

Avant-propos :

Tout d'abord, je souhaiterais remercier Madame Chantal de Moerloose qui a parfaitement rempli son rôle de promotrice en m'aiguillant et en m'offrant des conseils avisés.

Je souhaiterais également adresser un remerciement particulier à mon maître de stage, Marc Despontin qui m'aura encadré et accompagné durant toute cette expérience. Je remercie également Monsieur Patrick Boone pour m'avoir permis de faire mon stage dans son entreprise et tous les autres membres de Dumoulin qui m'ont accueilli parmi eux.

Pour finir, je souhaite remercier mes parents pour leur soutien et leurs relectures et Solène pour son soutien moral tout au long de ce projet.

Table des matières

Introduction :	1
1. Partie 1 : Théorie	3
1.1. Présentation du concept de stratégie de <i>Customer Relationship Management</i>	3
1.1.1. Définition de CRM	3
1.1.2. Types de CRM	5
1.1.3. Composantes d'un CRM	6
1.2. Présentation du concept de logiciel CRM	7
1.2.1. Qu'est-ce qu'un logiciel CRM ?	7
1.2.2. Fonctionnalités principales d'un système CRM	8
1.2.3. Objectifs d'un système CRM	10
1.2.3.1. Engager et fidéliser les clients	11
1.2.3.2. Maximiser le ROI	13
1.2.3.3. Créer et capture de la valeur	14
1.2.3.4. Conquérir de nouveaux clients	14
1.3. Avantages et inconvénients d'un système CRM au sein d'une entreprise	15
1.3.1. Avantages d'un système CRM au sein d'une entreprise :	16
1.3.1.1. Offre une meilleure connaissance des clients	16
1.3.1.2. Augmente la satisfaction des clients et leur fidélité	16
1.3.1.3. Améliore la gestion des contacts et l'accès à leurs informations	17
1.3.1.4. Améliore la communication et la collaboration entre les salariés	18
1.3.1.5. Fournit une certaine quantité de rapports et tableaux de bord intéressants	19
1.3.1.6. Accroît la productivité et le revenu de l'entreprise	20
1.3.1.7. Augmente l'efficacité du marketing	21
1.3.1.8. Améliore la qualité des services et produits octroyés aux clients	22
1.3.1.9. Améliore la gestion des ventes	22
1.3.1.10. Permet des prévisions de ventes précises	23
1.3.1.11. Offre une synchronisation avec les autres outils utilisés par l'entreprise	23
1.3.2. Inconvénients d'un système CRM au sein d'une entreprise :	24
1.3.2.1. Demande de former les employés à l'utilisation du CRM	24
1.3.2.2. Entraîne des coûts	24
1.3.2.3. Ralentit légèrement le processus	26
1.3.2.4. Donne aux salariés le sentiment d'être surveillés	26
1.3.2.5. Rend possible des pertes de données	27

1.3.2.6.	Peut transformer l'entreprise en « usine à gaz » et éliminer l'élément humain.	27
1.3.2.7.	Présente des limites à son utilisation.....	27
1.4.	Moteurs et obstacles à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise	28
1.4.1.	Moteurs à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :.....	28
1.4.1.1.	Définir des objectifs précis	28
1.4.1.2.	Encourager l'adoption du logiciel.....	28
1.4.1.3.	Exploiter des données de qualité	29
1.4.1.4.	Former les salariés	29
1.4.1.5.	Communiquer	30
1.4.1.6.	Bénéficier du soutien des équipes dirigeantes	30
1.4.1.7.	Établir une coopération entre tous les salariés.....	30
1.4.2.	Obstacles à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :.....	31
1.4.2.1.	Le fait de limiter l'implémentation du CRM à la technologie.....	31
1.4.2.2.	Une prise en main jugée difficile par les commerciaux.....	31
1.4.2.3.	Le manque d'urgence.....	32
1.4.2.4.	Un manque de leadership	32
1.4.2.5.	La résistance au changement	33
1.4.2.6.	L'absence d'un business plan avec des objectifs clairs	33
1.4.2.7.	Une faible qualité des données client possédées	34
2.	Partie 2 : Pratique au sein de Dumoulin S.A.....	35
2.1.	Présentation de l'entreprise et du contexte dans lequel elle évolue.....	35
2.1.1.	Présentation de l'entreprise :.....	35
2.1.2.	Rachat par Aveve :.....	35
2.1.3.	Implémentation du logiciel CRM	36
2.2.	Analyse du déroulement de l'implémentation CRM chez Dumoulin S.A. : comparaison avec la théorie :.....	36
2.2.1.	Avantages du système CRM chez Dumoulin S.A. :.....	37
2.2.1.1.	Offre une meilleure connaissance des clients.....	37
2.2.1.2.	Augmente la satisfaction des clients et leur fidélité	37
2.2.1.3.	Améliore la gestion des contacts et l'accès à leurs informations.....	38
2.2.1.4.	Améliore la communication et la collaboration entre les salariés	38
2.2.1.5.	Fournit une certaine quantité de rapports et tableaux de bord intéressants.....	39
2.2.1.6.	Accroît la productivité et le revenu de l'entreprise	40
2.2.1.7.	Augmente l'efficacité du marketing.....	40

2.2.1.8.	Améliore la qualité des services et produits octroyés aux clients.....	41
2.2.1.9.	Améliore la gestion des ventes	41
2.2.1.10.	Permet des prévisions de ventes précises	41
2.2.1.11.	Offre une synchronisation avec les autres outils utilisés par l'entreprise.	41
2.2.2.	Inconvénients du système CRM chez Dumoulin S.A. :	42
2.2.2.1.	Demande de former les employés à l'utilisation du CRM	42
2.2.2.2.	Entraîne des coûts.....	43
2.2.2.3.	Ralentit légèrement le processus.....	44
2.2.2.4.	Donne aux salariés le sentiment d'être surveillés.....	44
2.2.2.5.	Rend possible des pertes de données.....	44
2.2.2.6.	Peut transformer l'entreprise en « usine à gaz » et éliminer l'élément humain.	45
2.2.2.7.	Présente des limites à son utilisation.....	45
2.2.3.	Moteurs à l'implémentation du système CRM chez Dumoulin S.A. :	46
2.2.3.1.	Définir des objectifs précis.....	46
2.2.3.2.	Encourager l'adoption du logiciel.....	46
2.2.3.3.	Exploiter des données de qualité	46
2.2.3.4.	Former les salariés	47
2.2.3.5.	Communiquer	47
2.2.3.6.	Bénéficier du soutien des équipes dirigeantes	47
2.2.3.7.	Établir une coopération entre tous les salariés.....	48
2.2.4.	Obstacles à l'implémentation du système CRM chez Dumoulin S.A. :	48
2.2.4.1.	Le fait de limiter l'implémentation du CRM à la technologie.....	48
2.2.4.2.	Une prise en main jugée difficile par les commerciaux.....	48
2.2.4.3.	Le manque d'urgence.....	49
2.2.4.4.	Un manque de leadership	49
2.2.4.5.	La résistance au changement.....	50
2.2.4.6.	L'absence d'un business plan avec des objectifs clairs	51
2.2.4.7.	Une faible qualité des données client possédées	51
3.	Partie 3 : Critique et recommandations.....	53
3.1.	Critique.....	53
3.2.	Recommandations	58
4.	Partie 4 : Conclusion.....	63
4.1.	Bref résumé de l'étude.....	63
4.2.	Limites de l'étude.....	64

Bibliographie	66
Annexes :	72
Annexe 1 : Projet au sein de Dumoulin SA	72
Annexe 2 : Différents logiciels CRM	72
Annexe 3 : Les influenceurs dans le processus de décision	74
Annexe 4 : Tableau récapitulatif des différences observées.....	75

Introduction :

C'est au début des années 90 que les logiciels CRM commencent à faire leur apparition. Ils se démocratisent vraiment en 1993 quand Tom Siebel fonde Siebel Systems Inc. (Buttle, 2009). A cette époque, la publicité de masse amorce son déclin. Les consommateurs deviennent plus exigeants et n'apprécient plus d'être visés indifféremment par les entreprises. Les spécialistes du marketing doivent chercher une alternative. Cette alternative, ils la trouvent dans les logiciels CRM qui deviennent les nouveaux outils indispensables des entreprises (Brown, 2000).

Depuis, près de 30 années ont passé. Nous avons donc souhaité analyser l'impact des logiciels CRM au sein d'une entreprise aujourd'hui.

Selon Ed Peelen (2005), quand les logiciels CRM sont apparus, ils ont amenés avec eux beaucoup de promesses. Grâce au développement des technologies de l'information, les entreprises devraient être capables d'entrer en contact avec de très grands groupes de consommateurs, de connaître individuellement chacun d'entre eux et de répondre à leurs besoins individuels. Ces logiciels permettraient d'établir des relations fortes entre l'entreprise et ses clients à un coût minime et celles-ci rendraient les clients si loyaux qu'ils ne penseraient jamais à rejoindre un concurrent et bien d'autres promesses.

Sur le papier, l'outil semble idéal. Mais qu'en est-il vraiment ? Les avantages des logiciels CRM sont-ils si présents ? N'y a-t-il pas des désavantages ?

Dès le début du 20^{ème} siècle, les théoriciens et les entreprises ont découvert que les implémentations de logiciels CRM pouvaient être plus compliquées que prévu. Les promesses faites des années auparavant n'avaient pas encore été tenues et les atteindre représentait un défi énorme. Ils ont alors réalisé qu'une implémentation d'un logiciel CRM induisait des changements profonds dans l'organisation de l'entreprise (Peelen, 2005).

Aujourd'hui encore, les implémentations de logiciels CRM sont des tâches ardues pour la majeure partie des entreprises. Une étude récente montrait que 63% des implémentations de CRM sont des échecs (Site Web de Merkle, 21.05.2019).

Nous avons donc réalisé cette étude chez Dumoulin S.A. qui a décidé de sauter le pas de l'implémentation d'un outil CRM en 2019, plus de 20 ans après l'apparition du phénomène. Les objectifs de cette étude sont d'analyser théoriquement ce que les logiciels CRM sont censés apporter aux entreprises et d'observer si ces différents avantages et inconvénients sont apparus dans les faits.

Nous relèverons également les différents moteurs et obstacles qui peuvent influencer l'implémentation selon les théoriciens. Nous verrons ensuite si l'entreprise a utilisé ces moteurs et évité ces obstacles pour implémenter efficacement l'outil.

Nous finirons en analysant les points essentiels qui ressortent de cette expérience sur le terrain et en proposant des solutions basées sur les connaissances théoriques que nous aurons détaillées.

Les logiciels CRM sont-ils ces outils si souvent décrits comme idéaux et indispensables ?

1. Partie 1 : Théorie

1.1. Présentation du concept de stratégie de *Customer Relationship Management*¹

1.1.1. Définition de CRM

CRM² signifie Customer Relationship Management ou gestion de la relation client, en Français. C'est une stratégie qui repose sur la relation avec la clientèle, sur la fidélisation et sur l'acquisition de nouveaux clients (Brown, 2000, p. 19). Dans ce but, l'entreprise doit développer les services amenant les clients à se fidéliser (Brown, 2000, p. 34). Le terme CRM est pourtant sujet à de nombreux débats quant à sa signification exacte. En effet, l'implémentation d'une stratégie CRM dans une organisation peut se dérouler de différentes manières. Par conséquent, nous allons dans un premier temps faire le tour de quelques définitions que nous proposent certains auteurs. Nous identifierons ensuite laquelle sied le plus à ce travail.

Frédéric Jallat, Ed Peelen, Éric Stevens et Pierre Volle, les auteurs du livre « Gestion de la relation clients » (2018), proposent 4 définitions du terme CRM. Ils les classent de la plus restrictive à la plus moderne :

- Le CRM comme processus technologique :

« Le CRM est l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégrés. Cette intégration se fait à partir de l'ensemble des points de contact possibles avec le client (marketing, ventes, après-ventes, assistance technique, conseil), en ayant recours à des canaux d'information et de communication multiples et connectés. Cette première définition envisage clairement le CRM sous l'angle des technologies de l'information et de la communication. Celles-ci rendent possible - en tout cas facilitent – un travail conjoint et coordonné entre les différents départements dans l'entreprise. » (Jallat et al., 2018, p. 3)

- Le CRM comme processus relationnel :

« Une autre définition, différente et complémentaire de la première, considère le CRM comme un processus organisationnel qui permet à l'entreprise de traiter tout ce qui concerne l'identification de ses clients, la constitution d'une base de connaissances, l'élaboration d'une relation conjointe et la gestion de son image auprès de ses parties prenantes (intermédiaires,

¹ En Français, Gestion de la relation client.

² CRM est l'acronyme de Customer Relationship Management.

distributeurs, leaders d'opinion, clients, prescripteurs, etc.). Cette définition n'évoque pas le rôle des techniques de l'information dans la stratégie de l'entreprise. Le CRM y apparaît comme un processus relationnel organisé – comme une série d'activités – dont la réalisation n'exige pas forcément le recours aux technologies de l'information. Cette définition insiste plutôt sur la nécessité d'accorder une attention accrue au client et aux objectifs relationnels que l'entreprise espère atteindre. [...] Dans cette optique, il est alors essentiel que l'intérêt du client et de l'entreprise aillent au-delà de l'achat ou de la vente, au-delà de la transaction *stricto sensu*. » (Jallat et al., 2018, p. 3)

- Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle :

« Le CRM doit structurer la stratégie d'entreprise qui, à l'aide des technologies de l'information, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client. En se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client, le CRM doit aller au-delà d'un processus pour devenir une véritable stratégie d'entreprise. L'intention stratégique des sociétés qui adoptent le CRM est articulée au tour de 2 buts essentiels et complémentaires : augmenter la profitabilité de l'ensemble de l'organisation [...] et accroître la satisfaction du client. » (Jallat et al., 2018, p. 3)

- Le CRM comme stratégie corporate :

« Un consensus s'est désormais établi autour d'une définition assez large et plus stratégique encore du CRM – allant au-delà des processus technologiques, organisationnels ou d'une stricte finalité financière. [...] la gestion de la relation client sous-tend – de façon plus systématique – la mise en commun d'objectifs partagés entre prestataires et clients, le développement d'offres ou de projets conjointement définis entre parties et la mise à disposition d'infrastructures servant à nouer et développer des relations durables et mutuellement bénéfiques entre l'entreprise et ses parties prenantes. [...] Dans cette optique, le CRM va bien au-delà d'une simple stratégie fonctionnelle. Il a des conséquences sur l'organisation toute entière : marketing, service informatique, service clientèle, logistique, finance, production et développement, ressources humaines, direction, etc. » (Jallat et al., 2018, p. 4)

Le terme CRM étant sujet à de nombreux débats, d'autres auteurs de livres tel que Francis Buttle (2009) proposent d'autres définitions du terme qui sont différentes des définitions précédemment citées tout en se rejoignant à propos de certains points.

Selon lui, le CRM peut être une stratégie qui maximise la rentabilité, le revenu et la satisfaction des clients en classant les clients par segment, en favorisant les actions et comportements qui satisfont les clients et en mettant en place des processus axés sur les clients. Le CRM peut aussi être le processus de gérer tous les aspects des interactions (ce qui inclut la prospection, la vente et les services) entre les clients et l'organisation. Le CRM tente alors d'apporter une

vue d'ensemble et d'améliorer les relations de l'entreprise avec les clients en combinant toutes ces interactions dans un seul grand tableau.

Dans le cas de ce projet, la définition de CRM qui convient est la suivante. C'est un système d'information intégré qui est utilisé au sein d'une entreprise pour aider l'entreprise à gérer ses relations avec ses clients et pour planifier, organiser et contrôler les phases de « pre-sales³ » et « post-sales⁴ ». Le CRM est en charge de tous les aspects des interactions et contacts entre l'organisation et les clients et prospects. Que ce soit la partie commerciale avec la force de vente, le marketing, le service après-vente (centre d'appels) ou les équipes techniques et de terrain pour le support technique.

En effet, la stratégie CRM analysée a été intégrée sous forme de système CRM. C'est l'une des manières d'implémenter une stratégie CRM dans une entreprise bien que Peelen (2005, p.60) va plus loin en déclarant qu'implémenter un système CRM n'est pas suffisant pour implémenter une stratégie CRM.

1.1.2. Types de CRM

Selon Buttle (2009, p. 4), une stratégie CRM peut être de 4 types :

- Stratégique : Une stratégie centrée sur le client qui a pour but de gagner des clients et les maintenir profitables pour l'entreprise.
- Opérationnel : Ce CRM se concentre sur l'automatisation des processus qui sont en contact direct avec le client tels que le service clientèle, la vente et le marketing.
- Analytique : Le CRM analytique se concentre sur l'exploitation des données relatives aux clients à des fins stratégiques.

³ « The pre-sales ou « l'avant-vente » en Français, est la période à partir de laquelle un produit est préparé à la vente jusqu'au moment de la vente du produit au client visé. Durant cette période, un vendeur est impliqué dans plusieurs activités visant à vendre le produit et à convaincre le client : visiter les clients potentiels, démonstration du produit, analyse de la concurrence, distributions des dépliants ou catalogues du produit, répondre aux demandes du client, etc. » (Site web de MBA Skool, 03.05.2019)

⁴ « The post-sales » signifie après-vente. L'après-vente englobe toutes les activités et expériences des consommateurs qui suivent la vente. Le service après-vente est utilisé par les agents marketing pour réduire l'insatisfaction d'un client suite à l'achat d'un produit ou d'un service. Ils utilisent les plaintes pour évaluer la performance de l'entreprise et le service après-vente est utilisé pour analyser l'engagement des clients. » (Site Web de MBA Skool, 03.05.2019)

- Collaboratif : Le CRM collaboratif applique la technologie au-delà des frontières organisationnelles pour optimiser la valeur de l'entreprise, de ses partenaires et de ses clients.

1.1.3. Composantes d'un CRM

Selon Jallat et al. (2018, p. 10), une stratégie CRM repose sur 4 composantes principales :

- La connaissance du client :
Il est essentiel pour les entreprises de connaître chacun de ses clients pour développer une relation avec eux et leur proposer des offres adaptées à leurs besoins et envies. C'est le cas pour les clients actuels mais aussi pour les clients potentiels (prospects). Connaître ses clients passe par la détention de certaines informations telles que les produits achetés par le client, son moyen de communication préférentiel pour être contacté, etc. Les informations détenues doivent permettre de servir le client au bon moment, avec le bon produit et la bonne personnalisation.
Il est nécessaire que l'entreprise puisse compléter sa base de données de manière régulière et avec exactitude pour pouvoir en tirer des analyses.
- Les indicateurs de performance :
La stratégie CRM se différencie des stratégies qui ne favorisent que les transactions d'un point de vue strictement quantitatif. En effet, mettre la priorité sur la stimulation des ventes peut parfois ne pas être complémentaire avec une bonne relation client. Une entreprise basée sur la relation client doit donc mesurer sa performance avec des indicateurs de performance différents des indicateurs classiques (comme le nombre de ventes et le chiffre d'affaires). La performance se mesure d'autres façons, la satisfaction, le capital client, la recommandation, etc.
- La communication intégrée:
La stratégie CRM doit être perçue dans la communication entre l'entreprise et ses clients. L'entreprise est-elle capable d'avoir un dialogue individualisé avec ses clients ? Est-elle capable de sortir des procédures rigides et systématiques ? L'entreprise doit

être capable de fournir un renseignement/réponse adapté(e) à une question précise et spécifique d'un consommateur qui la contacte dans le but de recevoir un service.

- La proposition de valeur individualisée :

Une entreprise qui suit une stratégie CRM doit proposer à ses clients des offres personnalisées. L'entreprise doit être capable d'adapter ses services, ses produits et ses prix en fonction des informations qu'elle possède sur chacun de ses clients.

