, ils regarderont les nombres d'opportunités, celles qui sont gagnées, perdues, le taux de transformation.	Il y a des objectifs qui sont plus de niveau financier mais pas au niveau de la GRC.	

		Actuellement, Les tâches sont bien réparties, mais tout le monde connaît les clients. Bientôt, il y aura un responsables commercial chargé de la relation client.			
Entreprise 11	Il n'y a pas eu de structure au niveau de la gestion de la relation client. Les employés ont pour ordre de chouchouter les clients, quand ils ont leur anniversaire, ils envoient des cadeaux, ... Ils instaurent des contacts très intimes avec leurs clients. Ils ne travaillent pas selon un cahier des charges bien précis.	Dans l'exécution des contrats, s'il y a un souci, ils n'hésitent jamais à faire une note de crédit, un geste commercial. Ils assument. Une fois qu'ils sont dedans, ils entretiennent tout de suite des relations personnelles avec les clients et c'est beaucoup plus naturel que de respecter un cahier des charges à la lettre. L'organisation est assez horizontale donc tout le monde est en contact avec les clients.	Ils regardent évidemment le chiffre d'affaire. Mesure de la marge brute sur chaque job. Mesure assez claire par département, par client, par groupe de client.	/	Un des reproches à Odoo, c'est qu'il n'y a pas de mode d'emploi, il y a quelques tutoriels, mais ce n'est pas assez.
Entreprise 12	Il n'y a pas de process particulier. C'est le schéma type de la relation avec un client dans toute entreprise d'architecture. Il y a des objectifs bien définis par associé, mais ce ne sont pas des objectifs quantifiés. Il y a une différence entre les clients « normaux » à qui ils vont simplement distribuer des livrets simples lors de la prospection et les clients « haut de gamme » à qui ils distribuent des	Il y a certains collaborateurs que ça n'intéresse pas d'avoir des contacts clients. En tant qu'associé et manager, c'est une obligation pour le répondant d'entretenir une bonne relation client. Les collaborateurs ont également un rôle à jouer, mais uniquement à partir du moment où le contrat est signé. Ils ont créé un livre de leurs créations pour	Il n'y a pas de mesures de performances chiffrées d'un point de vue GRC. « Nous sommes des architectes, pas des financiers. »	/	La version standard manque parfois de fonctionnalités et des personnalisations sont souvent trop chères.

	catalogues plus prestigieux.	envoyer aux prospects.			
--	------------------------------	------------------------	--	--	--

Annexe 6 : Tableau descriptif présentant le niveau d'utilisation d'Odoo et de son module CRM.

	Place d'Odoo dans l'entreprise	Utilisation d'Odoo	Place du module CRM	Utilisation du module CRM	À utilisé un autre CRM non intégré à un ERP
Entreprise 1	Application centrale de la société. L'entreprise a décidé d'implémenter Odoo, car ils désiraient automatiser et centraliser tous les processus. Le commercial avait ses besoins, il y avait également l'a partie administrative, financière, comptable, projets, etc.	Centralisation des processus de l'entreprise. Génération de fichiers comptables. Automatismes d'abonnements et génération de fichiers envoyés en banque. Pas possible de gérer la comptabilité sur Odoo. Odoo n'est pas le plus facile à utiliser ni le plus intuitif, en particulier dans la comptabilité. Pas possible de rattacher des devis aux projets.	L'interlocuteur n'utilisant pas le module CRM personnellement, il n'a pas su parler des différentes fonctionnalités ni de la place du CRM de manière générale.	L'interlocuteur n'utilisant pas le module CRM personnellement, il n'a pas su parler des différentes fonctionnalités ni de la place du CRM de manière générale.	Non.
Entreprise 2	L'ensemble des employés de la société l'utilisent. Des experts comptables aux commerciaux en passant par les gérants. Odoo est très ouvert à des pistes d'amélioration pour l'organisation. Le répondant estime que si un module n'est pas utilisé à 100%, il n'y a pas de raison de le garder, car c'est du temps perdu. Raison pour laquelle il a arrêté le module CRM 3 jours avant l'interview.	Transition des devis aux factures. Volonté d'utiliser le module fabrication pour connaître la marge prévisionnelle et avoir une organisation efficace. Tout le reste, ce sont des choses qui vont améliorer des particularités dans l'entreprise.	Le module CRM a été intégré, car au point de départ, les activités de la société, c'était la représentation, c'est-à-dire suivre des gens, des sociétés, des adresses et des opportunités. Aujourd'hui, le répondant a décidé d'arrêter d'utiliser le module CRM pour les raisons citées après.	Utilisation des opportunités. A partir des opportunités, définition des dates de relance et des montants qui risquent de tomber. Ce sont les 2 critères qui permettent de classer la gestion des opportunités. Comme le module CRM est cher, le répondant a décidé de l'arrêter pour toutes les raisons citées.	Non.

