



UCL Université catholique de Louvain - **Mons**

**MONS**

# Etude et évaluation de l'apport d'un logiciel « CRM » dans la société Trane

**Promoteur :**

Monsieur Patrick du Bois de Bounam

**Mémoire présenté par :**

Adrien PATIEZ

en vue de l'obtention du diplôme  
de Master 120 en Ingénieur de  
Gestion - horaire décalé

Année académique 2012-2013

## Résumé

---

La conjoncture économique actuelle n'est absolument pas propice, voire même, contre le développement et l'expansion des entreprises.

Une des stratégies en temps de crise, face à une incertitude, est de modifier judicieusement sa manière interne de fonctionner. On espère des stratégies autre chose que d'attendre que les choses se passent (il ne s'agit pas d'une partie de roulette), il faut être proactif. Ceci étant possible par l'analyse de la concurrence afin d'analyser une forme de prévisibilité et par un plan d'action.

A l'heure actuelle, il est difficile de conquérir et de fidéliser les clients tellement les enjeux sont énormes face à la rude concurrence. Force est de constater que les entreprises se sont laissées endormir par l'amélioration de leurs produits, par les nouvelles technologies ou encore par leurs fonctions internes tout en perdant de vue l'élément primordial alimentant sa société : le client. L'objectif n'est pas forcément de vendre plus mais de vendre mieux à ses meilleurs clients et de manière durable et rentable.

La stratégie à mettre en place devra être plus orientée sur le client plutôt que sur le produit et ce, par l'intermédiaire d'outils permettant ce changement.

L'avènement des nouvelles technologies a très fort impacté les attitudes des entreprises et de nouveaux outils pour répondre à ce besoin ont vu le jour ; en l'occurrence, les logiciels CRM (« Customer Relationship Management »).

Les applications CRM permettraient donc aux entreprises de mieux comprendre et gérer la demande des clients afin de mieux les servir et les fidéliser. Cette gestion étant quelque chose de primordial comme l'annonçait l'économiste et sociologue français André Siegfried « le talent a besoin de gestion ».

Mais au final, on pourrait se poser la question de l'existence d'un réel intérêt pour la technologie du CRM ? La réponse est moins qu'évidente quand on voit les déclarations de grands groupes ayant investi des sommes démesurées dans ce genre de logiciels sans en retirer forcément un revenu éloquent. C'est à partir de ce genre d'analyse d'expérience que l'on peut construire et introduire un logiciel CRM dans une société.

En prenant en compte les risques (qu'ils soient d'ordre psychologique, matériel ou encore stratégique) et en passant par une analyse approfondie des solutions possibles, on ne peut que se diriger vers le succès de l'implantation de ce CRM. Les résultats sont mesurables dans un premier temps par le retour des utilisateurs et à plus long terme par, entre autres, une augmentation du chiffre d'affaires de la société.

## Remerciements

---

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'interaction de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner mes remerciements.

Je voudrais tout d'abord gratifier mon promoteur de mémoire, Monsieur Patrick du Bois de Bounam, pour sa disponibilité, sa confiance et surtout l'orientation qu'il a pu fournir à travers ses conseils et ses remarques.

Je désire également remercier l'ensemble du corps entrepreneurial de la société S.A. de Ventes des Equipements Trane pour leur écoute et leur suivi tout au long de ce projet.

Je voudrais enfin exprimer ma reconnaissance envers mes amis et ma famille pour m'avoir suivi tout au long de ce master et particulièrement pour finaliser ce mémoire.