1.2. Présentation du concept de logiciel CRM

1.2.1. Qu'est-ce qu'un logiciel CRM ?

Pour ce travail, nous nous intéresserons donc au CRM sous sa forme de système d'information. Un système CRM est, en français, un outil de gestion de relation client. C'est un logiciel informatique qui, comme son nom l'indique, est utilisé dans les entreprises afin d'optimiser leurs relations avec leur clientèle. Un système CRM est une base de données où sont centralisées toutes les données relatives aux clients ou aux prospects de l'entreprise. Cet outil est utilisé afin d'optimiser le traitement et l'analyse de ces données dans le but de fidéliser les clients en leur proposant le service ou le produit adéquat. L'implémentation d'un système CRM dans une entreprise est, en général, un changement total dans la culture de l'entreprise. En effet, le client se retrouve au centre du processus de vente. L'entreprise passe d'une vision centrée sur le produit ou les ventes à une philosophie basée sur l'engagement des consommateurs.

Selon les auteurs Chou, Lin, Yen et Xu (2002, pp. 443-444), les systèmes CRM s'articulent autour de 4 caractéristiques principales :

- a) L'automatisation de la force de vente
- b) Le service après-vente et le support technique
- c) Le support sur le terrain
- d) L'automatisation du marketing

Le système CRM est en charge de toutes les relations, interactions, contacts entre l'entreprise et les clients à bien des niveaux au sein de l'entreprise. Il est utilisé par l'équipe commerciale,

le marketing, le service après-vente, le support technique et les responsables des différentes équipes.

Il existe 3 types de systèmes CRM (Site web de Salesforce, 07.05.2019) :

- La version de bureau qui fonctionne sur un seul ordinateur.
- La version basée sur serveur. C'est un système ayant une base de données stockée sur un serveur qui est en général hébergé par l'utilisateur lui-même avec un logiciel installé sur son pc pour y avoir accès.
- La version dite cloud qui est fournie et hébergée en ligne par un fournisseur tiers. Ce CRM est accessible n'importe où via un appareil connecté.

1.2.2. Fonctionnalités principales d'un système CRM

Un système CRM offre une large palette de fonctionnalités.

La gestion des contacts avec les clients. Le logiciel CRM doit permettre à l'entreprise d'ajouter facilement tous les contacts qu'elle a avec ses clients et de les organiser tout aussi facilement. Les contacts avec les clients incluent les échanges d'information, les commandes, les paiements, les factures, les services, les rendez-vous, etc (Peelen, 2005). Pour cela, l'ajout et la mise à jour d'un contact doit être possible n'importe où, donc en ligne, et par toute personne concernée par ledit client sans qu'elle ait besoin de connaissance technique du logiciel.

En plus d'une gestion des contacts avec les clients, un système CRM doit proposer une **gestion des prospects** (Buttle, 2009). Il doit permettre aux vendeurs de suivre leurs cibles et les tâches qui y sont associées de leur état de prospects jusqu'à leur conversion en clients.

Ensuite, le CRM doit proposer **des tableaux de bord personnalisés** (Site Web de Teamleader, 23.05.2019) pour tous les postes et fonctions clés de l'entreprise. Par exemple, un tableau de bord quotidien et/ou plus global présentant les statistiques les plus importantes pour la fonction de la personne, le nombre de clients affectés à un commercial, le nombre de tâches en cours, le chiffre d'affaire espéré, les clients à visiter, les infos de connexion des commerciaux pour un superviseur,...

Dans l'idéal, l'outil CRM devrait aussi **prendre en charge le processus de vente** (Chou et al., 2002, p. 443) et ses différentes informations. Pouvoir classer les clients selon plusieurs « stades » de vente, prospect, actif, négociation, perdu, gagné, lead,... En fonction des différents stades qui sont pris en compte au sein de l'entreprise. Les faire passer d'un stade à l'autre, de prospect à client actif par exemple, devrait être chose aisée voire automatique.

Le système CRM doit également **fournir des rapports et des analyses paramétrables** selon les activités et les besoins de la firme. Ces rapports sont automatisés et mis à jour régulièrement pour toujours refléter la réalité (Site web de GestiSoft, 13.05.2019). Ces rapports doivent être aisément exportables pour les différents utilisateurs de l'outil sous des formats variés (Excel,...). Les rapports doivent être divers pour correspondre aux besoins des différents postes de l'entreprise. Le directeur commercial d'une région ou un représentant commercial n'ont pas les mêmes besoins en ce qui concerne les rapports. Que ce soit au niveau de la nature des rapports ou de l'étendue de la sélection.

De plus, l'outil de gestion de relation clients doit **faciliter le rangement et l'accès aux documents** pour les commerciaux (Site Web de Salesforce, 22.05.2019). Selon l'Association Information et Management (AIM)(cité par le site web Konica Minolta, 09.05.2019), un employé d'entreprise passe en moyenne 7h30 par semaine à rechercher une information papier ou numérique sans même la trouver. Il est donc essentiel pour un outil CRM de fournir un accès aisé aux documents liés à un client (vente, plainte,...) mais également de proposer des modèles de documents tels que des email types ou des offres de vente aux commerciaux pour leur offrir un gain de temps non négligeable.

L'outil doit proposer une **saisie en partie automatique des données**. Pour faciliter son adoption au sein de l'équipe commerciale, le logiciel CRM doit leur proposer un réel avantage par rapport à un classeur Excel ou une feuille papier. Par exemple, quand un commercial ajoute une tâche à un client, le CRM doit saisir automatiquement certaines données importantes et déjà connues. Le nom du client, son adresse, ses informations de contact et autres données pertinentes (Perrollaz, 2017).

La fonctionnalité suivante indispensable à un CRM est **l'application mobile** (Buttle, 2009) ou la facilité d'utilisation du logiciel sur un appareil mobile. En effet, s'il a été dit que l'outil devait être utilisable en ligne et donc où l'agent commercial le souhaite. Il est important qu'il soit

accessible sur des appareils mobiles (smartphones ou tablettes). Selon le baromètre du marketing mobile en France publié en 2016 par la Mobile Marketing Association France, il y avait, en France, plus d'utilisateurs connectés quotidiennement à Internet grâce à un appareil mobile que sur PC (Kandel, 2017). Les CRM se doivent donc de suivre cette évolution. Les utilisateurs doivent pouvoir réaliser les actions et fonctionnalités de base du logiciel via leur appareil mobile. De plus, ils ont accès à des informations en temps réel où qu'ils se trouvent et peuvent donc gérer leurs activités sur le terrain.

Pour finir, le CRM doit **intégrer des actions marketings** (Buttle, 2009). Le CRM doit permettre de cibler et toucher massivement et rapidement les différents segments de clients de l'entreprise. Si l'entreprise dispose d'outils marketings pour préparer des campagnes (par emails par exemple), le CRM doit être facilement compatible à ceux-ci pour que les services de vente et de marketing soient complémentaires et puissent travailler ensemble. L'outil CRM permet, par exemple, d'envoyer des email en masse tout en ne ciblant qu'une partie de la base de données grâce à des filtres pour viser un segment bien particulier de clients.

1.2.3. Objectifs d'un système CRM

Quel est le but recherché par les entreprises lorsqu'elles décident d'implémenter un outil CRM ? Les objectifs des systèmes CRM s'articulent autour de 2 grands axes. Premièrement, il y a le point de vue des clients et du marketing et le second axe est l'entreprise et la performance financières (Site web de Cust Up, 12.05.2019).

Pour le premier axe, les principaux objectifs sont :

- Conquérir des clients
- Engager et fidéliser les clients

Pour le second, les principaux objectifs sont :

- Créer et capturer de la valeur
- Maximiser le ROI

Maintenant que nous avons cité les principaux objectifs d'un système CRM, nous allons les définir et les détailler.

L'objectif principal d'une stratégie CRM est, en effet, de passer d'une vision centrée sur le produit ou sur les ventes à une philosophie basée sur l'engagement des consommateurs. Les objectifs principaux sont donc d'améliorer la relation de l'entreprise avec ses clients et par conséquent, d'augmenter le retour sur investissements par clients.

1.2.3.1. Engager et fidéliser les clients

En premier lieu le système CRM de l'entreprise se concentre sur ses clients actuels. Au lieu d'essayer de vendre le plus possible sans différencier les clients, on essaye de vendre le plus possible à un même client, on essaye donc de **fidéliser les clients** (Brown, 2000). La vocation d'une bonne relation clients est de maximiser la durée de vie et la qualité de cette relation. Cet objectif passe par l'engagement des clients au sein de l'entreprise. Les clients peuvent s'engager dans une entreprise de diverses manières, via un achat, l'inscription à une newsletter, une réaction sur les réseaux sociaux, un opt-in⁵, etc. La fidélisation des clients est une relation avec les clients basée sur la récurrence, les clients répètent leurs achats dans une même entreprise.

L'objectif est également **d'augmenter le taux de rétention**⁶ (Buttle, 2009).

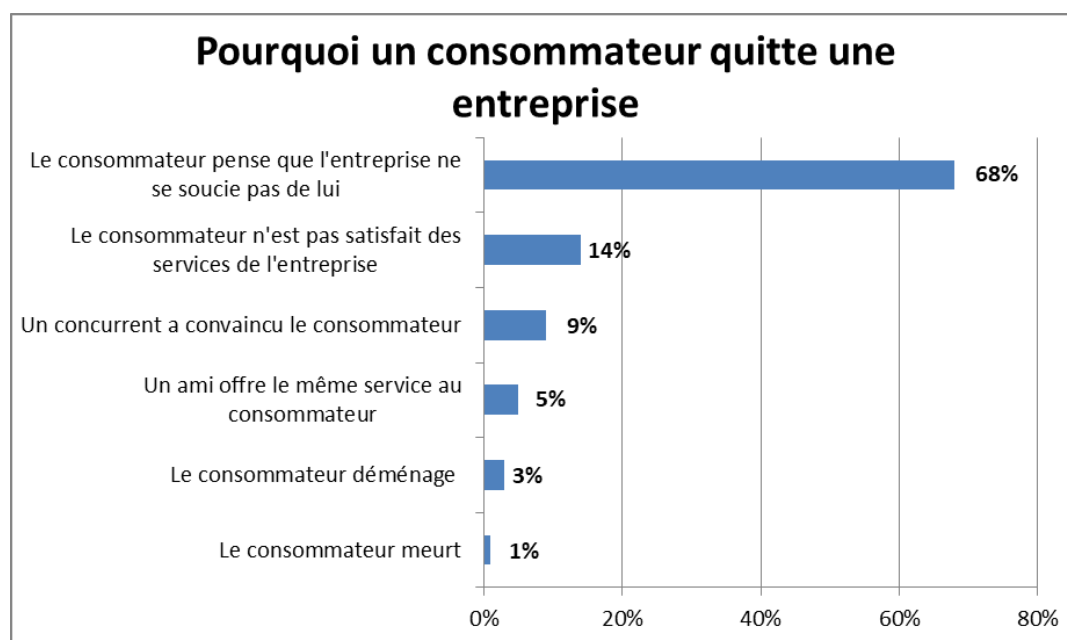
Mais comment augmenter ce taux de rétention ? Pour savoir, comment augmenter le taux de rétention, un premier enseignement est d'identifier ce qui fait partir un client.

Selon une étude de The Rockefeller Corporation (voir graphique 1), la raison principale pour laquelle un consommateur quitte une entreprise c'est parce qu'il a l'impression que celle-ci ne se soucie pas de lui. C'est donc l'indifférence ou en tout cas la perception d'indifférence que ressent le client venant de la société qui est la principale cause de perte de clients.

⁵ Dans le cadre des campagnes marketing automatisées (par email par exemple), un opt-in est le fait que la personne ait donné, au préalable, son consentement explicite pour faire l'objet d'une campagne de prospection. L'opt-out est le contraire de l'opt-in et signifie que la personne refuse de faire l'objet d'une campagne de prospection et donc, par exemple, de recevoir des mails publicitaires de l'entreprise.

⁶ « Le taux de rétention client exprime la proportion de clients qui reste clients d'une période à l'autre. [...] Le taux de rétention est un indicateur de fidélité et permet également de mesurer la rentabilité des actions de recrutement clients sur le moyen et long terme. » (Site Web de Définitions marketing, 14.05.2019)

Graphique 1 :



Source : <https://buyerlegends.com/question-delivering-great-customer-experience/>

Note. Pourquoi un consommateur quitte une entreprise. Reproduit depuis *Why do customers leave a company*, The Rockefeller Corporation.

Mais comment l'entreprise peut-elle montrer au client qu'elle se soucie de lui ? Les clients ont des besoins et des envies qui se sont accentués et ont changé avec l'avènement des nouvelles technologies (Lambert, 2017), d'internet et des réseaux sociaux. Le client veut se sentir spécial/unique et il veut sentir que son business compte pour l'entreprise et par conséquent il souhaite recevoir des services et/ou produits personnalisés. Un système CRM bien utilisé aide à fournir ce sentiment aux consommateurs. En ayant accès à toutes les données d'un client ainsi qu'à toutes les interactions qui ont eu lieu entre le client et la société dans laquelle il travaille, le vendeur peut mieux cerner et comprendre les clients. Le vendeur a accès au passif des clients tels que les plaintes, les appels téléphoniques ou les achats qu'ils ont effectués et la connaissance de ces informations permet au vendeur de personnaliser ses interactions avec les clients en fonction de ceux-ci (Mithas, Krishnan & Fornell, 2005). Pour un client, il est important de remarquer que le vendeur est au courant de sa situation et qu'il n'est pas juste le X^{ème} client contacté.

Le CRM permet donc de mieux comprendre et satisfaire un client en lui proposant des produits ou des services qui répondent à ses besoins personnels. Offrir des services personnalisés est idéal pour satisfaire un client et donc le fidéliser (Caldeira, Dhillon, Pedron & Picoto, 2016).

1.2.3.2. Maximiser le ROI

L'objectif précédent qui était d'augmenter le taux de rétention, mène au second but principal d'un système CRM, faire croître les ventes durablement (Caldeira, Dhillon, Pedron & Picoto, 2016). En effet, un client qui est fidèle à l'entreprise est un consommateur qui ne va pas acheter une fois un produit à l'entreprise mais plusieurs fois. Une augmentation du taux de rétention augmente par conséquent la Customer Lifetime Value. C'est-à-dire que le client dépense plus au sein de l'entreprise. Ce qui optimise le rendement de chaque client et mène donc à une croissance des ventes. En fidélisant le client, on augmente sa durée de vie. Cette durée de vie est une source de revenue puisqu'on part du prédictat que plus le client est fidèle à l'entreprise, plus il achète. Le ROI par client est calculé en comparant les revenus perçus d'un client tout au long de sa durée de vie aux coûts dépensés pour acquérir et fidéliser le client.

Le fait de maximiser la durée de vie d'un client améliore donc la Customer Lifetime Value⁷ ce qui mène à une maximisation du ROI⁸ par clients (Peelen, 2005, p. 58). Selon Reichheld (1996), une augmentation de 5% de la fidélité augmenterait la rentabilité des clients de 25% à 100% selon les secteurs d'activités.

De plus, le CRM a pour but d'augmenter l'efficacité du marketing et réduire les coûts inhérents au marketing. Réduire les coûts du marketing tout en augmentant son efficacité c'est à nouveau la recherche d'une maximisation du ROI.

⁷ « La Customer Lifetime Value (CLV), ou Valeur Vie Client en français, désigne en marketing la somme des profits espérés par une entreprise tout au long de la durée de vie d'un client (la durée durant laquelle un individu accorde sa clientèle à une entreprise). Il s'agit, en quelque sorte, d'évaluer ce que rapporte un client tout au long de la période durant laquelle il reste fidèle à l'entreprise. La Customer Lifetime Value est principalement utilisée dans les campagnes de fidélisation et de recrutement de nouveaux clients. Elle est souvent comparée au coût d'acquisition client afin d'identifier la rentabilité ou non des actions entreprises pour recruter de nouveaux clients. Lorsque le coût d'acquisition est supérieur à la CLV, il n'est pas judicieux pour une entreprise de se lancer dans une campagne marketing de recrutement. » (Site Web de Journal du net, 09.05.2019)

⁸ ROI est l'acronyme anglais de Return On Investments ou retour sur investissement en Français. « Le ROI permet de comparer des investissements en prenant en compte l'argent investi et l'argent gagné (ou perdu). Il permet d'orienter ses choix en matière d'investissements pour choisir le plus rentable.

Le ROI offre la possibilité d'évaluer le rendement d'un investissement passé ou en cours ou d'évaluer le rendement qu'un futur investissement permettra d'obtenir sur une période donnée. Même si le paramètre temps n'intervient pas directement dans la formule, les sommes gagnées ou perdues sont considérées sur une période annuelle. On parle de rendement annuel. » (Site Web de Journal du net, 09.05.2019)

1.2.3.3. Créer et capture de la valeur

Cet objectif est une cause et une conséquence de l'implémentation du CRM. Effectivement, pour garder des clients, les engager et les fidéliser ou même les conquérir comme nous verrons dans le prochain point, l'entreprise doit créer et offrir des services qui ont une quelconque valeur aux yeux des clients. Elle doit donc augmenter sa valeur pour réaliser ses autres objectifs (Jallat et al., 2018, p. 102).

Le CRM crée de la valeur pour l'entreprise parce qu'il augmente la valeur client (Jallat et al., 2018, pp. 302-303). La valeur client s'optimise en vendant à plus de clients, en augmentant le nombre d'achat moyen d'un client et en augmentant le nombre de fois qu'un client achète dans l'entreprise.

L'entreprise doit continuellement développer et proposer à ses clients des biens et des services d'une valeur supérieure à la concurrence (Buttle, 2009).

En conclusion, l'entreprise qui veut fidéliser ses clients doit améliorer ses services et donc sa valeur et des clients plus fidèles rapportent plus de valeur à une entreprise. L'entreprise crée donc de la valeur et en capture par la suite.

1.2.3.4. Conquérir de nouveaux clients

A plus long terme, le CRM doit également servir à la conquête de nouveaux clients (Brown, 2000). Les objectifs d'un système CRM ont longtemps été concentrés sur la fidélisation des clients et donc la gestion des clients déjà acquis. En effet, le CRM était synonyme d'améliorer la relation avec ses clients. C'est toujours un de ses aboutissements mais un système CRM doit cibler plus large.

Selon Buttle (2009), le CRM doit être utilisé pour atteindre et conquérir de nouveaux clients. Cet outil de conquête doit être au service de la force de vente mais aussi des équipes marketing. Ce nouvel objectif est possible grâce aux nouvelles techniques dont bénéficie le

CRM : Inbound Marketing⁹, Prospect relationship management¹⁰, lead scoring¹¹, CRM onboarding,¹² etc. Grâce à ces différentes techniques, les équipes de vente et les équipes de marketing peuvent chacune, mettre en place des campagnes de prospection pour conquérir de nouveaux prospects qui seront de potentiels futurs clients.

Les fonctionnalités de gestion de prospects doivent servir aux équipes commerciales pour agrandir leur liste de clients. Ils disposent maintenant des outils précédemment cités pour identifier les clients potentiels et pour les convaincre.

Ces outils doivent également servir aux équipes marketing pour cibler et toucher des potentiels clients en masse. Un CRM permet de réaliser des campagnes marketing par email en grand nombre et rapidement. Il est également possible de filtrer les personnes dans la base de données selon certains critères pour ne viser qu'un segment particulier afin de créer une campagne marketing personnalisée (Brown, 2000).

1.3. Avantages et inconvénients d'un système CRM au sein d'une entreprise

Nous allons commencer par détailler les différents avantages et inconvénients des systèmes CRM. Ces caractéristiques sont directement liées au logiciel en lui-même.

⁹ « L'inbound marketing repose sur une stratégie de création de contenu qui permet d'attirer des visiteurs sur votre site web et votre blog, afin de les convertir en leads puis de les conclure en clients, par le biais de différentes techniques telles que le marketing automation, le lead nurturing, l'engagement sur les réseaux sociaux ou encore le blogging. Cette stratégie marketing est facilitée par l'intégration et l'adoption d'outils de reporting tout-en-un qui permettent de prouver le retour sur investissement (ROI) des efforts marketing. » (Site Web de HubSpot, 10.05.2019)

¹⁰ « Le prospect relationship management désigne la gestion de la relation prospect d'une entreprise. Un prospect est un potentiel futur client qu'il faut savoir intéresser afin qu'il devienne consommateur des produits ou des services de l'entreprise. Le PRM, inspiré des méthodes de gestion de la relation client, permet un ciblage marketing plus large et la conversion de certains prospects en clients, grâce notamment aux médias digitaux. » (Site Web du Journal du net, 09.05.2019)

¹¹ Le lead scoring consiste à attribuer une note à un prospect en se basant sur ses infos personnelles et des actions qu'il a effectuées (engagement et activités). Ce qui va permettre de classer les prospects en fonction de leur maturité dans le cycle d'achat de l'entreprise.