Entreprise 3	Utilisation non-stop. Utilisation assez simple du logiciel, mais il y a un souci de taille au niveau des factures qui sont décrites comme « à facturer » alors qu'elles sont entièrement payées. L'entreprise a directement utilisé Odoo depuis le moment de sa création.	Utilisation des calendriers. Utilisation des facturations, bons de commande, devis, bons de livraisons, ...	Aujourd'hui, comme les clients viennent à lui, il a beaucoup moins besoin du module CRM. Il estime que pour l'utiliser à nouveau, il faudrait que sa société évolue et qu'il prenne des commerciaux pour travailler sur une nouvelle clientèle.	Utilisation pour la prospection, les calendriers, appels téléphoniques, opportunités. Aujourd'hui, il n'utilise plus les opportunités, car ça prend du temps et il n'en a plus vraiment besoin. Utilisation de l'agenda pour les relances et rechercher des nouveaux clients quand il en avait besoin. Le module CRM est presque obsolète pour lui à l'heure actuelle. Utilisation du planning qui était utile et historique des appels téléphoniques également pour pouvoir personnaliser sa relation avec les clients et rappeler à des clients la discussion précédente.	Non.
Entreprise 4	Ils ont mis en place Odoo pour prendre le relais d'un autre système qui gérât la comptabilité et le CRM de façon bien distincts (pas intégrés). Odoo permet de voir quelle est la situation du client depuis la commande jusqu'au paiement de la facture d'une façon assez fluide et claire même si le paramétrage en amont est très important.	Utilisation pour toute la gestion de l'entreprise. De l'inventaire à la comptabilité. Une fois toute la base de données clients importée, etc... ils ont toutes les informations à portée de main depuis un onglet dans Odoo (combien un client commande, combien a été facturé, ...). Cela facilite énormément la prise de décision et gestion du quotidien.	Relativement centrale. Le module CRM regroupe leur base de données client par laquelle ils cherchent alors toutes les informations sur ces derniers.	Les agents commerciaux rentrent les commandes directement dans le module CRM. Avoir à portée de main les informations sur les clients, leurs commandes, factures, ... Pouvoir rapidement sortir des états.	Non.

Entreprise 5	Odoo est l'outil central de pilotage. Ils s'en servent beaucoup et historiquement ça a été le premier outil sur la partie CRM.	Utilisation du module ventes afin de gérer les projets pour avoir des indicateurs sur les activités qu'ils vendent par entreprise, par business unit, et organiser en fonction de filtres comme les ventes, ... Gestion opérationnelle des projets à proprement parler à partir du module de projet. Savoir combien de temps les collaborateurs passent sur des projets et savoir si ces projets sont alors rentables ou pas. Si ce n'est pas rentable, ils peuvent comprendre à quel niveau il y a des soucis, car les projets sont divisés en tâches.	Ils ont installé Odoo dans un premier temps pour le CRM, il est central dans l'entreprise.	Chacun des commerciaux doit gérer 200 leads ou 200 clients différents donc c'est un outil qui permet de combler l'impossibilité de garder tout ça en tête. Chacun a ses petites activités à faire, il y a un gros suivi au niveau CRM. Cela se fait surtout au niveau des relances des clients, des contrats, ...	Non.
Entreprise 6	Sa collègue, qui en avait un peu peur au début, l'utilise maintenant à 100% tout au long de son travail, car ça facilite toute sa gestion administrative.	Utilisation facile. Pouvoir accéder à tous les dossiers du client, tout ce qui est relatif au client.	Importance dans l'entreprise pour mettre en avant la crédibilité et l'efficacité.	D'un point de vue commercial, le module CRM sert à du tracing, pour savoir si un commercial travaille ou non. Dès que quelque chose ne va pas, ça ressort très vite, on sait voir s'il y a un bon suivi ou non de la part du commercial. Introduction du contact, envoi de tâches au commercial pour qu'il prenne rendez-vous qui se met dans le planning.	Non.
Entreprise 7	Odoo est installé depuis à peine un an. C'était vraiment « un des gros chantiers » de la société. C'était un des outils indispensables à mettre en place.	Gestion du flux des achats jusqu'à facturation du client. Utilisation du site web pour les clients B2B pour qu'ils puissent se créer un compte client dessus, gérer leurs tickets de SAV, avoir accès à leurs documents, ... Cela renforce encore la relation avec ces clients. Utilisation pour que les agents commerciaux puissent commander directement chez les clients avec le logiciel. Utilisation des statistiques sur les produits.	Ils commencent vraiment à s'en servir de manière de plus en plus approfondie.	Il est utilisé comme point de départ pour la prospection et la transformation en client. Cela permet d'avoir un historique global, d'aider les commerciaux à s'y retrouver. Cependant, ce module CRM n'est rien sans tout ce qu'il y a derrière, les autres applications servent également à faire de la GRC.	Oui.