## Table des matières

---

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Résumé.....                                                                      | 2  |
| Remerciements.....                                                               | 3  |
| Table des matières.....                                                          | 4  |
| 1. Introduction .....                                                            | 7  |
| 2. Cadre théorique.....                                                          | 8  |
| 2.1. Marketing stratégique vs opérationnel.....                                  | 8  |
| 2.2. Marketing industriel.....                                                   | 8  |
| 2.3. Fixation des prix et appel d'offres .....                                   | 8  |
| 2.4. Benchmarking .....                                                          | 9  |
| 2.5. Marketing relationnel.....                                                  | 9  |
| 2.6. Géomarketing.....                                                           | 9  |
| 2.7. Valeur vie et cycle de vie d'un client.....                                 | 10 |
| 2.8. Gestion de la Relation Client (GRC ou CRM) .....                            | 11 |
| 2.8.1. Historique.....                                                           | 11 |
| 2.8.2. Quelques chiffres .....                                                   | 12 |
| 2.8.3. CRM vs ERP .....                                                          | 13 |
| 2.8.4. Bénéfices du CRM.....                                                     | 13 |
| 2.8.5. Raisons d'échec d'une CRM .....                                           | 13 |
| 2.8.6. Planning de mise en place d'une solution CRM.....                         | 17 |
| 3. Description de l'entreprise et du projet .....                                | 19 |
| 3.1. Groupe Ingersoll Rand.....                                                  | 19 |
| 3.2. Société Trane Bruxelles .....                                               | 19 |
| 3.3. Arbre organisationnel de la société.....                                    | 20 |
| 3.4. Nécessité de l'implantation d'un logiciel CRM et de gestion des ventes..... | 22 |
| 3.5. Situation actuelle.....                                                     | 23 |
| 3.6. Processus de ventes.....                                                    | 25 |
| 3.6.1. Force de vente .....                                                      | 25 |
| 3.6.2. Concept d'un projet.....                                                  | 26 |
| 3.6.3. Processus de ventes.....                                                  | 27 |
| 4. Cadre méthodologique, étude de cas .....                                      | 29 |
| 4.1. Bénéfices du système CRM.....                                               | 29 |
| 4.2. Facteurs endogènes et exogènes .....                                        | 30 |
| 4.2.1. Psychologie du changement.....                                            | 31 |

|            |                                                                               |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.       | Réactions face aux échecs décelés .....                                       | 33 |
| 4.4.       | Analyse de cas existant .....                                                 | 35 |
| 4.5.       | Critères de choix de la solution.....                                         | 35 |
| 4.6.       | Comparaison des solutions CRM.....                                            | 36 |
| 4.6.1.     | Etude de marché.....                                                          | 37 |
| 4.6.2.     | Solutions CRM – comparaison financière .....                                  | 39 |
| 4.6.3.     | Serveur .....                                                                 | 42 |
| 4.6.4.     | Grille de comparaison .....                                                   | 43 |
| 4.6.5.     | Rentabilité du CRM .....                                                      | 44 |
| 4.6.5.1.   | Rentabilité indirecte.....                                                    | 44 |
| 4.6.5.2.   | Rentabilité financière.....                                                   | 45 |
| 4.6.5.3.   | Retour sur investissement des solutions .....                                 | 45 |
| 4.6.5.3.1. | Coûts évités du secrétariat.....                                              | 46 |
| 4.6.5.3.2. | Bénéfices/gains espérés.....                                                  | 47 |
| 4.6.5.3.3. | Rentabilité « Infomat – GenesisWorld ».....                                   | 47 |
| 4.6.5.3.4. | Rentabilité « Megabyte – Sage CRM ».....                                      | 49 |
| 4.6.5.3.5. | Rentabilité « SalesCloud – Sales Force ».....                                 | 50 |
| 4.6.5.3.6. | Rentabilité « NSI - Microsoft CRM ».....                                      | 51 |
| 4.7.       | Solution CRM retenue .....                                                    | 52 |
| 4.8.       | Adaptation des fonctionnalités du logiciel.....                               | 52 |
| 4.9.       | Formation, brainstorming interne, suivi de l’encodage des données.....        | 52 |
| 4.10.      | Evolution du projet CRM.....                                                  | 53 |
| 4.11.      | Apports du logiciel & bénéfices attendus/escomptés .....                      | 54 |
| 4.11.1.    | Interface personnalisée.....                                                  | 55 |
| 4.11.2.    | Aperçu en temps réel .....                                                    | 56 |
| 4.11.3.    | Suivi entre les propositions, le jobtracking, le cockpit .....                | 57 |
| 4.11.4.    | Base de données complète .....                                                | 57 |
| 4.11.5.    | Transformation du rôle du secrétariat en « <i>customer care</i> » .....       | 58 |
| 4.11.6.    | Vue globale de la situation de chaque client.....                             | 58 |
| 4.11.7.    | Statistiques en temps réel (KPI).....                                         | 59 |
| 4.11.8.    | Visite d’un commercial chez un client.....                                    | 61 |
| 4.11.9.    | Comparaison des marges réalisées lors de la vente et des marges réelles ..... | 62 |
| 4.11.10.   | Rentabilité du portefeuille de clients.....                                   | 63 |
| 4.11.11.   | Gains de temps divers .....                                                   | 63 |
| 4.11.12.   | Statistiques sur tous les champs .....                                        | 64 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.11.13. Développement du CRM mobilité sur iPhone .....              | 65 |
| 5. Conclusion.....                                                   | 66 |
| Bibliographie.....                                                   | 69 |
| Annexes .....                                                        | 71 |
| Annexe 1 : situation actuelle des offres .....                       | 72 |
| Annexe 2 : modèle Karasek et Sigrist.....                            | 73 |
| Annexe 3 : cahier des charges du projet .....                        | 77 |
| Annexe 4 : planning prévisionnel d'implantation du logiciel .....    | 91 |
| Annexe 5 : training, présentation du logiciel aux utilisateurs ..... | 92 |