¹² « Le CRM onboarding est une technique qui permet de relier les données récoltées en ligne et hors ligne des clients et prospects. Connecter ces informations permet d'établir un profil exhaustif pour chaque contact afin de mieux personnaliser l'expérience client en ligne et en magasin. » (Site Web de SendinBlue, 09.05.2019)

1.3.1. Avantages d'un système CRM au sein d'une entreprise :

1.3.1.1. Offre une meilleure connaissance des clients

Un logiciel CRM est une base de données dans laquelle sont centralisées toutes les informations et données que l'entreprise possède sur ses clients (Buttle, 2009, p. 366). Les données stockées par cet outil sont multiples (Jallat et al., 2018, pp. 151-152). On y retrouve, premièrement, toutes les informations ayant trait à l'identité du client que ce soit son nom, son adresse, son sexe, son âge, etc. Toutes les informations relatives aux personnes de contact sont également disponibles dans le système, ses données de contact (adresse email, numéro de téléphone, de téléphone portable,...), la personne de contact du client, son moyen de contact préférentiel, la présence d'un opt-in ou d'un opt-out. Ensuite on retrouve les informations liées à l'historique d'achat du client (quel produit il a acheté, quand il l'a acheté,...). Le CRM contient également l'historique entier des interactions entre l'entreprise et le client. Tous les appels téléphoniques qui ont été échangés entre n'importe quelle personne de l'entreprise et le client sont listés dans le CRM avec différents détails tels que la date et le contenu de la discussion. Mais aussi les rendez-vous entre le client et un agent commercial, les visites si l'agent se déplace chez les clients, les échanges d'e-mails et les plaintes. Et d'autres informations pertinentes par rapport au secteur d'activité de l'entreprise. L'entreprise tire de ces interactions, des informations de valeur pour la connaissance des clients (Chou et al., 2002).

Toutes ces informations qui sont stockées dans le logiciel CRM offrent à l'entreprise et à tous ses collaborateurs, une meilleure connaissance de leurs clients (Site web de Indice RH, 15.05.2019). Il est plus facile de cerner les besoins et les envies des clients mais aussi les attentes qu'ils placent dans l'entreprise (Mithas, Krishnan & Fornell, 2005).

Grâce à cela, l'entreprise peut offrir une expérience individualisée à ses clients et leur proposer des biens et services personnalisés par rapport à leur profil.

1.3.1.2. Augmente la satisfaction des clients et leur fidélité

Conséquence directe du points précédent, les logiciels CRM augmente la satisfaction des clients et par conséquent leur fidélité vis à vis de l'entreprise. En effet, l'entreprise bénéficiant de beaucoup d'informations sur ses clients, elle peut répondre à leurs besoins et envies personnelles (Chou et al., 2002, p. 444). Le fait de connaître personnellement le client permet

de lui offrir des services et biens personnalisés (Jallat et al., 2018, pp. 121-125). Ce service sur mesure est un réel avantage pour montrer au client qu'il a de la valeur et compte pour l'entreprise. Le client apprécie aussi de ne pas devoir se présenter et renseigner ses détails à chaque fois qu'il entre en contact avec l'entreprise. Il apprécie de voir que l'entreprise l'individualise plutôt que de le considérer comme un énième client.

Le service après-vente peut également résoudre plus rapidement les problèmes des clients (Chou et al., 2002).

De plus, grâce à cette connaissance de ses clients, l'entreprise peut leur accorder plus d'attention. L'entreprise peut traiter leurs demandes plus efficacement et plus vite et elle peut leur offrir des produits adaptés à leur personnalité. Cela permet également d'avoir quelques petites attentions pour ses clients et il y a la possibilité de faire des sondages pour connaître leur niveau de satisfaction. Ce genre de geste fait que le client sent que son opinion et lui-même sont importants pour l'entreprise. L'entreprise développe une relation de confiance et de proximité avec ses clients (Jallat et al., 2018, p. 117).

Comme on l'a vu dans le chapitre sur les objectifs des systèmes CRM, le fait de penser que l'entreprise ne se soucie pas d'eux est la première cause de départ des clients. Le fait d'augmenter la satisfaction du client en lui montrant que l'entreprise le connaît et connaît ses besoins personnels, diminue donc ce sentiment de ne pas être important et par conséquent la cause première de départ des clients diminue également. Le taux de rétention augmente ce qui signifie que la fidélité des clients augmente. Et les clients qui ont acheté dans l'entreprise sont plus nombreux à renouveler l'expérience. Il est essentiel de montrer aux clients qu'ils ne sont pas de simples profils dans l'entreprise pour créer un lien avec eux et les fidéliser.

1.3.1.3. Améliore la gestion des contacts et l'accès à leurs informations

Grâce au système CRM, les données des clients et toutes informations relatives aux interactions entre les clients et l'entreprise sont centralisées au même endroit (Peelen, 2005). L'accès à toutes ces données est donc facilité car elles sont accessibles partout en ligne via un appareil connecté et la personne qui a besoin d'une certaine information est sûre de la trouver dans le CRM (si l'information est connue de l'entreprise) alors que par le passé certaines informations sur un client était dans le fichier Excel d'un commercial, d'autres dans

l'ordinateur du service comptabilité, etc. De plus, l'accès à ces données est disponible pour tous les employés de l'entreprise ayant un accès au CRM (Site web de Indice RH, 15.05.2019). Par le passé, un agent commercial bien organisé avait déjà facilement accès aux informations qu'ils possédaient sur un client dans un fichier Excel mais toutes les autres personnes de l'entreprise ne possédaient pas l'accès à son fichier et n'avaient donc pas accès à ces informations alors qu'avec le CRM chacun a accès à toutes les informations.

Un système de filtres et de recherche via mots-clés permet une recherche rapide et efficace de tout ce qu'on cherche, que ce soit un client ou une information bien précise malgré des bases de données qui peuvent parfois être gigantesque (Site web de Indice RH, 15.05.2019).

Cette base de données qui centralise toutes les informations des clients permet également de créer des fiches pour chaque client. On appelle cela une vue 360 degrés des clients, toutes les informations les concernant sont disponibles dans une seule et même fiche. Tous les collaborateurs de l'entreprise qui seraient susceptibles d'être en contact avec les clients ont accès au CRM pour avoir accès aux informations des fiches clients. Cette accès disponible pour tous ces salariés évite également, en théorie, la création de doublons. En effet, après avoir été en contact de quelque manière que ce soit avec les clients (une vente, service après-vente,...), la personne regarde en premier lieu si une fiche client existe déjà pour ce client et ajoute les informations dont elle dispose le cas échéant. Si elle ne trouve pas le client dans la base de données, une nouvelle fiche client peut être créer. Le problème des fiches clients doublons est qu'on ne sait jamais laquelle a été créer le plus récemment (Site Web de Salesforce, 22.05.2019).

Le CRM permet donc une gestion plus efficace des contacts de l'entreprise et des informations et données qui leur sont associées.

1.3.1.4. Améliore la communication et la collaboration entre les salariés

L'implémentation d'un système CRM dans une organisation améliore la collaboration entre les employés de l'entreprise et entre les différentes équipes composant l'entreprise. Il améliore le partage des connaissances (Nguyen, Sherif & Newby, 2007, p. 103).

En effet, il est courant qu'un même client soit en contact avec plusieurs personnes de l'entreprise qu'elles soient dans la même équipe ou non. Prenons un exemple, le client peut

être en contact avec un membre de l'équipe commerciale pour tout ce qui a trait à la vente mais il peut aussi être en contact avec une personne du service après-vente et une personne du marketing qui envoie les mails. Ou même avec plusieurs membres du service après-vente si le client a déposé plusieurs plaintes. Sans logiciel CRM, les différents employés pourraient traiter une même demande plusieurs fois. Le client qui recevrait plusieurs fois les mêmes mails ou appels téléphoniques pourrait ressentir une certaine forme d'harcèlement ou d'incompétence de la part de l'entreprise (Site web de Indice RH, 15.05.2019).

Les systèmes CRM permettent d'empêcher ce genre de malentendus grâce à la fiche client où toutes les interactions entre l'entreprise et le client sont répertoriées. Ainsi chaque collaborateur de l'entreprise peut voir si une autre personne de l'entreprise a déjà envoyé un mail à un certain client ou passer un appel téléphonique à un autre.

De plus, chaque employé peut délivrer un service de haute qualité et répondre à toutes les demandes des clients sans devoir transférer le client vers un autre service vu que chaque employé a accès à toutes les données concernant le client sur le CRM.

Le fait que chaque équipe ait accès aux mêmes informations augmente considérablement la marge de progression de ces équipes. Les équipes de vente, de marketing et du service après-vente peuvent se partager des informations capitales à propos des clients pour atteindre le résultat désiré : conclure une vente, faire connaître un nouveau produit, proposer un excellent service client. Une équipe peut également en notifier une autre pour avoir des informations sur certains clients. Les différentes équipes travaillent plus aisément ensemble.

Pour finir, cela permet également à un commercial de voir si un client est déjà dans la liste des clients d'un autre commercial ou si un prospect est déjà la cible de prospection d'un autre commercial. Les commerciaux évitent donc de se marcher sur les pieds et de se concurrencer entre eux.

La cohésion d'une équipe et sa réussite passent par une bonne collaboration et communication entre ses membres.

1.3.1.5. Fournit une certaine quantité de rapports et tableaux de bord intéressants

Les logiciels CRM compilent des données de nature variée et en grande quantité ce qui leur permet de proposer des rapports et tableaux de bord intéressants pour les différents

salariés de l'entreprise. Ces rapports aident l'entreprise à adopter un style de prise de décision basé sur les données plutôt que basé sur l'intuition.

Les rapports offrent un traitement des données présentes dans le CRM pour extraire et analyser des indications importantes pour la prise de décision dans l'entreprise. Les KPI sont mis en évidence par les rapports pour permettre à l'organisation d'identifier ses forces et les points à améliorer (Site Web de Salesforce, 22.05.2019).

Il est également possible de comparer les performances de l'entreprise avec des analyses prévisionnelles pour repérer les anomalies.

Ces rapports sont adaptés en fonction des postes occupés par les personnes. Un commercial n'a pas les mêmes besoins en terme de rapport qu'un directeur commercial. Ils n'ont pas besoin des mêmes rapports et l'étendue de la sélection ne doit pas non plus être la même.

Ces rapports peuvent renseigner différentes choses : les produits les plus vendus, analyse des leads¹³, les variables qui influencent les achats des clients, les objectifs de vente, les canaux de communication/de vente les plus utilisés, l'efficacité des stratégies marketing, le taux de connexion des équipes,... Et ils sont adaptés de manière à être les plus engageant visuellement (sous forme de diagrammes en bâtonnets, graphiques circulaires ou encore des cartes à chaleur) (Site Web de Zoho, 10.05.2019).

1.3.1.6. Accroit la productivité et le revenu de l'entreprise

Comme discuté dans les points précédents, un outil CRM permet de mieux connaître ses clients et donc par conséquent de mieux les satisfaire et les fidéliser à l'entreprise. Un client qui est satisfait et qui est fidèle à l'entreprise renouvellera son achat chez son fournisseur actuel plutôt que d'aller voir chez la concurrence (Buttle, 2009). Mais un client fidèle c'est aussi et surtout, le meilleur ambassadeur possible pour une marque. En effet, selon certaines études¹⁴, un ami ou un proche est la personne que les consommateurs écoutent le plus et en qui ils ont le plus confiance au moment de choisir une marque. Or un client fidèle est satisfait des produits et services que lui offre l'entreprise. Elle devient sa référence dans le domaine, par conséquence, il va donc en parler et la recommander à ses connaissances qui auraient un

¹³ « Les leads sont des individus ou des entreprises qui pourrait valoir la peine d'être approchés par l'entreprise. » (Buttle, 2009, p. 233) (Traduction personnelle).

¹⁴ Voir le graphique à l'annexe 3.

besoin similaire au sien et va pouvoir témoigner de la compétence et de l'efficacité de l'entreprise (Jallat et al., 2018, pp. 389-399).

Le logiciel CRM automatise certaines tâches simples afin que les salariés puissent se concentrer sur les tâches apportant plus de valeur ajoutée à l'entreprise (Labatut, 2017).

Les ventes de l'entreprise augmentent donc grâce à ce bouche à oreille mené par ses clients fidèles. Par lien direct, le chiffre d'affaire croît.

1.3.1.7. Augmente l'efficacité du marketing

L'implémentation d'un logiciel CRM permet à l'entreprise de segmenter ses clients et prospects, de générer des listes de clients ou prospects selon certains critères, de lancer et évaluer des campagnes marketing et de gérer les leads (Buttle, 2009).

Selon Chou, Lin, Yen et Xu (2002, p. 444), un logiciel CRM aide les campagnes marketing en donnant des objectifs clairs et quantifiables.

De plus l'efficacité et la réussite de ces campagnes marketing sont en lien direct avec la connaissance des clients. La publicité de masse est maintenant sur le déclin depuis de nombreuses années. Le marché a évolué et les campagnes de grandes ampleurs pour viser en masse les consommateurs de manière indifférenciée ne fonctionnent plus (Brown, 2000, p. 33).

Les habitudes de consommation et la « customer journey¹⁵ » des clients sont donc grandement influencées. Les clients apprécient d'avantage les campagnes marketing personnalisées. Ils aiment que la publicité soit en rapport avec leur personnalité et leurs besoins. Comme si elle s'adressait à eux. Connaître ses clients est un avantage non-négligeable pour personnaliser les campagnes marketing (Brown, 2000). En connaissant l'identité des clients (sexe, adresse,...), leur habitude d'achat ou leur secteur d'activités (en cas de Business to business), l'entreprise peut diviser ses clients en différents segments (Jallat et al., 2018, pp. 130-131). La présence de ces segments permet à l'entreprise de personnaliser plusieurs

¹⁵ La customer journey correspond au parcours client en Français. Il s'agit de l'ensemble du chemin que parcourt un client durant le processus d'achat d'un service ou d'un bien. L'étendu de ce chemin peut varier. Il peut commencer plus ou moins loin avant l'achat et pareillement après l'achat.

éléments des campagnes publicitaires. Le message, le produit, le design, le canal utilisé et le titre peuvent être adaptés à certains groupes de clients (Site web de Indice RH, 15.05.2019).

Les campagnes marketing étant adaptées à des segments de clients, ceux-ci ont l'impression de recevoir les messages de quelqu'un qui les connaît.

Enfin, les logiciels CRM automatisent le marketing (Buttle, 2009). C'est à dire que le logiciel génère de nouveaux leads, peut lancer des campagnes d'emailing ciblées et comparer les dépenses du marketing avec le revenu de l'entreprise. L'objectif étant de maximiser le retour sur investissement des dépenses faites dans le marketing.

1.3.1.8. Améliore la qualité des services et produits octroyés aux clients

En permettant à l'entreprise de mieux connaître ses clients, le logiciel CRM lui offre la possibilité d'offrir une meilleure qualité des services et des produits à ses clients. En effet, en connaissant la personnalité ainsi que les besoins ou les préférences de ses clients, l'entreprise peut personnaliser les biens ou services qu'elle offre à tel client. Un produit adapté à un client est toujours un produit de meilleure qualité qu'un produit qui ne correspond pas au client (Mithas, Krishnan & Fornell, 2005).

1.3.1.9. Améliore la gestion des ventes

Plusieurs fonctionnalités des logiciels CRM améliorent la gestion des ventes au sein de l'entreprise (Buttle, 2009).

Premièrement, il y a un système de gestion des transactions pour surveiller leur état d'avancement. Il propose une vue d'ensemble des transactions au sein de l'entreprise. Celles passées, actuelles et futures. Ce qui permet de voir ce qui n'a pas fonctionné dans les transactions qui n'ont pas abouti. Le CRM classe les transactions selon leur statut.

Ensuite, il y a l'automatisation du processus de vente (Buttle, 2009). Il permet à l'équipe commerciale de passer moins de temps à réaliser les tâches administratives. Ce qui leur donne plus de temps pour leur activité première, la vente. Le CRM peut automatiser le processus de vente de plusieurs manières. Il peut automatiser un système de notifications et d'alertes pour que les commerciaux n'oublient pas des prospects et des opportunités. Il peut créer des alertes quand le prospect ou le client effectue certaines actions (s'inscrire à la newsletter, visiter le site web, etc.). Les commerciaux n'ont donc pas besoin de surveiller un client

manuellement, le CRM envoie une notification au moment où les commerciaux doivent agir (Site Web de GestiSoft, 13.05.2019).

De la même manière, tout le processus lié aux leads peut être automatisé. Quand ils réalisent certaines actions, ils changent automatiquement de statut et les prospects peuvent être distribués automatiquement parmi les commerciaux, en fonction des critères qui sont choisis (par exemple : répartition égale entre les commerciaux).

Il peut également automatiser les tâches de tous les jours qui prennent du temps aux commerciaux. Une vente ne se résume jamais à réussir à convaincre le client, il y a aussi des centaines de petites tâches qui doivent être effectuées pour que l'ensemble de la transaction fonctionne correctement. Des formulaires doivent être remplis, des rapports envoyés et toutes autres procédures légales qui prennent du temps mais sont nécessaires. Un bon logiciel CRM prend en charge certaines de ces tâches pour enlever du poids des épaules des commerciaux. Il propose par exemple des modèles de mails pour éviter que les commerciaux ne doivent toujours réécrire les mêmes mails et il les envoie automatiquement à la fréquence désirée.

1.3.1.10. Permet des prévisions de ventes précises.

Grâce au logiciel CRM, les commerciaux disposent d'une base de données reprenant toutes les informations et étant fiable. Ils peuvent donc prévoir plus efficacement les ventes grâce par exemple au système de ventes en cours ou en attente.

De plus, toutes les données sont stockées par le CRM y compris les informations relatives aux ventes passées. Les salariés peuvent donc se baser sur cet historique pour tenter de prévoir le futur et également d'apprendre des leçons du passé.

L'intelligence artificielle du CRM propose une analyse prédictive du comportement des clients en se basant sur les données issues du Big Data (Martin, 2018). L'IA peut détecter si les clients sont moins réceptifs que par le passé aux actions menées par l'entreprise ou voir quel client pourrait être intéressé par certains produits ou services.

1.3.1.11. Offre une synchronisation avec les autres outils utilisés par l'entreprise

Les logiciels CRM proposent une synchronisation aisée et intuitive avec les autres outils qui sont utilisés par l'entreprise (Site Web de Teamleader, 24.05.2019). Les boîtes mails et agenda

Google peuvent facilement être synchronisés avec les messages reçus sur le CRM et le calendrier du CRM. Des outils pour améliorer le marketing peuvent également être combinés à l'outil marketing du logiciel pour améliorer les performances des campagnes marketing créées via le logiciel.

1.3.2. Inconvénients d'un système CRM au sein d'une entreprise :

1.3.2.1. Demande de former les employés à l'utilisation du CRM

Lors de l'implémentation d'un système CRM dans une entreprise, l'organisation doit former l'ensemble des personnes qui seront en contact avec le logiciel (Brown, 2000). L'entreprise doit donc prévoir des horaires de formation pour tous ses employés et doit peut-être prévoir d'engager des professionnels (des consultants en CRM par exemple) pour former les employés par groupe. De plus, les besoins en formation diffèrent en fonction des postes et des responsabilités. Un manager n'utilisera pas le logiciel CRM de la même manière qu'un administrateur ou un employé de base. La plupart des logiciels CRM ayant en effet, des rôles à attribuer aux utilisateurs pour modifier les fonctionnalités qui leur sont disponibles et leur champs de vision au sein du système. Des fonctionnalités spécifiques existent pour les rôles différents des utilisateurs classiques. Et ces fonctionnalités et rôles spécifiques requièrent également des formations. Des formations doivent donc être organisées au début aussi tout au long de l'implémentation (Persoon, 2005, p.15). Pour éviter que les salariés n'utilisent qu'une petite partie des fonctionnalités disponibles sur le logiciel CRM (Brown, 2000, p. 284).