Entreprise 8	Le but est d'avoir une place assez centrale entre les équipes commerciales et équipes opération. Intégration totale pour les commerciaux de la prospection à la facturation sans devoir passer par plusieurs outils.	Modules CRM, Sales, Inventory, Manufacturing, ...	Ils luttent pas mal, car ils sont sur un marché relativement complexe, car pour un même client, ils peuvent avoir plusieurs contacts et le CRM a du mal à le gérer.	Utilisation pour recevoir « du monde dans la boutique » : recevoir une commande pour une lampe, la sortir du stock, ...	Oui, c'était fort, car il y avait une intégration entre les calendriers de Gmail et celui du CRM. De plus, la messagerie était parfaitement intégrée au mail Gmail contrairement à Odoo.
Entreprise 9	Elle l'a mis en place, paramétrer elle-même. C'est le seul outil de l'entreprise dorénavant.	Utilisé par toute l'entreprise pour les devis, facturations, projets, ...	Ils ont fini par le désinstaller, car le module ne correspondait pas vraiment à leur demande.	Avant : Utilisation par les commerciaux pour les rappels, fiches clients, prospection.	Oui, avant Odoo, ils avaient 4 logiciels différents dont un CRM bien à part.
Entreprise 10	C'est l'intervenant qui l'a paramétré. Pour le moment c'est lui qui l'utilise seul. C'était une évidence de l'implémenter dès le départ.	Pratiquement toutes les fonctionnalités. CRM, comptabilité, gestion de stocks, e-commerce, gestion des achats. À terme, ils voudraient utiliser la fabrication. Utilisation également des emailings, site web, ...	Pour le moment, il n'est pas utilisé à pleine capacité. Toutes les relations avec les clients ne sont pas enregistrées dans le système.	Quand ils font des offres ou envoient des mails, ils le rentrent dans le CRM. Aussi, toutes les données des clients sont enregistrées dedans.	Non.
Entreprise 11	Installé il y a un peu plus d'un an. C'est le seul logiciel de gestion en place dans l'entreprise en interne, mais la comptabilité est extériorisée.	Ils utilisent les facturations, salaires, timesheet. Tous les chefs de projet créent des devis et chacun des employés encode ses timesheets. Utilisation de gestion des congés, contacts, notes de frais, ...	Le module CRM est le cœur d'Odoo.	Quand ils ont une nouvelle demande de job, les employés doivent créer une opportunité dans Odoo et un projet dans l'application projet.	Non
Entreprise 12	Place centrale dans l'entreprise, facile d'utilisation malgré le fait que parfois c'est un peu « cadencé ».	La première utilité pour eux, c'est le timesheet/rentabilité par rapport aux projets. On remplit les devis dans la partie vente. Et l'idée c'est que les collaborateurs remplissant leurs timesheet, on peut avoir une info sur la rentabilité par projet.	C'est le dernier module qui a été pris.	Ils l'utilisent parce qu'ils l'ont.	

Annexe 7 : Tableau Analytique de comparaison de la gestion de la relation client avant et après utilisation d'Odoo avec un module CRM.