## 1. Introduction

---

Ayant rejoint il y a 2 ans la société Trane, j'ai rapidement pu me faire une idée du fonctionnement de son marché et des différents acteurs y intervenant. Après réflexion et du fait de la complexité de cette clientèle, on se rend compte qu'une grande quantité d'informations étaient perdues ou mal interprétées ; ceci ayant un impact direct sur la manière d'aborder ses clients. A partir de cette observation, différentes démarches ont été effectuées dans le but d'une vision à plus long terme avec ces mêmes clients et ont abouti sur l'étude de l'implémentation d'un outil de gestion de clients appelé « logiciel CRM ».

À partir de ce moment, différents objectifs ont vu le jour. Ceux-ci s'articulent autour de 3 idées : une gestion plus méticuleuse des clients, des offres et du *forecast*<sup>1</sup>. Derrière cela, on pourra mettre en évidence la rentabilité financière mesurable par le retour sur investissement ou encore l'augmentation du chiffre d'affaires de la société. D'autres buts comme l'augmentation du nombre de clients rentables, la fidélisation des clients, le rassemblement des informations en une plateforme commune, l'analyse des données clients ou encore l'optimisation des processus internes font également partie des objectifs visés.

Ce genre de projet s'inscrit généralement sur une continuité de plusieurs années ; c'est pourquoi les apports réels et finaux ne pourront être mesurés et interprétés à l'heure actuelle que de manière partielle.

À travers ce mémoire, je vais donc d'abord analyser concrètement ce qu'est le CRM afin de déterminer le meilleur planning quant à sa mise en place et éviter tout échec.

Puis, en fonction de la situation existante dans la société Trane, j'analyserais la manière avec laquelle le CRM pourrait y être appliqué. Pour cela, il faudra connaître au maximum le fonctionnement de l'organisation mais surtout la manière dont les choses doivent évoluer.

Ceci sera ensuite complété par une analyse du marché et une comparaison de différents éditeurs pouvant apporter une solution et un logiciel s'attelant parfaitement aux objectifs de la société. Une fois la solution choisie, les fonctionnalités du programme devront être adaptées pour coller au mieux aux attentes.

Finalement, les différents apports de la solution retenue seront expliqués par l'intermédiaire d'exemples.

---

<sup>1</sup> Le *forecast* représente les opportunités de vente du mois en cours

## 2. Cadre théorique<sup>2</sup>

---

Avant toute chose et en première partie de ce mémoire, il est toujours intéressant de redévelopper et de redéfinir quelques termes techniques ; ceux-ci pouvant faire partie et être d'application dans le développement de ce projet. Le terme central de ce projet (« CRM ») sera également plus approfondi.

### 2.1. Marketing stratégique vs opérationnel

---

Le marketing stratégique fixe les objectifs du marketing (au niveau produits, marchés,...) afin de développer les marchés de l'entreprise. Celui-ci s'oppose au marketing opérationnel qui reprend les techniques marketings employées à court et moyen terme pour atteindre les objectifs du marketing stratégique.

### 2.2. Marketing industriel

---

Le marketing industriel correspond au marketing des produits et/ou services achetés par une entreprise avec objectif final une utilisation directe ou indirecte pour la production d'autres produits ou services.

On parle de demande dérivée car elle est le résultat d'une demande d'un autre produit et/ou service ; produit étant généralement très complexe et demandant un suivi (installation, entretien,...). Du fait de cette complexité, le processus d'achat est plus lent et fortement influencé par des paramètres comme la situation financière du client, l'aspect technique des produits, la production, la relation client.

Il existe également une interdépendance forte entre le client et le fournisseur car, bien que la concurrence soit rude entre les fournisseurs de matériels, le client a besoin d'un fournisseur et vice-versa ; il existe donc une inélasticité à court terme des relations et le processus de fidélisation est très important.