Former les employés coûtent donc de l'argent mais aussi du temps. La quantité de temps et d'argent à investir dans la formation dépend de beaucoup de variables dont la taille de l'organisation.

1.3.2.2. Entraîne des coûts

L'un des plus grands désavantages et l'un des plus grands défis que doit surmonter une entreprise lors de l'implémentation d'un système CRM, est son coût (Brown, 2000, pp. 253-255). Il existe des dizaines de logiciels CRM proposés par différentes entreprises et tout autant de plans tarifaires. Les tarifs proposés par les entreprises ne reflètent pas l'ensemble des coûts découlant de cette opération. Pour calculer le coût total de l'implémentation d'un système CRM, il faut rajouter un certain nombre de coûts qui ne sont pas forcément visibles au premier abord (Site web de Nibusiness, 23.05.2019).

Il y a tout d'abord les frais liés à l'abonnement ou à l'achat du logiciel. Sans négliger le fait que chaque licence supplémentaire a un coût non négligeable. L'organisation doit payer les frais d'inscription ou d'achat du logiciel et elle doit acheter des licences pour chacun de ses employés qui devra avoir accès au logiciel. Chaque commercial de l'équipe de vente représente un compte donc une licence supplémentaire et par conséquent un coût important pour l'entreprise.

Un second coût à prendre en compte sont les possibles améliorations premium. En effet, dans le cas de certains logiciels, certaines fonctionnalités sont considérées comme étant des fonctionnalités premium et doivent donc être payées avec un supplément. L'ajout des fonctionnalités liées au marketing et aux rapports est, par exemple, parfois l'objet d'un coût supplémentaire (Rashid, McLaughlin, Marvin, 2019).

Ensuite, la customisation de l'outil est une autre dépense à prendre en compte (Noeo, 12.05.2019). En effet, l'entreprise qui développe le logiciel CRM propose une version standard commune à toutes les organisations qui achètent le logiciel mais en fonction des secteurs d'activités et autre, le système CRM doit être légèrement adapté pour chaque cas.

L'implémentation d'un système CRM entraîne aussi le besoin de ressources en technologies de l'information pour les organisations. Que ce soit les serveurs, le stockage, le réseau, etc, les ressources en IT¹⁶ nécessaires au sein des organisations sont bien plus importantes. Ceci varie en fonction du type de système CRM¹⁷ que l'entreprise implémente.

Cinquièmement, cette démarche implique des coûts en hardware et software pour l'entreprise. Par exemple, l'achat de tablettes ou smartphones adéquats pour que l'équipe commerciale puisse utiliser le logiciel CRM sur le terrain.

Dernièrement, comme expliqué dans le premier point de cette liste de désavantages, l'implémentation d'un système CRM induit le besoin de former les employés de l'entreprise à l'utilisation du logiciel ce qui représente un coût pour les entreprises. Les employés ont besoin d'une connaissance du logiciel variable en fonction de leurs postes mais tous doivent être formés. De l'équipe de vente à l'équipe marketing en passant par les responsables, chaque

¹⁶ IT est l'acronyme de Information Technology dont l'équivalent Français est « Les technologies de l'information et de la communication ».

¹⁷ Les différents types de systèmes CRM ont été détaillés à la page 6 de ce travail.

personne étant en contact avec l'outil doit être entraînée et formée. La bonne formation d'un employé à l'utilisation d'un logiciel CRM passe par plusieurs séances de formation car, après la découverte des bases, la personne va plus loin dans l'outil et rencontrent d'autres obstacles. L'entreprise doit donc financer plusieurs séances de formation par employé pour le former et ensuite le perfectionner.

Il y a également d'autres coûts liés à l'implémentation d'un système CRM mais qui sont plus dépendants du type d'entreprise et de sa méthode de fonctionnement précédente. Transférer les données et vérifier leur qualité peut représenter un coût important pour une entreprise. Il existe aussi la possibilité qu'une entreprise doive complètement revoir son mode opératoire pour travailler avec un logiciel CRM.

1.3.2.3. Ralentit légèrement le processus

En effet, implémenter un outil de ce style ralentit légèrement les processus pour certains postes de l'entreprise. Après avoir eu un client au téléphone, après avoir rendu visite à un client ou après avoir reçu une plainte du client, le commercial doit encoder toutes ces informations dans le CRM. Par conséquent, tout ceci allonge un peu le temps nécessaire pour chaque tâche (Site Web de targetintegration, 22.05.2019). Surtout au début de l'implémentation, les employés ne sont pas encore trop à l'aise avec l'outil et encoder toutes les données peut sembler long et fastidieux mais avec le temps et l'expérience, l'encodage se fera beaucoup plus rapidement et les bénéfices à long-terme surpassent largement le faible temps utilisé à court terme.

Les commerciaux par exemple, se plaignent de devoir passer des heures à renseigner le CRM plutôt que de dédier leur temps à leur objectif principal : la vente (Lucron, 2018).

1.3.2.4. Donne aux salariés le sentiment d'être surveillés

L'un des principaux désavantages de l'utilisation d'un système CRM au sein d'une organisation est que certains collaborateurs ont le sentiment que l'outil a été implémenté pour les surveiller et les contrôler. Ils ne voient pas l'outil comme un moyen d'optimiser leur travail et leur planning mais comme un moyen pour l'entreprise de surveiller ce qu'ils font au jour le jour (Lucron, 2018). En effet, loin des rapports mensuels, le CRM permet de voir les tâches encodées quotidiennement par chaque employé.

1.3.2.5. Rend possible des pertes de données

Actuellement, la plupart des logiciels CRM utilisent des connexions internet pour sauvegarder les données des clients encodées. Les CRM de type cloud qui sont donc des logiciels CRM hébergés par une autre entreprise et utilisable via une connexion, sont les plus touchés par ces potentielles pertes de données. En effet, avec ce type de systèmes CRM, l'entreprise n'a aucun contrôle sur les données. Par conséquent, si les serveurs distants de ces CRM subissent une panne, l'entreprise est dans l'impossibilité de récupérer les enregistrements. Évidemment, les entreprises d'une certaine envergure offrent des logiciels CRM très stable mais si l'entreprise choisit un logiciel CRM de taille plus modeste et moins stable, cela peut mener à des milliers d'euros de perte (Site Web de Techwalla, 17.05.2019).

1.3.2.6. Peut transformer l'entreprise en « usine à gaz » et éliminer l'élément humain.

Dans le cas de certains CRM, en particulier les CRM produits par des grosses entreprises, le CRM peut devenir tellement imposant et contenir tellement de données que l'entreprise devient ce que l'on peut appeler une usine à gaz ou des milliers de données entrent et ressortent analysées.

Dans les CRM dits usine à gaz, les dirigeants donnent un cahier des charges aux salariés sans penser à eux qui utilisent le CRM. Ils leur demandent de remplir x champs de données pour chaque client. Par conséquent, les salariés ne sont plus en contacts avec les clients et se contentent d'approvisionner le logiciel CRM avec le plus de données possibles sans vérifier leur intégrité. De plus, des doublons sont créés parce que les informations ne sont pas vérifiées (Seng, s.d.).

Les clients ne retrouvent donc plus l'élément humain de l'entreprise et c'est toute la stratégie à la base de l'implémentation du CRM qui est remise en cause. En effet une stratégie CRM est basée sur l'amélioration des relations avec les clients.

1.3.2.7. Présente des limites à son utilisation

Si on citait dans les avantages des logiciels CRM qu'ils sont combinables avec d'autres outils, c'est avant tout parce que les fonctionnalités proposées par les logiciels CRM restent en général assez limitées quand ils sont utilisés seuls et ils doivent être combinés à d'autres outils pour être totalement efficaces (Site Web de Noeo, 12.05.2019).

Un des problèmes des logiciels est que c'est une bonne base de données qui tente d'aider dans plusieurs domaines de l'entreprise mais vous êtes rarement à 100% efficace sans les combiner à d'autres outils. Par exemple, pour les campagnes marketing, les logiciels CRM proposent une aide pour les entreprises mais ils doivent être combinés à des outils d'emailing ou de marketing automation pour être réellement efficaces.

1.4. Moteurs et obstacles à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise

Nous allons maintenant étudier les différents moteurs et obstacles à une implémentation d'un logiciel CRM. Ils se différencient des avantages et inconvénients car ils sont liés à l'entreprise qui implémente le logiciel.

Si l'entreprise ne prend pas gare à ces différents points, les conséquences peuvent être variables. L'implémentation peut être plus longue que prévu ou les résultats peuvent être décevants. En effet, selon des études, 63% des implémentations de CRM sont des échecs (Site Web de Merkle, 21.05.2019).

1.4.1. Moteurs à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :

1.4.1.1. Définir des objectifs précis

Selon Brown (2000, p. 286), l'entreprise doit baser son implémentation sur des objectifs clairs et mesurables pour que ces objectifs servent de points de repère durant l'implémentation de la stratégie CRM.

L'entreprise ne doit pas viser trop grand dès le début avec des objectifs plus petits pour avoir des victoires rapides à promouvoir au sein de l'entreprise pour motiver les salariés (Buttle, 2009).

1.4.1.2. Encourager l'adoption du logiciel

La réussite de l'implémentation d'un logiciel CRM passe par son adoption par les salariés (Foss, Stone & Ekinci, 2008).

Selon Caldeira et al. (2015), il faut mettre le logiciel CRM au centre du processus de l'entreprise pour maximiser son utilisation chez les salariés afin de les habituer à l'utiliser dans leurs tâches quotidiennes et qu'ils aient le réflexe de tirer des avantages des fonctionnalités du logiciel. De

cette manière, on engage les salariés dans le projet. Et d'après Auh, Bove et Shum (2008), un employé engagé sera plus enclin à accepter le changement.

Il faut encourager les salariés à participer au projet en leur faisant savoir que ce projet ne va pas servir à évincer les « mauvais » travailleurs mais qu'il va permettre aux meilleurs de se faire remarquer (Brown, 2000). La direction ne doit pas négliger d'impliquer les salariés sans se limiter aux différents responsables. Les collaborateurs ont besoin de temps pour s'adapter au logiciel et les résultats commenceraient à être bien visibles quand un tiers des salariés se retrouvent impliqués dans l'implémentation. Le projet bénéficie dès lors d'un bouche à oreille positif chez les salariés.

1.4.1.3. Exploiter des données de qualité

Selon Jallat, Peelen, Stevens et Volle (2018), la qualité des données est un point essentiel dans l'implémentation d'une stratégie CRM. Il est indispensable d'améliorer la qualité des données car des données incorrectes, dépassées ou manquantes seront contre-productives pour améliorer la relation avec les clients. Avoir des données de qualité permet à l'entreprise d'améliorer sa communication, la satisfaction des clients, de segmenter les clients et de personnaliser ses biens et services.

Pour Buttle (2009), des données de qualité doivent être partageables, transportables, précises, pertinentes, à jour et sécurisées.

Selon eux (Jallat et al., 2018), plusieurs éléments doivent être pris en compte pour maintenir la qualité des données. Certaines données deviennent obsolètes après un certain laps de temps (une adresse, une adresse mail, etc.). L'entreprise doit donc mettre en place des processus servant à mettre à jour les données. Et il faut veiller à éliminer les doublons.

1.4.1.4. Former les salariés

Selon Brown (2000), former les salariés à l'utilisation du logiciel est indispensable pour la réussite de l'implémentation. Les entreprises négligent trop souvent le fait que les employés ignorent ce qu'est un logiciel CRM et n'ont pas la technicité requise pour les utiliser. Les lacunes des employés peuvent très bien concerner l'utilisation d'un ordinateur. De plus, c'est lors de ces formations que les salariés découvrent en quoi le logiciel va modifier leurs tâches habituelles.

Les formations doivent donc être axées en premier lieu sur la nouvelle stratégie centrée sur les clients pour préciser l'impact qu'elle aura sur la société. La formation doit ensuite se concentrer sur l'informatique.

Les formations ne doivent pas se limiter au début de l'implémentation mais doivent accompagner les commerciaux tout au long du projet (Lucron, 2018).

1.4.1.5. Communiquer

Selon Brown (2000), il est essentiel de bien communiquer autour de ce projet. Il faut souligner le fait que le ce projet est implémenté pour apporter des bénéfices à l'ensemble de l'organisation et non pas exclusivement aux informaticiens. Il faut s'assurer que les employés comprennent l'intérêt de l'implémentation et ses objectifs.

L'entreprise doit répondre aux différentes interrogations que se posent les salariés. Leurs questions seront axées sur la nécessité de ce changement, les avantages qu'en tirera l'entreprise et surtout, ce que eux ont à y gagner.

1.4.1.6. Bénéficiaire du soutien des équipes dirigeantes

Le soutien des cadres supérieurs de l'entreprise est facteur critique dans le succès d'une implémentation CRM d'après Jaworski et Kohli (cité dans Bohling et al., 2006). Il est essentiel que le projet ait le soutien de l'équipe dirigeante et qu'elle le présente comme un point critique pour le succès de l'entreprise.

L'équipe dirigeante doit être un sponsor actif du logiciel CRM et encourager les salariés à l'utiliser dans tous les projets en cours de l'entreprise (Peelen, 2005). Un sponsor, si possible au niveau de l'équipe dirigeante, est nécessaire pour vendre un projet et pour gagner la confiance des autres salariés (Daniel, McDonald & Wilson, 2002).

1.4.1.7. Établir une coopération entre tous les salariés

Selon Dibb et Meadows (cité dans Caldeira et al., 2015), pour proposer un bon service aux clients et donc exploiter parfaitement le logiciel CRM, l'entreprise dans son ensemble doit coopérer. Toutes les données des clients et expériences avec les clients doivent être communiquées et partagées. Le logiciel CRM requiert le partage des informations entre tous les départements de l'entreprise pour créer une vision globale de la relation de l'entreprise avec les clients (Ryals & Knox cité dans Caldeira et al., 2015).

1.4.2. Obstacles à l'implémentation d'un système CRM au sein d'une entreprise :

1.4.2.1. Le fait de limiter l'implémentation du CRM à la technologie

Lors de l'implémentation d'un logiciel CRM, il ne faut pas mener le projet en se concentrant uniquement sur l'aspect technologique (Peelen, 2005). C'est avant tout, un changement dans les ressources humaines et la gestion des relation (Jallat et al., 2018).

Les logiciels CRM reposent sur une vision centrée sur les clients. Cette vision doit s'appliquer à l'entièreté du business model de l'entreprise et cela implique une augmentation et une amélioration de la communication entre l'organisation et ses clients mais également au sein de l'entreprise elle-même. Et il n'y a pas que les équipes de vente et de marketing qui sont concernées. Ou encore le service après-vente et la comptabilité. Tous les points de contacts avec le client doivent être améliorés (Buttle, 2009). Tout ceci amène à un changement dans la circulation des informations au sein de l'organisation. On doit passer de données quantitatives à des données qualitatives. C'est toute la stratégie de l'entreprise, tous les processus, et les employés qui doivent changer de mode opératoire (Chou et al., 2002).

Une stratégie CRM ne se limite pas au système CRM, la technologie, seulement. Toute la manière de communiquer dans l'entreprise doit être modifiée en conséquence (Caldeira et al., 2016).

En effet, implémenter un CRM n'est pas juste un projet lié aux technologies de l'information. Évidemment, le logiciel CRM est une partie intégrante d'une implémentation CRM mais il reste un outil. Une stratégie CRM doit être une volonté de l'entreprise d'améliorer les contacts entre l'entreprise et ses clients. C'est un changement de culture d'entreprise qui va au-delà d'un simple ajout d'une technologie (Chou et al., 2002, p. 446). Ce changement impacte donc tous les départements et tous les niveaux de l'entreprise.

Tous les salariés qui devront utiliser l'outil doivent être inclus dans toutes les étapes de l'implémentation et pas seulement au moment où ils doivent commencer à utiliser le logiciel.

1.4.2.2. Une prise en main jugée difficile par les commerciaux

Les commerciaux chargés de la vente trouvent que l'outil CRM est difficile à prendre en main et qu'il n'est pas calibré pour leur mission principale : la vente. Les commerciaux recherchent avant tout un outil qui rendrait leurs transactions commerciales plus rapides, simples et

intuitives alors que les logiciels CRM se concentrent sur la collecte de données et l'enregistrement des interactions avec les clients. De plus, ils considèrent que le CRM a un côté trop administratif et pas assez axé sur les affaires. A cause de ce côté trop administratif, le rapportage de données est considéré comme fastidieux et compliqué par certains commerciaux. En effet, les commerciaux doivent remplir un certains nombres de champs différents après chaque interaction avec leurs clients. Que ce soit la création d'un contact ou décrire le contenu du rendez-vous avec le client, l'activité de rapportage des données est considérée comme une charge de travail inutile (Lucron, 2018). Et ils peuvent trouver compliqué d'utiliser certaines fonctionnalités du logiciel (Site Web de Ooreka, 19.05.2019). Les commerciaux ont donc du mal à voir quelle aide leur apporte ces logiciels dans leur quête de vente.

1.4.2.3. Le manque d'urgence

L'absence d'un sentiment d'urgence chez les employés d'une entreprise peut être un frein à l'implémentation du CRM. En effet, quand l'équipe managériale annonce de grands changements liés à cette implémentation, beaucoup d'employés peuvent se dire que jusque-là ils fonctionnaient sans cet outil et qu'ils se débrouillaient très bien. Ils ne voient donc pas l'utilité de changer de mode opératoire car ils pensent que tout va bien sans le CRM. Or, ce n'est pas parce que le salarié ne ressent pas l'urgence, qu'il n'y en a pas (Site web de dotBase, 23.05.2019).

Selon Brown (2000), ce sentiment d'urgence doit être créé par l'équipe management pour donner un élan nécessaire et crucial au projet.

1.4.2.4. Un manque de leadership

Un manque de leadership ou un leadership faible peuvent causer des problèmes lors de l'implémentation d'un CRM (Foss, Stone & Ekinci,, 2008). Les managers doivent être des leaders par l'exemple et pousser à la mise en place du CRM et au focus sur les clients dans tous les projets menés dans l'entreprise.

Selon Nguyen, Sherif et Newby (2007, p. 111), il est courant que les leaders des équipes devant commencer à utiliser un logiciel CRM n'ont eux-mêmes pas assez d'expérience en CRM et n'ont pas non plus de plan stratégique clair. De plus, ils ont pour mission d'améliorer

strictement les activités qui ont un lien avec leur fonction alors qu'une implémentation CRM doit faire l'objet d'une stratégie globale dans l'entreprise.

Et cette implémentation doit faire l'objet d'un véritable sponsoring de la part de l'équipe dirigeante (Peelen, 2005, p. 393). Elle doit être derrière le projet et encourager ses équipes à l'utiliser.

1.4.2.5. La résistance au changement

Comme pour tout projet d'entreprise incluant des changements, l'implémentation d'un logiciel CRM va devoir gérer la résistance au changement de certains collaborateurs (Bohling et al., 2006).

La résistance au changement est une attitude qui peut être prise par les collaborateurs de manière consciente ou inconsciente. Cette attitude les amène à refuser toute modification, de la modification drastique à la simple évolution, de son environnement de travail actuel. La peur de l'inconnu ou la peur de se retrouver dans une situation de dissonance cognitive sont les principales causes de cette résistance (Site Web de Emarketing, 21.05.2019). Certains collaborateurs ont donc peur de perdre ce qu'ils ont acquis, des habitudes et repères ce qui entraîne une résistance au changement. Si cette attitude se répand parmi de nombreux collaborateurs, elle peut constituer un énorme frein à l'implémentation du CRM (Chou et al., 2002, p. 447).