	Perception générale	Gestion des données	Processus	Aspect managérial	Aspect intégration	Accord avec les objectifs
Entreprise 1	Système de tickets pratiques pour le service après-vente, possibilité pour les clients de réclamer des choses sur le logiciel. Liaison des facturations avec le reste, facilité pour l'envoi des mails de facturation directement depuis Odoo.	Pas d'autre base de données que celle proposée par Odoo actuellement. Cependant, utilise encore des fichiers Excel, mais pas pour des données qui se retrouvent dans Odoo. Facilité pour tout ce qui est facturation, devis, etc. d'exposer ces données pour le comptable au moment voulu. Administrativement, cela change un peu les choses, mais ce n'est pas non plus « phénoménal » d'un point de vue stockage de données.	Après un devis, le devis doit être transformé en commande puis la facturation commence. Une fois qu'il y a facturation, il y a des inscriptions comptables et celles-ci sont exportés vers un logiciel comptable. Idem avec les abonnements, lorsqu'ils sont en cours, ça va générer la facture chaque début de mois, qui va rentrer dans ces écritures comptables. Odoo a permis de faciliter les liens entre les différents processus. Cependant, il n'y a pas de grande différence avec un autre logiciel de gestion.	Le commercial n'utilise plus que ça. Ça lui a changé et facilité la vie. Il a pu remarquer une augmentation de la motivation chez lui. Comme l'entreprise est dans l'informatique, il y a eu une bonne adaptation au changement. Ceux qui ont eu le plus de difficultés sont finalement ceux qui utilisent un maximum de fonctionnalités d'Odoo. Les employés trouvent juste qu'il y a des choses pas forcément intuitives, mais de manière générale, ça satisfait les besoins des employés.	Après un devis, le devis doit être transformé en commande puis la facturation commence. Une fois qu'il y a facturation, il y a des inscriptions comptables et celles-ci sont exportés vers un logiciel comptable. Idem avec les abonnements, lorsqu'ils sont en cours, ça va générer la facture chaque début de mois, qui va rentrer dans ces écritures comptables. Odoo a permis de faciliter les liens entre les différents processus. Cependant, il n'y a pas de grande différence avec un autre logiciel de gestion.	/
Entreprise 2	La partie « notes » que l'on peut ajouter à côté des objets, remplace les opportunités du CRM. C'est même plus précis que le module CRM parce que on peut mettre la note sur un devis, une facture, un bon de livraison, ... Alors que la partie CRM est extrêmement	Le répondant utilise toujours des fichiers Excel pour ses créances par exemple. Il a subi une grosse perte de données lors du passage à Odoo, car lorsque l'on passe d'une base de données à une autre, « on perd tout ».	Il manque une vue d'ensemble sur tous les « tickets » dans le module CRM, on ne voit que ceux du dessus. Avant, dans les tableaux Excel, il y avait un nombre de liste, possibilité de classer par colonnes, ... L'avantage c'était de pouvoir ranger	Le gérant pensait que les autres employés l'utiliseraient, mais c'était trop demander pour eux, car ils ne géraient pas leur relation de client de la même manière. Les autres employés ne veulent même pas	Là il y a un gros problème aussi, Le nom de l'entreprise sur une opportunité dans le module CRM n'est pas cliquable, d'autres fois, suivant son emplacement il était cliquable. C'est embêtant, car il faut que ce soit relié à un devis. C'est très difficile	/

	confusante et compliquée. Le CRM fait double emploi, car il y a d'autres fonctionnalités dans Odoo qui permettent de faire ce presque tout ce que le module CRM fait. On peut mettre une date ou envoyer un message à partir de n'importe quel objet (facture, fiche client, ...) dans Odoo. Avec les étoiles (classement des opportunités), ça classe en hauteur donc ça les remonte, mais c'est trop compliqué quand vous avez un grand nombre de choses à gérer. La façon graphique (colonnes, Kanban, pouvoir mettre en couleur,...) dont le module CRM est organisé est bien.	Odoo est bien pour les petites entreprises si elles commencent à zéro et n'arrivent pas avec une base de données déjà existante.	la géolocalisation, trier par date, classer par fournisseurs, ... Odoo ne propose pas de géolocalisation par exemple, ce qui est une partie importante du CRM pour son entreprise. Le problème, c'est que l'entreprise n'a pas le temps de téléphoner et aimerait que le module CRM soit plus aidant au niveau organisationnel de la GRC. Il a dû abandonner une méthode de travail qu'il avait avant. Avant, les gens remplissaient un formulaire et ça faisait directement une fiche opportunité alors que là, avec Odoo, il doit tout créer manuellement.	en entendre parler (du module CRM) Pas d'autre retour de la part des employés sur le module CRM. Ils ont cependant un problème lorsqu'ils veulent faire un devis, ils n'arrivent pas à trouver le produit, car c'est un « merdier » les articles, etc.	de comprendre comment l'utiliser.	
Entreprise 3	Pour ce qui est du passage aux nouvelles versions, il trouve qu'il se sent un peu seul, n'a pas assez de soutien de chez Odoo et aimerait obtenir un peu plus d'aide pour les tests.	Il a toujours une base de données externe par laquelle il passe pour faire ses newsletters par exemple. En dehors de ça, il utilise uniquement Odoo comme base de données. Il trouve cela facile au niveau du stockage et utilisation des données.	Avant, ils avaient un cheminement : Opportunité, Devis, Commande, Bon de livraison, Facture. Ils faisaient leurs factures à partir des bons de commande. Ils ont dû s'adapter à Odoo et faire les factures à partir des commandes. Ils utilisaient, au moment de la prospection, le module CRM à plein emploi. Ce qui l'intéresse aujourd'hui, c'est l'extraction des	Bonne adaptation chez les employés qui sont contents du logiciel. « On est quand même bien ». User-friendly. « C'est hyper simple d'utilisation ».	Utilisation de Devis, Commande, Bons de Livraison, Achats. Ce qui est intéressant, c'est que sur un article, il peut mettre le fournisseur et le prix du fournisseur et peut ainsi faire du drop-shipping. Quelques petits soucis sur les calculs du coût du transport. C'est difficile à paramétrer et il doit le faire de manière manuelle.	Il estime que sans un ERP, ses objectifs étaient clairement inatteignables. Ce n'aurait pas été possible. Cependant, il dit que ce n'est pas particulièrement Odoo, mais bien tous les ERP qui sont utiles à ce point. Même avec une application CRM non intégrée à un ERP ça n'aurait pas été possible, car on doit faire un double travail alors, car les devis ne sont pas