### 2.3. Fixation des prix et appel d'offres

---

Cet appel d'offre est très présent dans le secteur industriel et dans les services publics. En fonction du type de marché, on distinguera :

- L'appel d'offre au meilleur prix : à prestations égales, le moins cher remporte l'affaire.

---

<sup>2</sup> Les sources sont principalement reprises en fin de document dans la bibliographie et sont le fruit d'un balayage de sites internet étant donné qu'il s'agit d'un sujet moderne et que peu d'ouvrage écrit et de littérature existent.

- L'appel d'offre négocié : négociation des prix après comparaison technique de différents fournisseurs sélectionnés par l'entreprise.
- L'appel d'offre au mieux disant : la qualité de la solution technique est primordiale vis-à-vis du prix.

#### 2.4. Benchmarking

---

Le *benchmarking* est une technique marketing permettant d'analyser les modèles de fonctionnement d'autres entreprises et d'en tirer un maximum d'intérêts. Il peut être un indicateur de performances et éviter ainsi un échec prématuré lors de gros changements dans une organisation. Par le processus de *benchmarking*, on s'efforcera de trouver les entreprises qui excellent dans leur domaine tant au niveau processus interne qu'au niveau d'une tâche donnée ; il faudra ensuite adapter ces changements par rapport à son propre business.

#### 2.5. Marketing relationnel

---

Avant les années 70, le marketing prédominant était « transactionnel » dans une optique court terme (« *one shot* ») et orientée vers une approche produit. L'approche vis-à-vis du client était indirecte puisqu'on ne mesurait que les parts de marché afin de mesurer la satisfaction du client. L'organisation était verticale et hiérarchique car il n'existait aucune interdépendance entre les fonctions de l'entreprise.

A partir du début des années 70 et encore aujourd'hui, le marketing se voit « relationnel » accompagné d'une optique long terme par rapport à la relation avec son client et plutôt orientée vers une solution globale. La gestion des bases de données relationnelles permet une approche plus directe du client. L'approche de l'organisation est transversale et collaborative.

#### 2.6. Géomarketing

---

Le géomarketing est une branche du marketing fondée sur l'analyse spatiale. La technique consiste à se concentrer sur ses meilleurs clients et identifier ceux avec du potentiel afin de maximiser son chiffre d'affaires. Ceci est possible par l'intermédiaire d'analyse de sa clientèle, l'analyse de la fidélisation de ses clients mais également du portage d'affaires des différents clients par rapport à leur implantation.

## 2.7. Valeur vie et cycle de vie d'un client

Le cycle de vie d'un client (*voir illustration 1*) désigne, entre autres, les différentes étapes de l'évolution de la relation client avec l'entreprise :

- La prospection
- Le début de la relation
- Le premier achat
- La relation et le suivi, fidélisation
  - Dans la littérature, on retrouve que fidéliser un client coûte 5 fois moins cher que d'en conquérir un nouveau (étape très importante !)
- L'inactivité, fin de cycle
- Programme de reconquête



Illustration 1 : Cycle de vie d'un client<sup>3</sup>

Tous les clients d'un portefeuille ne sont pas identiques : certains génèrent des revenus et d'autres y contribuent (par exemple 10% des clients contribuent à 65% des revenus et 40% des clients contribuent à 10% des revenus ; ceci est notamment défini par la « loi de Pareto » qui est une loi puissance et un modèle empirique qui dit qu'environ 80% des effets sont le produit de 20% des causes (modèle « 80-20 »). La valeur vie mesure donc le retour du profit qu'une société peut espérer par rapport à son investissement dans une relation avec un client. Elle permettra également de déterminer la valeur de son portefeuille client.

<sup>3</sup> Source : [www.eos.be](http://www.eos.be)

## 2.8. Gestion de la Relation Client (GRC ou CRM)

---

Tous les termes précités dans les paragraphes précédents englobent une idée commune qui peut être reliée à la Gestion de la Relation Client (GRC) ou « Customer Relationship Management » (CRM).

Il s'agit avant tout d'un outil (sous forme de progiciel) permettant de mettre en place une stratégie d'entreprise et des processus qui permettent de bâtir **une relation durable sur le long terme avec les clients** et ainsi de les fidéliser. Leur satisfaction est au centre des préoccupations de la société. Toutes les définitions s'accordent sur le lien qui existe entre le développement et l'amélioration de la relation client mais le lien de rentabilité n'est pas à proscrire ; complétant ainsi la qualification de « meilleurs clients » ou « clients rentables ». De ce fait, on accordera plus d'importance et plus d'efforts à un client rentable plutôt qu'à un client inactif/moins rentable.