L'arrivée d'un logiciel CRM signifie généralement le passage à un mode opératoire plus automatisée. Les collaborateurs ne vont plus utiliser leur fichier Excel ou leur carnet de note pour encoder leurs données clients et leurs activités mais ils vont devoir rapporter toutes les données quotidiennement à une base de données en ligne. Ce qui constitue un changement important et cela peut donc mener à une forte résistance au changement (Buttle, 2009).

1.4.2.6. L'absence d'un business plan avec des objectifs clairs

Une implémentation réussie d'un logiciel CRM commence en définissant des objectifs clairs. Il faut établir des buts mesurables que l'entreprise essaye d'atteindre (Grisham, 2016). De plus, les problèmes que rencontrent l'entreprise et qui la poussent à adopter un système CRM doivent être identifiés. Il est impossible d'atteindre des objectifs si les collaborateurs n'ont pas une vision claire en tête avant de commencer. Il faut qu'ils sachent ce que l'entreprise

espère obtenir grâce au CRM et qu'ils voient le lien entre les efforts à fournir et les résultats espérés (Peelen, 2003).

Cela peut sembler évident mais après la vision, il faut avoir un plan bien défini. Le manque de planification est l'une des plus grandes causes d'échec d'implémentation de CRM (Caldeira et al., 2016).

1.4.2.7. Une faible qualité des données client possédées

Selon Peelen (2003), des données de faible qualité peuvent entraîner l'échec de l'implémentation.

Le fait que l'entreprise stockait des informations sur les clients de mauvaise qualité peut grandement ralentir l'implémentation d'un logiciel CRM (Buttle, 2009). Des données de mauvaise qualité sont des données erronées ou dépassées. Il se peut aussi que l'entreprise ne stockait tout simplement pas un certain nombre de données. Le temps nécessaire au nettoyage et à la correction des données existantes ou à l'implémentation de nouvelles données si elles n'étaient pas stockées peut être conséquent.

Selon Jallat, Peelen, Stevens et Volle (2018, p. 178), des données de mauvaise qualité entraînent des pertes considérables pour les entreprises. L'entreprise communique moins efficacement car les messages de leurs publicités qui sont censés être personnalisés sont moins pertinents ou touchent des clients appartenant à un autre segment que celui visé.

2. Partie 2 : Pratique au sein de Dumoulin S.A.

2.1. Présentation de l'entreprise et du contexte dans lequel elle évolue

2.1.1. Présentation de l'entreprise :

Dumoulin SA est une société Belge d'agroalimentaire spécialisée dans la nutrition animale. L'entreprise produit depuis 1937 des aliments pour les bovins, ovins, porcs, chevaux, volaille, caprins et lapins. L'activité principale de l'entreprise se situe au niveau des bovins et des porcs.

Dumoulin S.A. possède 3 sites de production, respectivement à Andenne, Courtrai et Hombourg. Ces 3 sites ont la particularité d'être situé au bord de l'eau pour bénéficier de connexions privilégiées avec les ports d'Anvers, de Rotterdam et du centre de l'Europe. Bien que l'entreprise soit particulièrement active en Belgique, 35% de son chiffre d'affaire est réalisé via l'export et la livraison de marchandises dans les pays limitrophes et partout dans le monde. Les activités d'exportation se situent essentiellement en France, au Pays-Bas, au Luxembourg et en Allemagne mais également dans les pays de l'est, en Espagne, etc.

Dumoulin S.A. est un des leaders du secteur en Belgique. En 2014, l'entreprise comptait 200 employés et produisait 500 000 tonnes d'aliments pour un chiffre d'affaire de 200 millions d'euros. L'entreprise axe sa production sur 5 familles d'aliments : Les extrudés, les flocons, les minéraux, les mixes et les produits à façon.

2.1.2. Rachat par Aveve :

Fin 2007, l'entreprise est rachetée par le groupe Aveve (Site web L'Echo, 20.05.2019) qui est le leader du marché belge en nutrition animale. Aveve emploie 2000 personnes, possède près de 50 sociétés, 250 magasins et a un chiffre d'affaire de 1,4 milliards d'euros par an. L'activité du groupe est croissante jusqu'en 2016 où le bénéfice net commence à chuter.

Les problèmes du groupe se résume à une chose, le groupe n'exploite pas l'union de ses différentes marques. Chaque entreprise continue à vivre comme si elle était indépendante. Certaines se considèrent même comme des concurrentes. Il n'y a pas de consensus sur les stratégies, pour les ventes les ressources humaines et la production (les usines ne sont pas optimisées et spécialisées).

Eric Lauwers arrive à la tête du groupe après 11 années en tant que dirigeant d'entités nationales et régionales d'AB InBev. Il apporte un plan de croissance et un nouveau nom pour le groupe « Arvesta, experts in the field ». Un des axes de son plan de croissance est la digitalisation. Selon lui, le groupe doit se moderniser et se numériser pour être compétitif sur le marché mondial.

2.1.3. Implémentation du logiciel CRM

Il a donc été décidé d'implémenter un logiciel de Customer Relationship Management au sein du groupe et commun à toutes les entreprises du groupe afin d'exploiter la compétitivité du groupe unifié.

Le groupe Arvesta étant constitué d'une cinquantaine d'entreprise, il existe tout autant de systèmes de facturations internes, de base de données. De plus certains représentants commerciaux gardaient les données de leurs clients sur leur ordinateur personnel. Cette structure d'entreprise devenait difficilement gérable et même contre-productive. Le logiciel CRM arrive donc pour centraliser toutes les données de toutes les entreprises sur une seule et même base de donnée.

Nous sommes arrivés dans l'entreprise pour réaliser notre stage et ce mémoire projet conjointement dans ce contexte. Nous avons pour mission de nettoyer et enrichir la base de données du CRM, d'accompagner et former les commerciaux de l'entreprise et de fournir des analyses basées sur les données contenues dans le logiciel CRM.

2.2. Analyse du déroulement de l'implémentation CRM chez Dumoulin S.A. : comparaison avec la théorie :

Dans ce chapitre, nous allons reprendre les différents avantages, inconvénients, moteurs et obstacles étudiés théoriquement en les analysant cette fois-ci à la lumière de notre expérience sur le terrain.

Nous allons donc voir si les différents points cités en théorie se sont également déclarés lors de notre stage et si certains événements n'avaient pas été anticipés par la théorie.

2.2.1. Avantages du système CRM chez Dumoulin S.A. :

2.2.1.1. Offre une meilleure connaissance des clients

Durant notre stage, nous avons remarqué l'utilité d'un tel système concernant la connaissance des clients.

Bien que les commerciaux déclaraient déjà connaître leurs clients, nous avons remarqué que grâce à l'outil CRM d'autres personnes pouvaient avoir accès à des informations sur les clients qui pourraient leur être importantes également. Avoir une bonne connaissance des clients et des prospects n'est pas utile qu'aux vendeurs. Bien d'autres personnes peuvent se retrouver en contact direct avec un client ou en tout cas avec le cas d'un client.

Par exemple, le responsable de l'équipe commerciale ne peut pas connaître les clients de tous les membres de son équipe et pourtant il doit trancher en cas de plainte adressée par le client. La responsable marketing avait également besoin des informations du CRM pour savoir quel client était considéré comme *Small, Medium ou Large* (qui sont leur grands axes principaux en tant que segmentation des clients) et d'autres informations à propos des clients de l'entreprise pour pouvoir cibler certains segments de clients en vue d'une campagne marketing.

Et contrairement à ce que pensaient les commerciaux, ils ne pouvaient pas connaître parfaitement tous leurs clients et prospects. Nous avons remarqué durant cette expérience que les commerciaux ne connaissaient bien qu'une partie de leur portfolio. Les clients les plus fidèles peut-être mais ils ne sont pas les seuls clients importants pour l'entreprise. Ils doivent aussi connaître les autres clients pour les fidéliser et les prospects pour les engager dans l'entreprise.

Le logiciel CRM a donc, effectivement, apporté une meilleure connaissance des clients au sein de l'entreprise.

2.2.1.2. Augmente la satisfaction des clients et leur fidélité

L'implémentation du CRM était encore trop récente pour pouvoir déjà remarquer une augmentation notable de la satisfaction et de la fidélité des clients.

2.2.1.3. Améliore la gestion des contacts et l'accès à leurs informations

Durant notre stage, nous avons pu remarquer que le logiciel CRM avait amélioré la gestion des contacts de l'entreprise et facilité l'accès à leurs informations.

En effet, avant l'implémentation du logiciel CRM, les données des clients étaient réparties en de nombreux différents endroits. L'entreprise possédait un système de facturation dans lequel se trouvaient une partie des informations des clients, d'autres informations étaient stockées par d'autres services (le service après-vente, de support, la comptabilité,...) et le restant des informations était tout simplement détenu par le commercial attaché au client, parfois sur un fichier Excel ou même dans un bloc note en version papier.

Avec l'implémentation du CRM toutes les données des clients se sont retrouvées centralisées dans une seule base de donnée, le CRM. Grâce à sa vision 360 des clients, le CRM a grandement amélioré l'accès aux informations des contacts. On retrouve toutes sortes d'informations sur la fiche du client dans le CRM, son identité, son adresse, les interactions entre l'entreprise et le client, ses plaintes, sa segmentation (*Small, Medium* ou *Large*), ses données de marché (nombre de vaches, de chevaux,...), les groupes d'animaux qu'il possède (bovins lait ou viande, porcs, chevaux,...), ses caractéristiques (agriculteur bio, nombre de robots pour traire les vaches,...), etc. Toutes ces informations étaient désormais accessibles à toute personne possédant un accès au CRM et non pas restreintes à certaines personnes. Un employé d'un service quelconque a maintenant accès à toutes les informations concernant le client.

La gestion des contacts s'est vue également grandement facilitée grâce au système de filtres du CRM. Les clients peuvent être classés par segmentation, par ville ou région, par groupe d'animaux et bien d'autres pour permettre aux commerciaux mais aussi à d'autres personnes de l'entreprise de segmenter les clients en fonction de leurs besoins.

2.2.1.4. Améliore la communication et la collaboration entre les salariés

Nous n'avons pas observé cet avantage chez Dumoulin.

Le problème vient certainement de la hiérarchie au sein du groupe. C'est la maison mère, Arvesta, qui décide des grandes lignes pour ses filiales. Le CRM est commun à toutes les entreprises du groupe et donc la maison mère choisit à qui elle attribue des licences CRM et

en quelle quantité. Dumoulin n'avait donc qu'un nombre limité de licences. Seuls les commerciaux, le directeur commercial, une assistante de direction et nous-même avions accès au CRM. Difficile donc d'observer une amélioration de la communication entre les salariés et les différentes équipes de l'entreprise.

De plus, les commerciaux ne pouvaient voir que leurs propres clients dans le CRM. Impossible donc de vérifier si un client était déjà présent dans la base de données ou s'il était déjà client chez un autre commercial.

Par contre à notre départ, l'entreprise commençait à l'utiliser pour le marketing et donc ça laissait présager une possible collaboration entre les équipes de vente et de marketing mais ce n'était pas encore le cas quand nous étions là.

2.2.1.5. Fournit une certaine quantité de rapports et tableaux de bord intéressants

Le logiciel CRM utilisé durant notre stage offrait une pléthore de rapports très diversifiés permettant à l'équipe managériale d'observer et d'analyser diverses données importantes pour décider de la stratégie à adopter. La plupart de ces rapports étaient axés sur les indicateurs de performance clés du groupe Arvesta en lien direct avec l'utilisation du logiciel CRM.

Des tableaux de bord étaient également disponibles sur la page d'accueil du CRM de chaque salarié et étaient adaptés selon leurs besoins. Les commerciaux avaient des rapports liés à leur propre performance, par exemple ils pouvaient consulter un rapport indiquant le pourcentage de leurs clients qu'ils avaient visités durant le mois en cours tandis que le directeur commercial avait plutôt des rapports liés aux performances de son équipe (par exemple : combien de visites les commerciaux faisaient en moyenne par mois).

Sur leur page d'accueil, ils avaient également des liens et raccourcis utiles. Tels que des raccourcis vers les différentes tâches à réaliser sur la semaine ou vers leur liste de clients.

Nous avons pu extraire à plusieurs reprises des rapports du CRM pour diverses réunions ou présentations.

De plus, l'outil était très flexible et permettait à certaines personnes possédant les droits requis, de pouvoir créer de nouveaux rapports en fonction des besoins et des données disponibles ou modifier des rapports déjà existant pour les adapter à d'autres situations.

Cet avantage s'est donc également retrouvé lors de notre expérience pratique.

2.2.1.6. Accroît la productivité et le revenu de l'entreprise

L'implémentation du CRM était trop récente pour avoir déjà un impact sur la productivité et les revenus de l'entreprise. Nous n'avons donc pas pu observer cet avantage.

2.2.1.7. Augmente l'efficacité du marketing

Nous n'avons eu qu'une observation mitigée de cet avantage durant notre stage chez Dumoulin.

En effet, en parcourant les différentes fonctionnalités du logiciel CRM, nous avons découvert que l'outil permettait de créer des groupes cibles selon certains critères pour faciliter la réalisation des campagnes marketing. Ces groupes cibles pouvaient même être automatisés dans le but de se mettre à jour régulièrement. Par exemple, si l'entreprise souhaitait créer un groupe cible pour une campagne marketing par email visant les clients possédant des porcs et étant un client « large », elle pouvait automatiser le groupe cible afin que si l'entreprise répertoriait un nouveau client ou prospect avec ces caractéristiques, il serait automatiquement ajouté au groupe.

Nous avons également observé que le logiciel proposait des campagnes de publicité automatisées par email et il offrait de multiples analyses très intéressantes pour jauger l'efficacité des campagnes (taux de mails ouverts, dans quelle région le taux est-il le plus élevé, sur combien de liens le client a-t-il cliqué,...). L'outil donnait également des indications importantes par rapport aux membres des différents groupes cibles. Nous pensons à plusieurs informations en particulier. Par exemple, il indiquait combien de clients du groupe cible étaient joignables par les différents canaux (donc si la fiche client possédait une adresse mail ou un numéro de téléphone) et combien avaient autorisé l'entreprise à les joindre par ce canal (présence d'un opt-in ou d'un opt-out).

Par contre, l'entreprise ne s'en servait pas. En effet, l'entreprise n'a jamais été très axée sur le marketing et se limitait à des présences sur diverses foires agricoles. De plus, l'entreprise ne possédait que très peu d'opt-in. Quand nous sommes partis, l'équipe marketing commençait à contacter les clients pour obtenir leurs opt-in afin de pouvoir les contacter lors de campagnes publicitaires.

Nous n'avons donc pas pu observer leur utilisation de cet avantage mais il était possible de l'exploiter sur le logiciel.

2.2.1.8. Améliore la qualité des services et produits octroyés aux clients

Grâce au logiciel CRM qui rassemblait toutes les informations à un seul endroit, les salariés étaient en mesure d'offrir de meilleurs services et de meilleurs produits aux clients. La connaissance des clients permet d'offrir le bien ou le service personnalisé et adapté au client. Malheureusement notre poste et l'avancée du projet CRM ne nous ont pas permis de voir une réelle avancée dans ce domaine.

2.2.1.9. Améliore la gestion des ventes

Cet avantage n'était pas présent chez Dumoulin. L'entreprise n'utilisait aucune forme d'automatisation dans le processus de vente.

Nous savons que l'automatisation du passage prospect - client actif et inversement était discuté pour choisir à partir de combien de temps sans acheter un client redevenait un prospect et que ça allait donc être intégré bientôt mais rien de plus.

2.2.1.10. Permet des prévisions de ventes précises

Nous avons retrouvé cet avantage dans le logiciel CRM utilisé par Dumoulin.

En effet, l'entreprise avait la possibilité d'indiquer pour chaque client le nombre des différents animaux qu'il possédait. Connaissant la quantité moyenne qu'un animal consomme par an de nourriture il était possible de faire des estimations de ventes et de prévoir quelle quantité le vendeur pouvait prévoir de vendre chez tel ou tel client.

Le fait de pouvoir faire des tris par région permettait également de prévoir le nombre de vente par région et pouvait également être utilisé pour voir dans quelle région ils étaient le plus installé et dans lesquelles ils n'avaient pas encore assez percé.

2.2.1.11. Offre une synchronisation avec les autres outils utilisés par l'entreprise.

Cet avantage des logiciels CRM est apparu durant notre stage chez Dumoulin.

Le logiciel CRM offrait une multitude de liens avec d'autres outils pour le rendre plus efficace et plus intéressant ou pour faciliter son utilisation.

Premièrement, l'outil pouvait être synchronisé avec le Google Agenda ce qui signifie donc que ce que les salariés mettaient dans leur Google Agenda était directement synchronisé dans le calendrier de leur CRM. Ils n'avaient plus qu'à compléter certaines données. Et inversement, ce qu'ils indiquaient dans leur CRM apparaissait dans leur Google Agenda. Ils pouvaient donc continuer à se servir de leur Google Agenda qui est parfois plus pratique sur Smartphone que l'application mobile du CRM.

Ensuite, les mails pouvaient être synchronisés avec le CRM. C'est à dire que les messages reçus sur le CRM seraient également reçus sur la boîte mail. Dans le cas de la gestion d'une plainte par exemple, les différentes personnes impliquées reçoivent les différents messages échangés sur le CRM également sur leur adresse mail.

Troisièmement, le CRM était facilement combinable avec un outil de marketing automation pour compléter la campagne marketing commencée avec le CRM. Malheureusement cet aspect n'a pas été exploité durant notre stage.

Pour finir, le logiciel se synchronisait également parfaitement avec l'ERP¹⁸ de l'entreprise étant donné que les 2 sont conçus par l'entreprise SAP.

2.2.2. Inconvénients du système CRM chez Dumoulin S.A. :

2.2.2.1. Demande de former les employés à l'utilisation du CRM

Nous avons également retrouvé ce désavantage chez Dumoulin.

En effet, lors de notre arrivée au sein de l'entreprise 2 personnes responsables du CRM ont dû nous former durant 2 journées entières et après ces 2 journées de formation nous ne connaissions toujours que les bases de l'outil. Nous nous sommes rendus compte que le logiciel demandait énormément de formations et de pratique.

Bien que nos formations étaient différentes vu que nous étions amenés à jouer un rôle d'administrateur, nous nous sommes posés la question de la formation l'équipe de vente et

¹⁸ ERP est l'acronyme de « Enterprise Resource Planning » qui se traduit par Progiciel de gestion intégré. « L'ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion » définition du site Web ChoisirmonERP

effectivement, beaucoup de formations avaient déjà été données et d'autres étaient encore prévues et/ou nécessaires (de notre point de vue).

En effet, les commerciaux avaient déjà suivi quelques formations et nous avons pourtant reçu un bon nombre de questions basées sur l'incompréhension de fonctionnalités de base du logiciel. Les formations et le temps nécessaire pour apprendre les fonctionnalités les plus avancées seront conséquents.

De plus, dans la dernière partie de notre stage, nous avons été donner une formation de base à l'équipe de vente française car ceux-ci l'avaient pourtant déjà reçu mais faute d'utiliser l'outil et donc de pratique, ils avaient oublié comment utiliser le CRM.

La formation nécessaire est donc un double problème vu que l'outil nécessite des formations mais en plus, les salariés réfractaires à l'utiliser ne pratiqueront pas et devront donc à nouveau recevoir les formations.

2.2.2.2. Entraîne des coûts

Comme analysé dans la partie théorique de ce travail, l'implémentation d'un logiciel CRM coûtent très cher.

Et ce désavantage est également apparu pour le cas Dumoulin. Différents coûts ont découlé de cette implémentation.

Premièrement et évidemment, l'achat du logiciel. Mais en plus, l'entreprise Arvesta devait acheter des licences pour donner des comptes utilisateurs à certains employés. Ces licences étant assez chères, chaque entreprise du groupe s'est vue attribuer un nombre limité de licences et donc à l'arrivée d'un nouvel agent commercial, Dumoulin devait lui donner une licence CRM non-utilisée ou qui était moins nécessaire à un autre salarié de l'entreprise.