			données (emails) pour sa newsletter.			intégrés aux factures, etc.
Entreprise 4	Une certaine rigidité d'Odoo lorsque l'entreprise reçoit la marchandise, elle est obligée de faire plusieurs factures différentes, car Odoo ne permet pas de regrouper bien tout cela. Cependant, elle estime que cette rigidité est due au fait que le logiciel est complexe et très complet. Cela demandait beaucoup de modifications de commandes, car cela ne se fait pas de faire des dizaines de factures différentes pour une même commande. Elle a vu une véritable amélioration dans la relation client grâce à toutes les informations directement accessibles sur les clients, cela leur permet d'être beaucoup plus proactifs dans la relation avec eux.	Utilisation d'une autre base de données (Excel) pour la partie fabrication, mais ils pensaient à télécharger le module de fabrication d'Odoo. Cependant, ce module ne permet pas de répondre aux besoins précis de l'entreprise. Rapidité pour obtenir les informations contenues dans la base de données. Ce qui permet également de répondre rapidement et efficacement aux besoins et demandes des clients.	Avant, ils éditaient des bons de préparation à envoyer par mail manuellement. Pas d'automatisme. Il y avait souvent des oubliés, des ratés. Cela avait des effets négatifs sur la relation avec les clients. Ces ratés ou oubliés n'existent plus avec Odoo et la relation s'en voit améliorée. Légère utilisation des opportunités, mais pas exploitée à sa juste valeur étant donné que chaque agent travaille avec son portefeuille de client.	Chaque agent, chaque personne travaillait sur le module CRM un peu comme bon lui semble. Ça a bien été accueilli, car auparavant, les agents n'avaient aucune information. Ils sont passés de rien à tout, à pouvoir avoir toutes les informations sur le client en temps réel. Ça leur permet de savoir si le client a reçu sa commande et s'il en est satisfait. Cependant, comme les agents sont de différentes nationalités, il y en a qui ont réussi à s'adapter facilement et d'autres qui trouvaient ça assez difficile, pas vraiment intuitif, trop compliqué. Il y a quand même eu des retours négatifs par rapport à l'intuitivité de l'interface, c'est finalement assez technique.	Il est très facile d'obtenir toutes les informations sur le client à partir d'un clic. Ainsi on sait voir une bonne intégration avec les autres modules et des transferts d'information automatisés.	/
Entreprise 5	L'amélioration principale, c'est dans la régularité des contacts avec les clients et le fait qu'ils ne les oublient pas. Ensuite, dans le suivi, il y a un outil qui permet de centraliser les	Ils utilisent toujours un peu leurs vieilles bases de données étant donné que la majorité des employés n'ont pas accès à Odoo. Odoo permet de centraliser toute l'information ce qui évite, quand il y a	Difficulté pour adapter les processus de l'entreprise aux fonctionnalités d'Odoo et inversement, mais cela a été effectué après beaucoup d'efforts.	Aujourd'hui, il y a encore des personnes qui ont du mal à comprendre l'utilisation, il est difficile de changer les habitudes des collaborateurs. Cela amène le fait que tout le monde	Tous les processus de l'entreprise sont maintenant intégrés dans Odoo. De la création du client à la mise en place d'un projet jusqu'au bon de commande. Cependant, la facturation et	Il n'y a pas eu d'objectif particulier de fixé vis-à-vis d'Odoo au niveau CRM. L'objectif était dans un premier temps que chacun puisse avoir une bonne centralisation de