Ensuite, il y avait le coût de la customisation. SAP propose un modèle général de son logiciel CRM et le customiser selon les besoins de l'entreprise représente un coût non-négligeable. Nous avons assisté à des réunions entre certains responsables du développement du CRM et des directeurs commerciaux qui leur remontaient des demandes pour l'amélioration de l'outil. Et aux dires de ces personnes, le moindre petit changement de l'outil représentait un coût énorme si bien que certains mois, le budget était dépassé et il devait attendre la période suivante pour mettre en œuvre d'autres projets.

De plus, l'implémentation du logiciel CRM a également entraîné des dépenses en matériel informatique. Des ordinateurs, des tablettes ou des smartphones sont nécessaires pour la bonne utilisation de l'outil.

Enfin, comme nous l'avons vu dans le point précédent, l'implémentation d'un logiciel entraîne le besoin de former les salariés à son utilisation ce qui a un coût en temps et en argent pour l'entreprise.

2.2.2.3. Ralentit légèrement le processus

Nous avons pu observer ce désavantage lors de notre stage.

En effet, pour chaque tâche qu'ils réalisaient, les commerciaux devaient l'encoder en la détaillant. Chaque visite devait être encodée avec la date, le client concerné, le thème de la visite, une note pour détailler un peu, etc. Et en n'ayant pas l'habitude et la pratique de faire ce genre d'actions, certains commerciaux prenaient plus de temps que par le passé.

Cette perte de temps était variable en fonction des salariés. Certains prenaient plus de temps que d'autres pour rapporter les différentes informations.

Le fait de devoir entretenir la base de données demandait en effet, un peu de temps aux commerciaux mais les avantages surpassent cette perte de temps minime.

2.2.2.4. Donne aux salariés le sentiment d'être surveillés

Nous avons également pu constater ce désavantage durant notre stage.

Plutôt que de voir le logiciel CRM comme un outil pour les aider à connaître les clients et à vendre plus efficacement, certains membres de l'équipe de ventes voyaient le logiciel comme un outil de contrôle et un moyen de les surveiller.

Certains avaient l'impression que l'outil était juste là pour que les patrons puissent surveiller le nombre de visites qu'ils faisaient et chez quel client dans le but de leur « prendre » leurs clients.

2.2.2.5. Rend possible des pertes de données

Nous n'avons pas observé ce désavantage chez Dumoulin.

La base de données est hébergée par SAP et donc l'entreprise n'a aucune prise sur ces données et n'est donc pas à l'abri d'une panne de l'hébergeur. Pourtant, s'il y a bien un avantage à avoir un logiciel CRM venant d'une entreprise de la taille de SAP. C'est que contrairement à des entreprises de tailles plus modestes, SAP garantit une très forte stabilité de son outil.

Évidemment personne n'est à l'abri d'une panne mais SAP est très stable et les pannes sont assez rares.

2.2.2.6. Peut transformer l'entreprise en « usine à gaz » et éliminer l'élément humain.

Nous n'avons pas observé ce point lors de notre stage.

En effet, malgré l'implémentation d'un système CRM, celui de SAP de surcroît, les commerciaux continuaient à privilégier le contact humain avec les clients. Et de même pour les relations entre les salariés de l'entreprise, le CRM permet de communiquer en son sein mais les différents employés continuaient à préférer parler de vives voix.

Pour ce point, nous estimons que le secteur d'activité et la culture d'entreprise y est pour beaucoup. Dans le domaine de l'agriculture, les relations entre les fournisseurs d'aliments et les fermiers sont presque une tradition et les commerciaux sont tous des passionnés d'agriculture. S'ils ne travaillaient pas chez Dumoulin, ils auraient probablement leurs propres installations, certains combinent d'ailleurs les 2 activités. Par conséquent, les équipes de vente continuent d'être en contact sur le terrain avec le client et maintiennent donc ce contact humain que les clients ont avec l'entreprise. L'élément humain de l'entreprise est donc préserver.

2.2.2.7. Présente des limites à son utilisation

Nous avons pu observer les limites des logiciels CRM durant notre stage.

Si nous avons évoqué le fait de pouvoir synchroniser les autres outils de l'entreprise avec le logiciel CRM dans les avantages observés durant notre stage, c'est avant tout parce qu'on avait besoin de le synchroniser avec d'autres outils pour le rendre totalement efficace.

Nous devons le combiner à d'autres outils pour analyser les ventes de l'entreprise.

Une entreprise sœur de Dumoulin avait fait l'expérience de réaliser une campagne marketing via le logiciel CRM et ils ont déclaré qu'ils avaient dû utiliser d'autres outils pour compléter la campagne du CRM. Ils avaient, par exemple, du utiliser des outils d'emailing pour réaliser les mails.

2.2.3. Moteurs à l'implémentation du système CRM chez Dumoulin S.A. :

2.2.3.1. Définir des objectifs précis

Nous n'étions pas là dès le début de l'implémentation mais nous avons pu assister à diverses réunions et présentations à propos du projet CRM.

Nous avons pu voir des plannings détaillant l'implémentation avec des étapes précises. Les différents business plan possédaient des objectifs clairs et mesurables avec des indicateurs de performance bien définis.

2.2.3.2. Encourager l'adoption du logiciel

L'entreprise essayait de faire adopter le logiciel CRM à son équipe de commerciaux en leur donnant des indicateurs de performance à atteindre.

Par exemple, se connecter un certain nombre de jours par mois ou encoder un certain nombre de visites par jour.

Malheureusement, le logiciel CRM n'était pas mis au de tous les processus de l'entreprise, il était limité à assister les vendeurs dans leur mission.

2.2.3.3. Exploiter des données de qualité

Ce moteur n'était pas du tout présent Dumoulin.

Les données n'étaient pas bien structurées avant l'arrivée du logiciel CRM. Il y avait plusieurs base de données au sein de l'entreprise et donc les données étaient dispersées à plusieurs endroits. Quand le logiciel a été implémenté et qu'il a fallu faire le transfert des données. De nombreux clients ont été créé en double, triple ou même en quadruple avec parfois des informations différentes de l'un à l'autre.

Beaucoup de données étaient manquantes, passées ou erronées. Et il y avait de la rétention d'informations. Les agents commerciaux étaient les seuls à posséder les informations relatives au potentiel des clients. Et donc elles n'étaient pas dans le logiciel CRM.

2.2.3.4. Former les salariés

Les salariés ont reçu plusieurs formations concernant différentes fonctionnalités du logiciel CRM. L'entreprise leur a donné une série de 3 formations pour couvrir l'ensemble des fonctionnalités de base qu'ils doivent utiliser. Les formations concernaient les filtres, l'encodage de leurs visites et différentes tâches, la gestion des leads et la gestion des plaintes. Nous avons d'ailleurs été sollicité pour donner une formation à une équipe de vendeurs.

Selon la théorie, d'autres formations devraient néanmoins être organisées tout au long de l'implémentation et concernant des fonctionnalités plus avancées de l'outil. Perfectionner et améliorer leur utilisation du logiciel passe par d'autres formations.

Les salariés étaient bien formés pour commencer à utiliser l'outil mais il manquait un suivi dans la formation.

2.2.3.5. Communiquer

L'entreprise communiquait beaucoup au sujet du projet CRM aux responsables et aux équipes de vendeurs mais pas spécialement aux autres salariés de l'entreprise. Pour beaucoup, il s'agissait de quelque chose de fort vague. Certains ne savaient tout simplement pas de quoi il s'agissait.

La communication était donc limitée à une certaine partie de l'entreprise.

Et cette communication était beaucoup axée sur le caractère obligatoire du logiciel mais pas sur d'autres éléments importants comme les objectifs ou les avantages du projet. Peut-être que c'était le cas pour les responsables mais les vendeurs ne voyaient pas en quoi le logiciel CRM allait les aider dans leur travail.

2.2.3.6. Bénéficiaire du soutien des équipes dirigeantes

Le logiciel bénéficiait du soutien des équipes dirigeantes. C'était un point essentiel pour le CEO du groupe Arvesta qui ne manquait pas de le rappeler à l'administrateur délégué de Dumoulin pour qu'il encourage ses équipes à utiliser le logiciel CRM.

L'administrateur délégué nous a souvent demandé des statistiques pour voir l'implication de ses équipes dans le projet.

Au niveau des directeurs commerciaux qui sont donc les responsables directs des vendeurs. Certains étaient de véritables sponsors du projet CRM, le directeur commercial pour la Belgique entre autres, tandis que d'autres ne s'y intéressait pas. A notre départ, un nouveau directeur commercial arrivait pour la France avec pour mission de faire adhérer ses équipes au logiciel CRM.

2.2.3.7. Établir une coopération entre tous les salariés

La théorie nous a dit qu'une implémentation d'un logiciel CRM nécessitait une collaboration de l'entièreté de l'entreprise et une coopération entre les différents départements.

Ce n'était pas le cas chez Dumoulin.

Les licences étant limitées, il n'y avait qu'un nombre réduit d'utilisateurs CRM chez Dumoulin. L'équipe commerciale, une assistante de direction et nous même possédions les seules licences CRM disponibles. Il n'était donc pas possible d'avoir une coopération entre les différents départements étant donné que seul le service de vente avait accès au logiciel CRM.

De plus, un vendeur avait la possibilité de voir uniquement les clients présents dans sa liste de clients. Impossible donc de développer une collaboration entre les vendeurs.

2.2.4. Obstacles à l'implémentation du système CRM chez Dumoulin S.A. :

2.2.4.1. Le fait de limiter l'implémentation du CRM à la technologie

Nous pensons que l'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre stage a pêché à ce niveau.

La stratégie d'implémenter un CRM dans l'entreprise était vu par la plupart des salariés comme un outil qui se limitait à l'utilisation des commerciaux pour leur servir de carnet de notes. Quand ils n'ignoraient pas complètement ce qu'était le CRM.

Le fait qu'implémenter un CRM dans une entreprise aille au-delà de l'implémentation d'une simple base de données n'a pas été compris par l'entreprise. Et seuls, ou presque, les commerciaux qui devaient rapporter leurs activités dans le CRM et les gens qui développaient le projet CRM se souciaient de son existence.

2.2.4.2. Une prise en main jugée difficile par les commerciaux

L'implémentation du logiciel CRM chez Dumoulin a également rencontré cet obstacle.

Beaucoup de commerciaux trouvaient l'outil compliqué à l'utilisation et ce malgré les différentes formations qu'ils avaient reçues. Du coup ils se braquaient et ne souhaitaient pas aller plus loin dans l'expérience.

Pour certains commerciaux, l'encodage et le rapportage des données dans le CRM étaient des tâches longues et fastidieuses qui leur prenaient du temps sur le temps qu'ils pouvaient passer à vendre et visiter des clients. Ils abandonnaient donc l'utilisation de l'outil ou ne le faisaient que par obligation.

L'outil leur semblait compliqué alors qu'ils n'utilisaient que des fonctionnalités basiques de cet outil et ne faisait qu'effleurer son potentiel.

Certains commerciaux avaient l'impression que l'outil leur compliquait la vie et en plus ils ne voyaient pas les avantages qu'il pouvait leur apporter pour leur travail. Ils avaient donc décidé de s'en passer.

2.2.4.3. Le manque d'urgence

Nous estimons que cet obstacle était assez présent chez Dumoulin.

Beaucoup de personnes estimaient que l'entreprise se débrouillait sans CRM et que du coup elle n'en avait pas besoin de ce changement.

Durant les différentes formations ou explications que nous avons données, il nous a été courant d'entendre les commerciaux nous dire « Ah mais moi j'ai toujours fait sans cet outil », « Je n'ai pas besoin de ça pour connaître mes clients », etc.

Alors que grâce aux différentes données que nous avons, nous pouvions voir que le taux de rétention de l'entreprise diminuait et les ventes avec. Donc le besoin de changement était bien présent mais n'était pourtant pas ressenti par les commerciaux.

2.2.4.4. Un manque de leadership

Cet obstacle est nuancé dans le cas de Dumoulin.

Certains chefs d'équipe montraient l'exemple et poussaient leurs commerciaux à utiliser le CRM dans leurs missions. Malheureusement tous les chefs d'équipe ne faisaient pas de même et l'utilisation du CRM restait donc fort cantonnée aux projets liés au poste des chef d'équipe qui poussaient à l'utilisation du CRM.

Seule une partie de l'équipe de vente était donc réellement encouragée à utiliser le logiciel CRM dans leur mission. Mais ce point était en progrès vu que durant notre stage, par exemple, un nouveau directeur commercial est arrivé pour l'équipe française et avait donc pour mission d'augmenter l'engagement des commerciaux français dans le CRM tandis que l'ancien directeur commercial n'avait pas du tout le logiciel CRM dans ses priorités.

Malgré cela, nous déplorons le fait que l'utilisation du CRM était quasiment exclusive aux équipes de vente. Comme expliqué plus haut, le logiciel CRM commençait à être vaguement utilisé dans le cadre du marketing.

2.2.4.5. La résistance au changement

Toute entreprise subissant un grand changement stratégique ou opérationnel doit faire face à une résistance au changement plus ou moins forte d'une partie de ses salariés.

Dumoulin ne fait pas exception à la règle et nous avons pu observer une certaine résistance au changement venant de quelques personnes. La résistance au changement est étroitement liée aux autres obstacles et désavantages cités dans ce travail. En effet, si certains salariés sont contre ce changement c'est en partie la conséquence du fait que les commerciaux trouvent que l'outil est difficile à prendre en main, qu'ils ont l'impression que l'outil est là pour les surveiller ou encore parce qu'il ne ressent pas le besoin de changer leur manière de fonctionner.

Mais la résistance au changement ne dépend pas que des potentiels défauts de la nouvelle stratégie. Même la meilleure des stratégies devra faire face à cette résistance au changement. Tout simplement parce que les salariés ont des habitudes et des points de repère au travail et que ça représente une certaine sécurité. Ils résistent donc au changement parce qu'ils ont peur de perdre ces points de repère et de se retrouver dans une situation où ils seraient perdus. Nous avons par exemple été témoin d'un salarié qui nous disait qu'il n'aimait pas toutes ces nouveautés sur des ordinateurs et qu'il préférait continuer à travailler sur papier.

C'est pourquoi nous avons observé plus de résistance au changement venant des plus anciens salariés. Avec le temps, ils avaient beaucoup de repères et d'habitudes et ils avaient peur que ce changement les mène à être remplacé.

A contrario, les nouveaux ou moins anciens salariés ont directement adopté le logiciel CRM sauf certaines exceptions.

2.2.4.6. L'absence d'un business plan avec des objectifs clairs

Nous n'avons pas assisté au tout début de l'implémentation car nous n'étions pas encore en stage dans l'entreprise mais par la suite nous avons pu assister à diverses réunions et présentations sur le projet CRM de l'entreprise.

Et nous estimons que cet obstacle n'était pas présent chez Dumoulin. Nous avons pu observer des plannings pour le déroulement de l'implémentation qui avaient des étapes précises et dont les objectifs étaient clairs et quantifiables avec des indicateurs de performance bien définis.

L'entreprise avait donc bien préparé l'implémentation du logiciel CRM avec un business plan composé d'objectifs clairs.

2.2.4.7. Une faible qualité des données client possédées

Cet obstacle a été fortement présent chez Dumoulin.

En effet durant notre stage, nous avons passé plusieurs mois à travailler, en partie, sur le nettoyage, la correction et l'implémentation de données.

La précédente méthode de stockage de données n'était pas optimale. Les données étaient donc conservées à plusieurs endroits différents. Les données liés aux informations du marché (nombre de vaches que possède le client,...) n'étaient connus que par le vendeur qui était en contact avec le client en question (et encore...). Ce qui complique le transfert des données lors de l'implémentation du CRM. Sans compter que quand un vendeur quittait l'entreprise, il emportait ses informations avec lui.

Nous nous sommes donc retrouvés avec des milliers de clients qui n'avaient aucune donnée relative à leurs informations de marché ou les données étaient erronées ou passées. Nous avons dû envoyer des listes de clients à tous les commerciaux pour corriger et compléter les données. Il s'avérait parfois que les clients étaient considérés « Small », « Medium » ou « Large » alors que ce n'était pas du tout le cas. Des doublons, triplons et même des quadruplons étaient présents dans le système.

Ce manque de qualité dans les données qu'avait l'entreprise sur les clients a fait perdre énormément de temps dans l'optique de l'implémentation du CRM et dans l'apparition des premiers avantages des logiciels CRM. En effet, le CRM puise la plupart de ses avantages dans les données qu'il contient. Par conséquent, si les données sont fausses ou s'il n'y a pas de donnée à exploiter, le logiciel CRM ne peut pas fonctionner correctement.

3. Partie 3 : Critique et recommandations

3.1. Critique

Durant notre stage, nous avons donc pu observer les avantages et les inconvénients liés aux implémentations des logiciels CRM dans un contexte réel. Nous avons analysé les différents points pour faire une analyse de la situation¹⁹.

Tout d'abord, nous allons résumer la partie liée aux avantages, inconvénients, moteurs et obstacles observés lors de l'implémentation d'un système CRM.

La première constatation évidente est que la théorie a bien cerné la réalité. En effet, la plupart des avantages cités en théorie se retrouvent dans les logiciels CRM et il en va de même pour les inconvénients. Dans la même continuité, la théorie a bien identifié les moteurs et les obstacles qu'une entreprise rencontre lors de l'implémentation d'un outil CRM. Le fait est que les logiciels CRM sont ancrés dans le milieu de l'entreprise depuis maintenant quelques années et les différents auteurs théoriques ont eu le temps d'en faire le tour. Les caractéristiques des logiciels CRM sont donc bien identifiées.

Ensuite, on a observé que les avantages cités dans la partie théorique étaient présents et disponibles dans le logiciel CRM de SAP utilisé par l'entreprise étudiée. Or, l'entreprise n'utilisait que très peu les différents avantages et se contentait des avantages basiques qu'offre un CRM. Effectivement, l'entreprise utilisait le CRM pour le fait qu'il centralise toutes les données liées aux clients et qu'il améliore la connaissance des clients mais n'utilisait pas les fonctionnalités plus avancées liées au marketing, à la gestion des ventes, à la communication entre employés ou à la planification.

Troisièmement, pour les inconvénients des logiciels CRM, on peut noter que dans ce cas-là aussi, la théorie a bien cerné les différents inconvénients qu'entraînerait ce projet. Les désavantages d'un logiciel CRM sont ce qu'ils sont. L'implémentation coûte cher, l'entreprise doit prévoir des formations pour ses salariés, etc.

¹⁹ Un tableau recensant les différences entre la théorie et la situation chez Dumoulin S.A. est disponible en annexe 4.

Enfin en ce qui concerne les moteurs et obstacles. La théorie a dressé une liste reprenant ces différents points. Pourtant, l'entreprise n'a pas évité tous les obstacles et ne s'aide pas de tous les moteurs. On peut observer que la plupart des obstacles liés à l'engagement des salariés sont fortement présents. Lors de notre stage, les freins qui nous ont semblés les plus évidents et les plus contraignants à l'implémentation du CRM ont été la résistance des salariés au changement, le fait qu'ils trouvaient la prise en main compliqué et qu'ils ne voyaient pas l'urgence ni l'intérêt d'utiliser un logiciel CRM. Par conséquent, l'adoption du logiciel CRM était faible.

L'entreprise a également rencontré un obstacle conséquent par rapport au transfert des données qu'elle possédait. Les données clients stockées étaient souvent incorrecte, dépassées ou manquantes car elles étaient stockées exclusivement par le vendeur qui était en relation avec le client. Dans ce cas, ce qui pose question est la méthode de stockage des données antérieure au CRM et la rétention des données.

Pour finir, un autre avantage non-exploité et très dommageable était la communication entre les salariés. Un logiciel CRM est censé améliorer la communication entre les collaborateurs de l'entreprise mais malheureusement chez Dumoulin, chaque vendeur ne voyait que ses clients et pas ceux des autres commerciaux ni les clients présents tout simplement dans la base de données. Et seuls les membres de l'équipe de vente avaient accès au logiciel CRM. Ce qui prive l'outil de quelques points forts.

Les moteurs liés à l'engagement des salariés, la communication et la collaboration n'étaient pas assez exploités.

Tentons d'identifier les différents points qui peuvent expliquer les éléments cités précédemment. Comment l'entreprise a-t-elle pu passer à côté de ces avantages et rencontrer ces inconvénients alors que la théorie a tout identifié et détaillé à ce sujet ?

L'effet bandwagon²⁰ des logiciels CRM :

De nos jours, les logiciels CRM sont tellement ancrés dans le monde de l'entreprise qu'il est fréquent de lire des articles qui expliquent comment les CRM sont essentiels à la survie d'une

²⁰ L'effet bandwagon (parfois appelé effet de mode) est une phénomène psychologique qui pousse les gens à croire ou à faire quelque chose uniquement parce que la masse le croit ou le fait.

entreprise et que donc toutes les entreprises l'utilisent sauf celle du manager qui lit l'article (exemple : « Pourquoi votre entreprise ne peut survivre sans un logiciel CRM ? » (Beugniez, 2017)). Les logiciels CRM ont effectivement une utilité et ont peut-être éviter la faillite à certaines entreprises. Mais il est excessif de déclarer qu'ils sont essentiels à la survie d'une entreprise et que toutes les entreprises se doivent d'en implémenter un. Il n'y a rien de plus dangereux qu'un dirigeant d'une entreprise qui implémente un système CRM dans son entreprise parce que tout le monde le fait et que c'est à la pointe de la technologie.

Nous avons vu précédemment dans ce travail que l'implémentation d'un logiciel CRM était très coûteuse et représentaient un grand changement opérationnel dans l'entreprise. Donc s'il est implémenté sans y avoir réfléchi, il peut avoir de graves conséquences pour une entreprise.

Un logiciel CRM c'est une technologie pour aider l'entreprise mais cette technologie ne saurait être efficace si l'entreprise n'y est pas préparée. La culture de l'entreprise doit y être préparée et doit devenir *consumer centric*²¹.

Certains dirigeants veulent donc insuffler un nouveau souffle à leur entreprise et cèdent donc à la mode des logiciels CRM sans trop savoir de quoi il s'agit mais parce qu'ils ont lu dans un article que toutes les entreprises en avaient et que c'était un outil indispensable. Ces différents articles représentent presque des menaces de survie pour les entreprises qui n'ont pas encore cédé aux sirènes des logiciels CRM.

On a également vu dans ce travail qu'une grande partie des implémentations de logiciels CRM étaient encore des échecs.

Cette décision provoquée par un effet de mode peut avoir entraîné le fait que l'entreprise n'utilise que les fonctionnalités basiques de l'outil. L'outil aurait été implémenté sans avoir véritablement été étudié au préalable.

Le fait de penser qu'implémenter un CRM est uniquement une question de technologie :

Cette seconde critique concerne la stratégie CRM. Comme expliqué dans le début de ce travail, implémenter une stratégie va au-delà de l'implémentation d'un logiciel informatique.

²¹ Une culture d'entreprise centrée sur les clients.

L'implémentation d'une stratégie CRM à la base c'est tourner l'entreprise vers les clients au lieu d'être centrée sur les ventes et les produits. Il faut donc changer la manière de penser et d'opérer des salariés de l'entreprise.

Si, quand l'entreprise implémente le logiciel CRM elle ne communique pas aux salariés la nouvelle stratégie mais seulement qu'il y a un nouveau logiciel, les salariés ne vont pas saisir le véritable intérêt de ce logiciel. Certains vont se dire que c'est pratique d'avoir une base de données électronique plutôt que leurs fichiers Excel et leurs feuilles de papiers et les autres vont penser que leur ancienne méthode de rapportage de données leur allait très bien.

Alors qu'effectivement, c'est une base de données où il faut centraliser toutes les données des clients mais le véritable intérêt c'est de mieux connaître ses clients grâce à cette base de données et de leur offrir de meilleurs services et produits pour augmenter leur satisfaction et leur fidélité.

En implémentant l'outil CRM, il ne faut pas oublier d'implémenter la stratégie CRM.

Un manque de promotion auprès des salariés des avantages du CRM :

Si les salariés, ou en tout cas une partie des salariés, n'ont pas adopté le logiciel CRM c'est parce que l'entreprise n'a pas suffisamment ou efficacement promu les avantages du CRM auprès des salariés.

Nous estimons que de ce fait, les salariés voyaient le logiciel CRM comme un outil de contrôle pour les dirigeants et contraignant pour eux. En effet, pour le salarié, l'utilisation du CRM signifiait de devoir travailler plus pour compiler des informations. Par exemple, ils devaient utiliser du temps pour rapporter qu'il allait visiter un client puis retravailler après pour rapporter les détails de cette visite. Et il en va de même pour toutes les tâches. L'employé fait donc face à un logiciel qui ne lui apporte rien mais qui lui prend du temps parce qu'il doit rapporter à son chef qu'il a visité x clients sur la semaine. Il se sent donc surveillé et ne comprend pas l'intérêt de tous ces reportages d'informations.

De plus, ils trouvent même souvent l'outil inutilement compliqué et difficile à prendre en main avec toutes ces tâches administratives à remplir. Les équipes commerciales estiment souvent que les logiciels CRM ne sont pas assez axés sur leur mission principale qui est la vente.

L'employé se sent obligé de le faire et à même parfois l'impression de le faire pour faire « plaisir » à son chef d'équipe. Alors qu'il devrait le faire avant tout pour lui et pour les avantages dont il bénéficiera grâce aux données contenues dans le CRM.

Dans ce cas-ci, nous pensons que l'entreprise n'a pas assez fait la publicité des avantages qu'apporte un logiciel CRM aux salariés (en particulier aux vendeurs) quand ils ont décidé de l'implémenter. Pour ne plus que les salariés traînent les pieds au moment d'utiliser le logiciel, il faut qu'ils sachent pour quoi ils le font, ce que ça leur apporte.

Il faut donc montrer aux commerciaux que le CRM est un atout dans leur objectif de vente et qu'il optimise les ventes en améliorant la connaissance des clients et la collaboration entre les commerciaux si l'entreprise veut qu'ils adoptent le CRM.

La rétention des données :

L'entreprise Dumoulin S.A. n'a pas pu profiter de données de qualité pour accélérer l'implémentation de son logiciel CRM. L'implémentation a même été grandement ralentie par des données erronées, dépassées ou manquantes.

Ceci peut s'expliquer par la rétention de données. Les salariés gardent leurs informations pour eux sans les partager à l'entreprise.

La rétention de données peut avoir plusieurs causes :

- Le salarié voit ces informations comme un avantage pour garder ses clients. Il a l'impression qu'une fois qu'il aura partagé ses informations, l'entreprise pourra confier les clients à un autre salarié.
- Le salarié n'a pas les compétences techniques nécessaires pour partager ses données.
- L'entreprise n'offre pas la possibilité au salarié de partager ses données.

Dans ce cas, il semble qu'avant l'implémentation du logiciel CRM, les salariés n'avaient pas d'endroit où centraliser les informations des clients. Maintenant que le logiciel CRM est disponible, il s'agit de convaincre les salariés à partager leurs données en leur montrant que le CRM est avant tout là pour les aider dans leur travail.

Une course aux fonctionnalités :

La concurrence parmi les fournisseurs de logiciels CRM ne poussent-ils pas ceux-ci dans une course aux fonctionnalités ?

Pour se différencier des autres vendeurs de logiciels CRM, les entreprises mettent en avant les nouvelles fonctionnalités toujours plus nombreuses et avancées que propose leur logiciel. Mais au final, cette recherche d'un avantage concurrentiel ne complexifie-t-elle pas inutilement les logiciels ? Nous avons observé lors de cette étude que Dumoulin n'utilisait pas les fonctionnalités avancées du logiciel. N'est-ce pas une résultante de cette course aux fonctionnalités ? A toujours vouloir proposer de nouvelle chose, l'outil devient trop complexe à utiliser pour les entreprises. Et elles payent pour des avantages qu'elles n'utilisent même pas car elles ne savent pas les utiliser ou parce que ces fonctionnalités ne sont pas toujours indispensables.

La culture de l'entreprise :

Loin d'être un défaut, nous avons trouvé que Dumoulin S.A. possédait une très forte culture d'entreprise qui était très ancrée dans l'esprit des salariés. Cette culture d'entreprise couplée à un secteur très conservateur a rendu l'implémentation du logiciel CRM plus longue que prévu. Les salariés ont des habitudes très fortes qui les ont poussés à se méfier de l'arrivée de ce nouvel outil.

3.2. Recommandations

Les différentes recommandations que nous pouvons faire à l'entreprise pour améliorer l'implémentation du logiciel CRM se basent sur l'application des moteurs détaillés dans la partie théorie.

Promouvoir les avantages pour les salariés :

Nous pensons qu'avant et pendant l'implémentation du logiciel CRM, il est important de bien communiquer à propos du projet. Il est essentiel de communiquer, en amont de l'implémentation, sur les avantages du logiciel pour les commerciaux. En effet, il faut préparer les salariés à ce changement en leur montrant qu'il viendra faciliter et améliorer leur travail. Mais pas qu'en amont, il faut continuer cette communication pendant la période qui suit le

déploiement de l'outil. Les commerciaux ont besoin de formations pour apprendre à utiliser l'outil, au début du déploiement mais aussi plusieurs fois plus tard dans le temps car de nouvelles questions ou des questions plus précises surviennent en utilisant l'outil plus en profondeur et plus longtemps. Il serait très intéressant pendant ces formations de rappeler aux commerciaux les avantages que présente l'outil pour eux.

Nous avons assisté à quelques formations (ou nous avons reçu les slides des formations) et les formations se limitaient beaucoup à « Après une visite vous venez l'encoderez ici, pour l'encoder, vous faites ça et ça,... ». Il est dommage que la formation n'aille pas plus loin en expliquant pourquoi on leur demande de faire cela. En quoi cela va aider leur travail.

En fait, il est essentiel d'accompagner les commerciaux tout au long de l'implémentation pour les faire adhérer au logiciel et les perfectionner dans son utilisation.

En étant au courant des avantages dont il pourra bénéficier en rapportant ses données dans son CRM, le salarié sera plus enjoint à l'utiliser. Sans cela, il aura l'impression de perdre du temps et de se compliquer la vie sans qu'il n'y trouve un quelconque intérêt.

Pour qu'une implémentation de logiciel CRM fonctionne, il faut que les salariés l'adoptent. Pour cela, ils doivent voir les bons côtés que l'outil leur offre.

Améliorer la communication entre les salariés :

Un des points forts des logiciels CRM est qu'ils favorisent la communication et la collaboration entre les différents employés de l'entreprise.

Nous estimons donc que le fait de ne permettre aux salariés de voir seulement leurs clients bride les capacités du logiciel. Nous ne voyons pas de raison à ce que les salariés ne puissent pas voir toutes les fiches des clients de l'entreprise.

Un salarié doit pouvoir vérifier si un client est déjà dans la base de données pour venir compléter la fiche du client s'il possède des informations supplémentaires et il doit pouvoir voir si le client est déjà suivi par un autre vendeur pour améliorer la collaboration au sein de l'équipe et éviter qu'ils ne se marchent sur les pieds. Permettre aux salariés de voir les clients dans la base de données évitera également de créer des doublons dans le système.

Il serait également intéressant que des membres de départements différents de celui de la vente aient également accès au logiciel CRM. Cela permettrait à l'entreprise de collecter des données plus variées et d'améliorer tous les points de contact de l'entreprise. La collaboration entre les équipes s'en verrait renforcée.

Trouver des ambassadeurs parmi les salariés :

La partie théorique de ce travail a abordé la question du leadership lors de l'implémentation d'un outil CRM. Selon la théorie, les managers devaient montrer l'exemple et enjoindre les salariés à utiliser le logiciel CRM dans chacun de leurs projets. Nous poussons plus loin ce concept de leadership en conseillant aux entreprises de se trouver des ambassadeurs parmi les salariés. Les salariés qui sont les plus convaincus par le logiciel CRM et ses avantages et qui l'ont le plus adopté doivent devenir de véritables ambassadeurs auprès des autres salariés.

Il est important qu'un chef d'équipe encourage ses collaborateurs à utiliser le logiciel mais nous estimons que voir un collègue satisfait par le CRM serait bénéfique pour les plus réticents d'entre eux. En effet, les salariés n'adoptent pas les logiciels CRM pour plusieurs raisons dont le sentiment qu'il ne leur procure aucun avantage, qu'il est compliqué et qu'il leur fait perdre du temps. Un salarié y trouvant des avantages et sachant bien l'utiliser serait un leader par l'exemple pour les autres salariés.

Maintenir la qualité des données :

Nous l'avons vu dans la théorie de ce travail, exploiter des données de qualité est une condition indispensable pour utiliser efficacement un logiciel CRM.

Durant notre stage, nous avons passé une grande partie de notre temps à nettoyer et enrichir la base de données.

Il est essentiel de maintenir cette qualité dans les données stockées. Pour se faire, les données doivent être partageables pour que tous les membres de l'entreprise puissent communiquer et partager leur connaissance des clients. Elles doivent également être mises à jour car certaines données deviennent obsolètes (adresse mail, numéro de téléphone, adresse, etc.).

Il faut encourager les agents commerciaux à partager leurs données dans le logiciel CRM. Il faut éviter de retomber dans la situation où chacun gardait ses informations pour lui.

Éviter de se servir des logiciels comme boucs émissaires :

Comme nous l'avons analysé dans ce travail, beaucoup d'implémentations de logiciels CRM rencontrent des problèmes qui peuvent mener à l'échec du projet. Les entreprises qui implémentent des logiciels CRM doivent passer par des fournisseurs de CRM. Il est donc parfois plus facile pour l'entreprise de se servir du fournisseur de CRM comme d'un bouc émissaire pour expliquer l'échec de la stratégie.

Bien que les logiciels en eux-mêmes puissent avoir une incidence sur le déroulement de l'implémentation, la plupart du temps, les causes des échecs des implémentations sont liés aux décisions de l'entreprise. L'entreprise ne doit pas blâmer le fournisseur pour éviter de remettre en question sa stratégie.

C'est l'un des inconvénients quand on passe par un fournisseur tiers, il est toujours plus aisé de se dire que c'est la faute de l'autre plutôt que de repenser l'implémentation.

Le logiciel CRM est-il la bonne solution ? :

Nous nous demandons également si le logiciel CRM est bien la solution miracle aux problèmes de l'entreprise ?

Les avantages du CRM que l'entreprise exploite sont avant tout des avantages liés à la meilleure structure dans le stockage de données que l'outil apporte à l'entreprise. Le logiciel CRM est une base de données qui centralise toutes les informations sur les clients mais les logiciels CRM ne sont pas les seuls outils à apporter cette structure à une entreprise.

La fonctionnalité principale d'un CRM est le marketing ciblé. Grâce aux informations qui sont centralisées dans le CRM, l'entreprise connaît mieux ses clients et peut donc leur envoyer des publicités ciblées par rapport à leur personnalité et leurs besoins.

Le marketing ciblé des CRM est venu remplacer la publicité de masse qui ne différenciait aucunement les consommateurs. Pourtant, les logiciels CRM sont déjà utilisés depuis un certain temps, ne sont-ils pas dépassés ? Effectivement, le marketing ciblé des logiciels CRM reste toutefois fort restreint. Sur base de quelques informations, l'entreprise fait de la publicité de masse sur des segments de clients plus spécifiques qu'auparavant. On est loin des

nouvelles tendances de marketing qui veulent que ce sont les clients qui viennent vers l'entreprise. Et le concept des logiciels CRM peut donc commencer à s'épuiser.

4. Partie 4 : Conclusion

4.1. Bref résumé de l'étude

Ce mémoire-projet avait pour objectif principal d'observer si l'implémentation d'un logiciel CRM au sein d'une entreprise réelle rencontrait les mêmes avantages et inconvénients que ceux décrits par la théorie.

Après avoir défini théoriquement un logiciel et nous avons cité et détaillé les avantages, inconvénients, moteurs et obstacles d'une implémentation CRM selon les différentes lectures théoriques. Ensuite, nous avons repris chacun de ses points et nous les avons comparés avec notre expérience sur le terrain, chez Dumoulin.

Durant cette étude, nous avons pu observer que la théorie a bien cerné les différentes caractéristiques de l'implémentation d'un outil CRM. En effet, les avantages et inconvénients cités en théorie se retrouvaient dans la situation de Dumoulin avec cependant quelques particularités.

Premièrement, les avantages basés sur des fonctionnalités plus avancées du logiciel n'étaient pas ou très peu exploités par l'entreprise. Ensuite, les obstacles liés à l'engagement des salariés étaient exacerbés. Et les moteurs liés à l'adoption du logiciel, la communication et la collaboration étaient trop peu exploités.

Nous nous sommes donc demandés ce qui pouvait expliquer que l'entreprise n'avait pas anticipé la situation alors que la théorie est pourtant bien précise et correcte à ce sujet. Nous avons identifié des phénomènes qui peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, les logiciels CRM profitent d'un certain effet de mode qui entraîne certaines entreprises à les implémenter sans ne plus se renseigner à leur sujet. Ensuite, il est courant que les entreprises les implémentent en les limitant à une question de technologie alors qu'il y a toute une stratégie d'entreprise derrière. Troisièmement, la culture d'entreprise et le secteur d'activité très conservateur peuvent expliquer le manque d'engagement des salariés. Ainsi qu'un manque de promotion des avantages du logiciel CRM pour les employés. Nous nous demandons également si la concurrence dans la vente de logiciels CRM n'entraînent pas les fournisseurs dans une course aux fonctionnalités qui complexifie leurs logiciels.

A ces différentes critiques, nous avons tenté d'apporter des solutions basées sur les moteurs identifiés par la théorie. Premièrement, améliorer la communication autour du logiciel CRM et de ses avantages pour les salariés et trouver des ambassadeurs parmi ceux-ci. Deuxièmement, améliorer la communication et la collaboration entre les salariés. Ensuite, ne pas négliger l'importance de stocker des données de qualité. Pour finir, se demander si le logiciel CRM est vraiment la solution aux problèmes de l'entreprise.

Ce mémoire avait pour but d'identifier les problèmes que pouvaient rencontrer une entreprise qui tente d'implémenter un logiciel CRM, en faire une critique et tenter de proposer des pistes de solutions.

4.2. Limites de l'étude

Nous sommes conscients que ce travail souffre de certaines limites.

Tout d'abord, l'étude de ce travail se base sur des éléments difficilement mesurables. La plupart des avantages, inconvénients, moteurs et obstacles sont des observations de notre part ou sur notre ressenti. Il est en effet difficile de chiffrer certaines données (le sentiment qu'ont les employés d'être surveillés par exemple) et nous aurions pu donner des chiffres pour d'autres caractéristiques comme l'engagement des salariés (nous avons par exemple le taux de connexion moyen des employés au logiciel CRM par semaine) mais nous avons estimé que ces chiffres avaient peu d'intérêt dans le cadre de cette étude. Ils étaient difficilement conceptualisables et interprétables pour une personne extérieure à l'entreprise.

Ensuite, une implémentation d'un logiciel CRM est un processus long. Or, nous ne sommes restés au sein de l'entreprise que durant 3 mois. C'est à dire que nous n'étions pas là au début de l'implémentation et nous sommes partis avant la fin. Pour essayer de combler cela, nous avons demandé différents documents qui résumaient la situation avant notre arrivée, les power point des formations et présentations données au début de l'implémentation et les récapitulatifs des réunions CRM entre les membres du projets CRM et les administrateurs CRM.

Notre position au sein de l'entreprise ne nous permettait pas non plus d'être au fait de tous les actions de l'entreprise. Les différents responsables ont néanmoins tenté d'être les plus transparents possibles avec nous.

Il est également difficile de généraliser cette étude à toutes les implémentations de logiciels CRM car nous avons étudié la situation d'une seule entreprise et celle-ci peut varier à cause de caractéristiques intrinsèques et d'un contexte particulier. Comme nous l'avons vu, la plupart des différences avec la théorie se situaient au niveau des moteurs et des obstacles que nous avons définis comme étant les points qui dépendaient de l'entreprise.

Bibliographie

Auh, S., Bove, L. & Shum, P. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), pp. 1346-1371. DOI:10.1108/03090560810903709.