	prises de notes sur ces clients. Cela permet, après chaque appel téléphonique avec le client, de pouvoir noter un petit débrief afin de garder les informations importantes.	des départs chez des employés, de perdre des informations sur leurs clients.	Lors de l'installation d'Odoo, ils ont également changé les fonctionnements de l'entreprise et des processus. Quand il y a un projet qui rentre, le directeur est prévenu, va l'attribuer à un responsable suivant les calendriers de chacun et le responsable va travailler dessus avec des collaborateurs avec tous les indicateurs qu'Odoo propose (feuilles de temps, tâches, ...)	ne suit pas bien les choses et certains d'entre eux se retrouvent avec des activités en retard. Cependant, ça n'a pas baissé leur motivation ou rentabilité, mais des biais dans les indicateurs que l'entreprise cherche à montrer.	comptabilité ne font pas partie des fonctionnalités que l'entreprise a implémenté car ils ont leur propre logiciel comptable. Ils gardent tout de même, dans Odoo, les traces des facturations aux noms des clients.	ses clients. Ensuite, il y avait un objectif opérationnel au niveau des projets. Ces 2 objectifs ont évidemment été atteints. Avoir toute l'information centralisée sur les ventes et l'efficacité de chacun permet un gain de temps énorme pour les hiérarchies supérieures. Cela a permis d'avoir une belle vue d'ensemble.
Entreprise 6	L'avantage, c'est qu'à n'importe quel moment, quelqu'un peut reprendre le travail de quelqu'un qui est en arrêt maladie. Le module CRM est une plus-value au niveau facilité, productivité et crédibilité envers les clients, car il y a une manière de répondre plus rapide. Véritable gain de temps dans le travail effectué.	Utilisation encore de bases de données externes à Odoo, mais de moins en moins. Tout ce qui était là avant Odoo est encore accessible via ces anciennes bases, mais depuis qu'Odoo est implémenté, ils n'utilisent plus celles-ci pour stocker. L'objectif est de passer une majorité des données dans Odoo, mais pour certaines choses, Excel reste encore utile.	Avant : Utilisation de dossiers papiers dans des fardes. Très brouillon. Depuis Odoo, possibilité d'avoir accès à tout très rapidement.	Les conducteurs (chefs de chantiers) sont très contents, car il y a un meilleur suivi. Il est possible de sortir des rapports à leur transmettre sur les différents projets. Quand c'est inconnu et que les gens ont des habitudes « gratte-papier », c'est évident qu'il leur faut un certain temps. Une fois formés, il n'y a plus de soucis. La formation s'est bien passée. Les retours sont bons, les employés sont très contents.	Depuis la fiche du client, on peut accéder à tout : les bons de commande, mails, photos, ... Depuis le CRM, on est capable ensuite de faire les devis en ligne et de passer ensuite en projet où il y a toutes les phases de projet et ensuite au niveau de la facturation c'est génial. À n'importe quel moment on a une synthèse générale de tout ce qui a été fait. En prenant le site internet via Odoo, des données sur des clients potentiels sont entrées automatiquement dans le CRM d'Odoo.	Oui, il y a un accord avec les objectifs de l'entreprise, ils sont plus facilement atteints.