Bathelot, B. (2016). *Définition : Taux de retention client*. En ligne sur le site Web de Définitions Marketing. <https://definitions-marketing.com/definition/taux-de-retention-client/>

Berry, M., & Linoff, G. (2011). *Data Mining Techniques : For Marketing, Sales and Customer Relationship Management*. Indianapolis : Wiley Publishing Inc.

Beugniez, A. (2017). *Pourquoi votre entreprise ne peut survivre sans un logiciel CRM ?* En ligne sur le site Web de MyFeelBack. <https://www.myfeelback.com/fr/blog/entreprise-logiciel-CRM>

Bohling, T., Bowman, D., Lavalle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.

Brown, S. (2000). *CRM Customer Relationship Management : La gestion de la relation client*. Toronto : John Wiley & Sons Canada Ltd.

Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management : Concepts and Technologies*. Kidlington : Elsevier.

Caldeira, M., Dhillon, G., Pedron, C. & Picoto, W. (2016). Value-focused objectives for CRM system adoption. *Industrial management & data systems*, 116(3), pp. 526-545. DOI:10.1108/IMDS-01-2015-0018.

Chang, J., Yen, D.C., Ku,C-Y. and Young, D. (2002). Critical issues in CRM adoption and implementation". *Int. J. Services Technology and Management*, 3(3), pp. 311-324.

ChoisirmonERP. (s.d.). *Définition d'un ERP ou PGI (Progiciel de gestion intégré)*. En ligne <https://www.choisirmonerp.com/erp/definition-d-un-erp>

Chou, D., Lin, B., Yen, D. & Xu, Y. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8/9), pp. 442-452. DOI:10.1108/02635570210445871.

Cust up. (s.d.). *Le CRM pour engager, conquérir et fidéliser des clients au service de la performance de votre entreprise*. En ligne <https://www.custup.com/projet-crm-consultant-crm/objectif-crm/>

Daniel, E., McDonald, M. & Wilson, H. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1), pp. 193–219.

DotBase. (s.d.). *Comment combattre les cinq arguments les plus fréquents contre le CRM ?*. En ligne <https://www.dotbase.com/blog/bonnes-pratiques-crm/comment-combattre-les-cinq-arguments-les-plus-frequents-contre-le-crm>

Eisenberg, J. (s.d.). *A question about delivering great customer experience*. En ligne sur le site Web de Buyer Legends. <https://buyerlegends.com/question-delivering-great-customer-experience/>

Emarketing. (s.d.). *La résistance au changement*. En ligne <https://www.emarketing.fr/Definitions-Glossaire/Resistance-changement-242953.htm>

Foss, B., Stone, M. & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), pp 68-78.

GestiSoft. (s.d.). *Quels sont les avantages d'utiliser un logiciel CRM ?*. En ligne <https://gestisoft.com/quels-sont-les-avantages-dutiliser-un-logiciel-crm/>

Grisham, J. (2016). *12 reasons your CRM implementation will fail*. En ligne sur le site Web de Business 2 community. <https://www.business2community.com/strategy/12-reasons-crm-implementation-will-fail-01574024>

Hirth, J. (2017). *Le data marketing : La collecte, l'analyse et l'exploitation des données au cœur du marketing moderne*. Paris : Groupe Eyrolles.

HubSpot. (s.d.). *Qu'est-ce que l'inbound marketing ?*. En ligne <https://blog.hubspot.fr/inbound-marketing-information>

Ilievska, A., Markovski, M. & Pang, A. (2019). *Top 10 CRM Software vendors and market forecast 2017-2022*. En ligne depuis le site Web de Apps run the world. <https://www.appsruntheworld.com/top-10-crm-software-vendors-and-market-forecast/>

Indice RH. (2018). *9 raisons pour utiliser un logiciel CRM en entreprise*. En ligne <http://www.indicerh.net/9-raisons-pour-utiliser-un-logiciel-crm-en-entreprise/>

Jallat, F., Peelen, E., Stevens, E., & Volle, P. (2018). *Gestion de la relation clients : Expérience client, Performance relationnelle et Hub relationnel*. Montreuil : Pearson France.

Journal du net. (2019). *Custom Lifetime Value (CLV) : définition, traduction et synonymes*. En ligne <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1207829-custom-lifetime-value-clv-definition-traduction-et-synonymes/>

Journal du net. (2019). *PRM (prospect relationship management) : définition et traduction*. En ligne <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1208168-prm-prospect-relationship-management-definition-et-traduction/>

Journal du net. (2019). *ROI : définition, calcul, traduction et synonyme*. En ligne <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198811-roi-definition-calcul-traduction-et-synonyme/>

Kandel, A. (2017). *Le Smartphone : Véritable outil CRM pour les entreprises*. En ligne sur le site Web de GPO Mag. <https://www.gpomag.fr/web/marketing/marketing-et-relation-client/smartphone-outil-crm-pour-les-entreprises>

Konica Minolta. (2017). *Combien de temps perdez-vous à chercher un document ?*. En ligne <https://digital-solutions.konicaminolta.fr/combien-de-temps-perdez-vous-a-chercher-un-document/>

L'Echo. (2007). *Aveve reprend Dumoulin : opération la plus importante pour Aveve*. En ligne <https://www.lecho.be/actualite/entreprises/services/aveve-reprend-dumoulin-operation-la-plus-importante-pour-aveve/6023608.html>

Labatut, L. (2017). *Pourquoi utiliser un logiciel CRM ?*. En ligne sur le site Web de E-deal. <https://www.e-deal.com/crm-fr/logiciel-crm/pourquoi-utiliser-un-logiciel-crm/?lang=fr>

- Lambert, N. (2017). *Advanced Marketing*. Syllabus, Université catholique de Louvain.
- Lucron, F. (2018). *Comment rendre vos commerciaux addicts à un CRM ?* En ligne sur le site Web de Les Echos. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/comment-rendre-vos-commerciaux-addicts-a-un-crm-130665>
- Marketing Charts. (2016). *Us consumers' purchase decision influencers*. En ligne <https://www.marketingcharts.com/featured-66686/attachment/deloitte-us-consumers-purchase-decision-influencers-mar2016>
- Martin, D. (2018). *Le CRM doté d'intelligence artificielle : un outil surpuissant*. En ligne sur le site Web de technomade. <https://www.technomade.com/crm-et-intelligence-artificielle/>
- MBA Skool. (s.d.). *Pre-sale*. En ligne <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7187-pre-sale.html>
- MBA Skool (s.d.). *Post-sale*. En ligne <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7302-post-sale.html>
- Merkle. (2013). *Merkle executive survey: Effective customer relationship marketing drives high-growth performance*. En ligne <https://www.merkleinc.com/news-and-events/press-releases/2013/merkle-executive-survey-effective-customer-relationship>
- Mithas, S., Krishnan, M., & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201-209. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30166562>
- Nguyen, T., Sherif, J. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information management & computer security*, 15(2), 102.
- Nibusiness. (s.d.). *Customer relationship management : Potential drawbacks of CRM systems*. En ligne <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/potential-drawbacks-crm-systems>
- Noeo. (2019). *CRM : de quoi s'agit-il ?* En ligne <http://www.noeo.fr/infos-administratives/c-r-m-de-quoi-sagit-il.html>
- Ooreka. (s.d.). *Logiciel CRM*. En ligne <https://crm.ooreka.fr/comprendre/logiciel-crm>

Peelen, E. (2005). *Customer Relationship Management*. Edinburgh : Pearson Education Limited.

Perrollaz, L. (2017). *Les 8 fonctions indispensables d'un bon CRM dans l'industrie*. En ligne sur le site Web de l'Agence Nile. <https://blog.agencenile.com/blog/les-8-fonctions-indispensables-dun-bon-crm-dans-lindustrie>

Person, F. (2005). Le CRM, un outil crucial au développement des entreprises (CRM). *The Canadian Manager*, Vol. 30(2), 14-15.

Rashid, F., McLaughlin, M. & Marvin, R. (2019). *The best CRM software for 2019*. En ligne sur le site Web de Pc Mag. <https://au.pcmag.com/cloud-services-1/36284/the-best-crm-software>

Reichheld, F. (1996). *L'effet loyauté : Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*. Dunod : Paris.

Sales Force. (s.d.). A beginner's guide to CRM systems. En ligne <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/crm-systems/>

Sales Force. (s.d.). *The 6 biggest benefits of CRM*. En ligne <https://www.salesforce.com/hub/crm/benefits-of-crm/#>

SendinBlue. (2018). *Qu'est-ce que le CRM onboarding ? Définitions et objectifs*. En ligne <https://fr.sendinblue.com/blog/crm-onboarding-definition/>

Seng, E. (s.d.). *Trois manières de transformer son CRM en usine à gaz !* En ligne sur le site Web de Ines CRM. <https://www.inescrm.fr/blog/crm/41-trois-manieres-de-transformer-son-crm-en-usine-a-gaz>

Teamleader. (s.d.). *Qu'est-ce que le CRM ?* En ligne <https://public.teamleader.be/fr-be/crm>

Techwalla. (s.d.). *The disadvantages of CRM systems*. En ligne <https://www.techwalla.com/articles/the-disadvantages-of-crm-systems>

Thakral, R. (2017). *Advantages and disadvantages of CRM*. En ligne <https://www.targetintegration.com/advantages-and-disadvantages-of-crm/>

Wopperer, C. (2015). *Pourquoi tant d'échecs avec l'implémentation des CRM (Customer Relationship Management) ?* En ligne sur le site Web de LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/pourquoi-tant-d%C3%A9checs-avec-limplantation-des-crm-christian-wopperer/?originalSubdomain=fr> .

Zoho. (s.d.). *Qu'est-ce qu'un CRM ?*. En ligne <https://www.zoho.com/fr/crm/what-is-crm.html>

Annexes :

Annexe 1 : Projet au sein de Dumoulin SA

Le projet qui a été l'objet de notre stage chez Dumoulin était l'implémentation d'un logiciel CRM.

Dans le cadre de ce projet, nous avons été administrateur du logiciel CRM pour l'entreprise.

Nous avons été aidés par d'autres administrateurs du logiciel CRM à l'échelle du groupe Arvesta mais nous étions l'administrateur local chez Dumoulin SA. Notre mission était donc multiple, après avoir reçu quelques formations sur l'utilisation du logiciel. Elle se divisait en 3 grands axes. Nous devions nettoyer les données présentes dans la base de données et en implémenter de nouvelles (récentes et correctes) pour rendre le CRM plus efficace. Nous devions également tenter de renforcer l'engagement des salariés dans le logiciel, les former et répondre à leurs questions. Enfin, nous devions nous servir des données du logiciel CRM et des rapports qu'il offre pour proposer des analyses intéressantes et pertinentes aux différents managers.

C'est dans ce contexte et grâce à cette mission que nous avons pu analyser l'implémentation d'un outil CRM sur le terrain et en observer les différents avantages et inconvénients.

Annexe 2 : Différents logiciels CRM

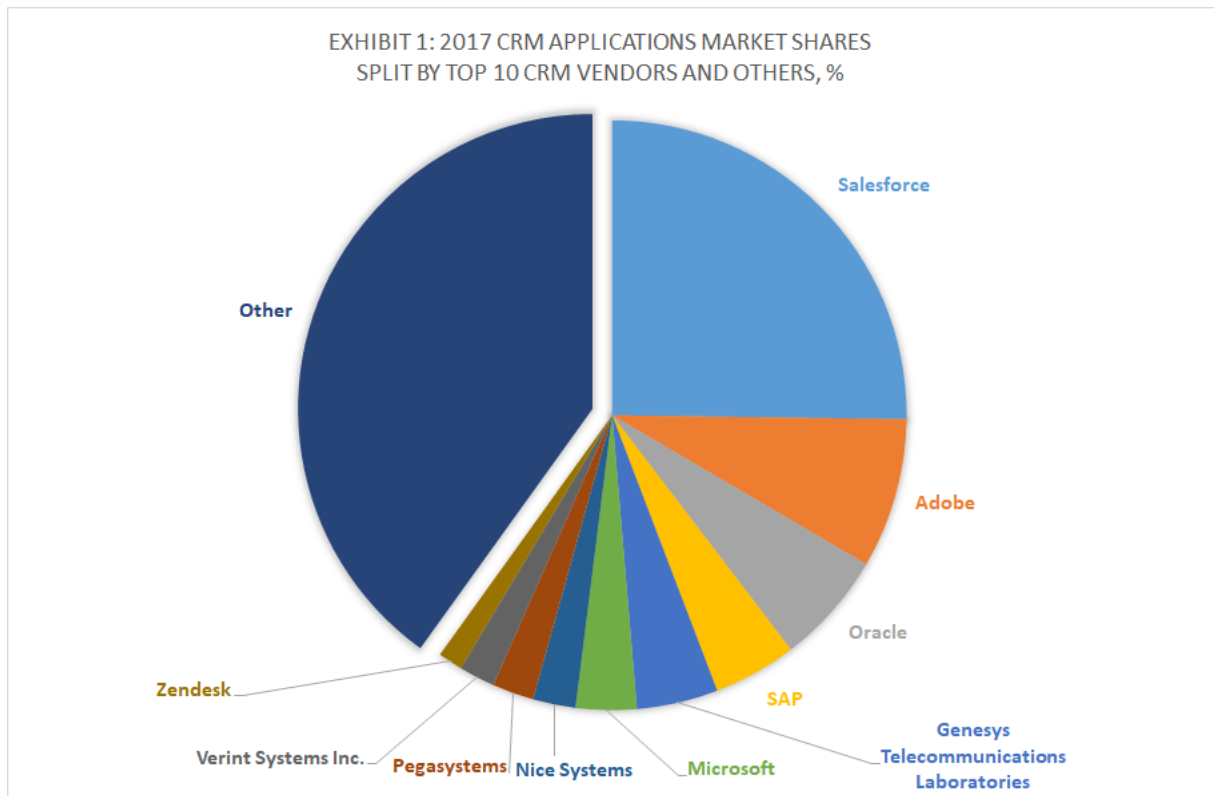
Il existe de multiples logiciels CRM sur le marché. Chacun étant proposé par une entreprise différente à un tarif différent et proposant des fonctionnalités plus ou moins différentes.

Selon Chang, Yen, Ku et Young (2002), il y a 3 types de vendeurs de CRM :

- Les grandes entreprises qui sont les plus grosses entreprises vendeuses de CRM qui vendent des CRM avec un nombre conséquent de fonctionnalités à un prix élevé.
- Les entreprises de milieu de marché qui sont des plus petites entreprises proposant des CRM moins fournis en fonctionnalités mais moins chers pour viser les petites et moyennes entreprises.
- Les vendeurs *back-office* qui sont les entreprises qui étaient tout d'abord concentré sur le marché des ERP et qui se sont tournées vers les CRM.

En 2017, les principaux CRM sur le marché étaient ceux de : Salesforce, Adobe, Oracle, SAP, Genesys, Microsoft, Nice Systems, Pegasystems, Verint Systems Inc. et Zendesk (Ilievska, Markovski & Pang, 2019).

Graphique 2 :

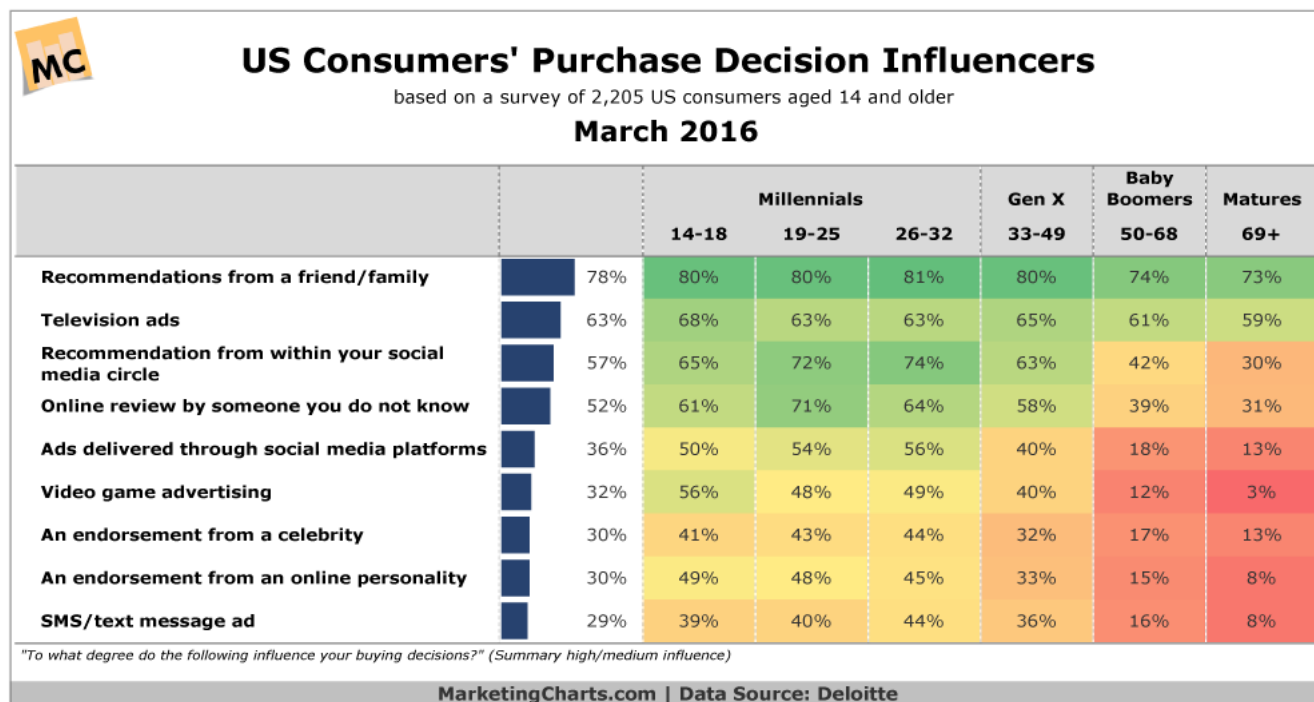


Note. Les parts de marchés des logiciels CRM divisées par les 10 plus gros vendeurs et les autres. Reproduit depuis *Top 10 CRM software vendors and market forecast 2017-2012*, sur le site web de Apps run the world.

Il y a donc une multitude d'offres de logiciels CRM et nous souhaitons préciser cela car d'un logiciel à l'autre, l'expérience de l'entreprise peut différer. Et une entreprise peut donc rencontrer des désavantages et/ou avantages différents qu'une entreprise qui aurait opté pour un autre logiciel.

Annexe 3 : Les influenceurs dans le processus de décision

Graphique 3 :



Source : Site Web de Marketing Charts

Note : Les influenceurs de la décision d'achat des consommateurs américains en mars 2016.

On peut observer sur ce graphique que les consommateurs américains interrogés lors de cette étude ont déclaré pour 78% d'entre eux que leur décision d'achat était influencée par les recommandations d'un ami ou d'un membre de la famille.

Annexe 4 : Tableau récapitulatif des différences observées

Voici un tableau récapitulatif de l'étude au sein de l'entreprise Dumoulin S.A.

Le tableau recense les avantages, inconvénients, moteurs et obstacles qui n'ont pas été observés chez Dumoulin S.A. ou de manière mitigée. Les points qui ne sont pas repris dans ce tableau ont été observés conformément à la théorie.

Tableau 1 :

	Description	Présence chez Dumoulin S.A.
Avantages	Augmente la satisfaction des clients et leur fidélités	Implémentation trop récente pour voir les résultats
	Améliore la communication et la collaboration entre les salariés	Non
	Accroît la productivité et le revenu de l'entreprise	Implémentation trop récente pour voir les résultats
	Augmente l'efficacité du marketing	Non
	Améliore la gestion des ventes	Non
Inconvénients	Rend possible des pertes de données	Non
	Peut transformer l'entreprise en « usine à gaz » et éliminer l'élément humain	Non
Moteurs	Encourager l'adoption du logiciel	Mitigé
	Exploiter des données de qualité	Non
	Communiquer	Mitigée
	Etablir une coopération entre tous les salariés	Non
Obstacles	Un manque de leadership	Mitigée
	L'absence d'un business plan avec des objectifs clairs	Non