					Toutes les applications sont liées et les transitions se font automatiquement.	
Entreprise 7	Dans l'ensemble il y a eu des améliorations. Odoo est bien fait sur le suivi des paiements, des relances à ce niveau et ça fait partie de la relation avec les clients pour lui. Par rapport au CRM non intégré à un ERP, le problème c'est que c'était un logiciel à part, c'est qu'il y avait des accès différents. L'idée, c'est que sur Odoo, on a une solution tout en un. On évite de perdre des informations, d'oublier des choses.	Tout est centralisé dans Odoo, pas d'utilisation de base de données externe. Pas tellement de différences dans le stockage ou l'utilisation des données. Odoo permet peut-être d'utiliser un peu moi d'Excel à côté.	Pour le moment, ils utilisent le pipeline du CRM pour rentrer les opportunités, ils le structurent pour avoir une vision précise des prospects, clients, du suivi, des rappels, ... Ensuite, ils peuvent utiliser l'agenda pour prendre des rendez-vous et effectuer un plan d'action. C'est ensuite que ça rentre dans l'application vente, etc... Avant ça, c'était de la gestion manuelle, des fichiers Excel, des colonnes et des commentaires, c'était plus fastidieux et long.	Le logiciel a bien été accueilli. Ça convient à tout le monde. Cependant, au début, c'était difficile, car il fallait que les gens prennent leurs réflexes donc il fallait bien les accompagner. Pas spécialement de changements dans la rentabilité, mais c'est plutôt une question de confort. Il pense pouvoir doubler le chiffre d'affaire sans changer les équipes, sans recruter si l'outil est toujours bien utilisé.	Tout est accessible via la fiche client et tout est beaucoup plus fluide, plus simple. Cela apporte un vrai gain de temps. L'intégration avec les autres applications est la grosse différence et le gros avantage par rapport au CRM non intégré qu'ils avaient. Si une vente est effectuée, le prospect sera automatiquement changé en client.	Ils ont atteint leurs objectifs.
Entreprise 8	Sur le CRM, il estime qu'Odoo n'est pas bon. Sur les devis et le reste, là, ça marche plutôt pas mal. Odoo est simple à mettre en place, mais c'est trop basique et pas de documentation. Cela reste un bel outil assez puissant. Odoo est bien, mais reste assez standard et réduit les possibilités de use case.	Toutes les données sont centralisées sur Odoo. Globalement, la recherche de données sur Odoo est un peu plus facile.	Pour un même client, ils peuvent avoir plusieurs contacts et c'est assez difficile à gérer avec Odoo CRM. Ils ont un souci avec le concept de « prospects » et « opportunités » dans Odoo, car dans Odoo, il faut absolument enregistrer un prospect en tant que contact afin de pouvoir lui répondre. Le souci c'est qu'eux, aimeraient ne pas	Ça n'a pas été si bien reçu, en tout cas pour le module CRM. Les commerciaux sont passés d'un outil qu'ils géraient très bien au niveau CRM et ils passent à Odoo qui est bien pour les devis, factures, ... mais qui leur donne l'impression d'avoir rétrogradé au niveau CRM. Il y a donc eu des changements plutôt négatifs dans la motivation	Lorsqu'un client envoie un « purchase order », la partie opération peut être informée directement et automatiquement. Manque d'intégration au niveau de la messagerie d'Odoo qui n'est pas bien reliée à la boîte mail, impossible de garder un historique de discussion dans Odoo si on n'utilise pas la messagerie d'Odoo.	À l'heure actuelle ils n'atteignent pas leurs objectifs commerciaux. Cependant, ces objectifs n'auraient pas forcément été atteints sur l'ancien système.

			avoir de vue dans le pipeline sur des gens qui ne sont pas pertinents.	et production des employés. Les employés n'utilisant pas le CRM, ça s'est plutôt très bien passé.	« L'intégration a de la valeur », mais si on regarde uniquement le CRM en tant que tel, ce n'est pas au niveau.	
Entreprise 9	Il n'y a pas de possibilité de quantifier les actions des commerciaux ou le taux de transformation des devis. Ce qui était le cas avec leur ancien CRM. Là où ils font vraiment du CRM dans Odoo n'est finalement pas dans l'application CRM, mais bien sur les fiches contacts, les devis ou les bons de commandes sur lesquels on peut mettre des activités, planifier des tâches, ... Le module CRM en soit ne répond pas du tout à leurs besoins. Pour eux, le CRM c'est du suivi au cas par cas.	Ils ont conservé leurs anciens logiciels dans un premier temps, mais avec accès restreints uniquement pour pouvoir faire des points sur la facturation, ... Sinon, les autres ne vont plus exclusivement que sur Odoo. Avant, comme ils avaient plusieurs bases de données différentes (mailing, devis, ...) ce n'était pas gérable pour faire tous les processus et les lier. Il y avait également un manque de concordance entre les données des différentes bases, des noms changeaient de l'une à l'autre. Avec Odoo tout est centralisé, plus d'erreur.	Avant, ils étaient obligés d'aller sur tous les logiciels différents pour effectuer toutes les opérations. C'est ce qui a plu chez Odoo, c'est que tous ces processus allaient être rassemblés.	Il y a eu des commerciaux qui ont eu beaucoup de mal à s'y faire, car ils avaient des habitudes sur d'autres logiciels. Donc du point de vue de ces gens-là, Odoo ne leur a rien apporté. Pas de changement dans la rentabilité, mais ils n'étaient pas motivés à travailler sur un nouvel outil.	L'objectif était de rassembler l'ensemble des services dans un logiciel. De pouvoir retrouver les mails envoyés sur les fiches clients et pouvoir y faire des devis, ... que tout soit donc intégré.	Le souci est que, avec la version « Entreprise » qui est hébergée en ligne, ils sont très limités sur le nombre de « templates » sur l'e-commerce par exemple.
Entreprise 10	L'avantage principal, c'est quand ils sont à plusieurs à travailler sur un seul client, ils ont des informations organisées et disponibles. C'est un avantage de pouvoir disposer des coordonnées des clients et de pouvoir les contacter de manière régulière et automatisée.	Ils n'ont pas de fichiers Excel qui se baladent à gauche à droite avec des listes de prospects. Il faut des règles très strictes sur la manière d'encoder les données sinon on arrive à des soucis, des doublons ou erreurs. Toutes les données sont stockées dans Odoo.	On fait toujours remarquer qu'avec des ERP, ça peut demander un travail d'encodage inutile, mais il n'est pas de cet avis.	Le commercial a déjà été présenté au système et des formations sont prévues. Il n'y a pas eu de retours par d'autres, car ils ne l'utilisent pas encore vraiment. Ils écrivent actuellement un roadbook pour former rapidement, il concerne des règles en interne au niveau de leur utilisation d'Odoo,	Ça permet d'avoir un lien avec un système intégré, avec le site internet aussi. Ça permettra au commercial de voir le volume d'affaire qui aura été fait avec les clients. Voir également la situation comptable et financière (facturations). Après, avec le système de gestion de qualité, il sera possible de voir les	

	Gestion centralisée, classification des clients, mettre des états sur la prospection jusqu'à la commande.			sur la manière d'écrire les noms, les tags, ...	plaintes liées aux clients, etc. D'autres font le choix de prendre des logiciels non intégrés et ces logiciels communiquent très mal entre eux.	
Entreprise 11	Ce qu'ils ont introduit, qui n'existait pas avant, c'est le fait de pouvoir envoyer les devis directement en PDF depuis Odoo. Cependant, ce n'est pas tellement une amélioration, car il préférerait le fichier Excel avec possibilité de modifications pour le client. Cela a donc attiré à l'intégration, mais aussi gestion des données.	Ils utilisent toujours Excel pour faire des devis, car Odoo n'est pas pratique pour de grands devis composés de beaucoup de choses. A part cet Excel, toutes les données sont dans Odoo. Le fait que ce soit dans le cloud est très pratique, car pas besoin d'héberger sur des serveurs spécifiques.	Quand ils ont une nouvelle demande de job, les employés doivent créer une opportunité dans Odoo et un projet dans l'application projet. Le module projet sert pour les feuilles de temps tandis que le module CRM sert plus pour devis, commandes et factures.	C'était une très forte demande de passer à un tel outil. Ils n'ont eu aucun problème pour passer de l'un à l'autre, car c'est un outil beaucoup plus efficace. (Les employés sont un peu « geeks »). Ils sont très très contents. Rentabilité sur les temps d'accès, sur le fait qu'ils peuvent y accéder sur n'importe interface web.	Intégration avec la comptabilité analytique. Avant, les contacts étaient dans Outlook donc il n'y avait pas de centralisation. Aujourd'hui, avec les contacts dans Odoo, tout est centralisé et intégré avec les autres applications. Il y a plus d'intégration grâce à Odoo, cela apporte un bénéfice dans le sens qu'ils ont un seul outil.	/
Entreprise 12	Ils ont besoin de l'outil pour évoluer, mais n'ont pas encore assez évolué que pour bien le gérer. « On a une taille de société un peu batarde ». Ils veulent avoir un outil qui permet d'avoir des rappels pour les relances de prospects.	Ce n'est pas possible qu'ils n'utilisent qu'Odoo. Les fonctionnalités ne sont pas assez spécifiques à leur entreprise. Ils utilisent encore Excel pour des choses techniques de la société comme les métrés.	Avant Odoo, ils faisaient une offre en Excel, les collaborateurs remplissaient leurs temps en Excel et la secrétaire croisait les deux pour voir comment ça fonctionnait. Maintenant, avec Odoo, tout cela est automatisé, cela coûte moins cher de payer Odoo pour le faire que de payer la secrétaire à faire cela. Odoo n'est utilisé que pour la finalité des process.	« Odoo c'est encore quelque chose en plus et c'est un peu difficile à implémenter dans nos habitudes de travail et pour l'instant ça ne l'est pas quoi. » L'adaptation était bonne. Certaines personnes pensent que les associés ont envie de les surveiller, car ils demandent de remplir des données tous les jours.	Il souhaiterait qu'Odoo envoie un mail pour les rappels. Malheureusement il n'y a pas d'intégration d'Odoo avec son mailing. Ce qui se passe sur Odoo et ce qui se passe sur leurs autres bases de données sont 2 choses qui n'ont rien à voir.	/