Ceci est également traduit sur les différents niveaux du cycle de vente : marketing (définition des offres, clientèle, géomarketing, analyses données) > Vente (commerciaux, portefeuille clients, gestion commande) > service après-vente (aspect financier, livraison, support). Le CRM permettra de passer d'un marketing « classique » qui consiste à vendre des produits à un grand nombre de client à un marketing plutôt « relationnel » étant plus à l'écoute des attentes des clients.

La richesse du CRM sera principalement fonction de la manière dont les données seront insérées par les utilisateurs dans le logiciel. A partir de ces informations, des statistiques, des trends, du *reporting* pourront être définis menant ainsi à une vision plus globale de son marché.

Au final le CRM devra devenir un outil de création de valeur ajoutée.

### 2.8.1. Historique

---

Alors que dans les années 50, on parlait de production de masse, on voit arriver dans les années 70 la notion de segmentation de marché et ensuite la qualité produits après 1980. C'est à cette époque que le CRM prit fort avec l'utilisation de tableurs et de simples colonnes dans un fichier reprenant quelques informations clients (noms, CA). Fin 80, on voit apparaître les premiers logiciels de gestion de contacts permettant notamment d'automatiser et de suivre la démarche commerciale des vendeurs. On observe début 1990 une volonté de relier les parties de marketing opérationnel auprès des forces de vente : c'est la naissance du logiciel client serveur pour lequel

il existe une centralisation des informations. Les 20 années suivantes sont marquées par l'avènement des véritables solutions CRM plus complètes les unes que les autres.

### 2.8.2. Quelques chiffres

---

Softcomputing, leader français dans l'e-business et le CRM, écrit en 2001 un document reprenant quelques chiffres intéressants concernant l'implantation d'une solution CRM dans une entreprise :

« Les moteurs de l'investissement dans le CRM, selon une étude de la revue *American Banker*, sont les suivants :

- 30 % pour l'amélioration des décisions ;
- 10 % pour l'amélioration de la productivité ;
- 10 % pour rendre les infrastructures existantes plus efficaces ;
- 10 % pour investir dans les nouveaux canaux de distribution ;
- 40 % pour améliorer le contact client.

Afin de mieux comprendre le marché du CRM, le cabinet ITG a effectué une étude sur 295 projets CRM. Sur cet échantillon, 70 entreprises avouent avoir finalement abandonné après s'être attaquées à la réorganisation du processus de vente et de support au client. Les résultats sur les 225 entreprises qui ont mis en œuvre la démarche d'implémentation du CRM se répartissent comme suit :

- une augmentation de 42 % des ventes ;
- une diminution de 35 % des coûts commerciaux ;
- une diminution de 25 % du cycle de vente ;
- une amélioration de 2 % de la marge (entre 2% et 5.3% selon Sage)<sup>3</sup> ;
- une amélioration de 20 % de la satisfaction client.

Les différents chiffres des cabinets d'études convergent pour prédire un avenir radieux au marché du CRM. Sur les 300 groupes européens ou américains d'au moins 500 salariés interrogés par IDC et Cap Gemini, 65 % se déclarent sensibilisés aux enjeux de la relation client. Toutefois, les estimations donnent des écarts importants qui traduisent la difficulté de cerner le marché du CRM. En effet, selon les cabinets consultés, le cercle des applications retenues sera plus ou moins restreint ».

Il est également intéressant de noter qu'en moyenne <sup>4</sup> ;

---

<sup>4</sup> Source: IDC/Sage2005

- Un collaborateur économisera 17,6% de son temps grâce à l'automatisation des tâches ;
- L'amortissement de l'investissement sera de 14 mois.

### 2.8.3. CRM vs ERP

---

L'objectif premier des sociétés est de vendre des produits/services par l'intermédiaire des clients. Il s'agit donc de l'élément primordial et vital pour l'entreprise ; pas de client = pas de ventes. Ceci est traduit principalement par le CRM.

L'ERP, signifiant « Entreprise Ressource Planning » et donc la gestion des ressources de l'entreprise (gestion de production, logistique, ressources humaines,...), couvre de ce fait une partie du CRM puisqu'il s'agit de la commercialisation des produits.

### 2.8.4. Bénéfices du CRM

---

L'intérêt du CRM devra être porté par l'ensemble de la hiérarchie de la société : de la direction générale à la direction commerciale, en passant par les commerciaux et l'équipe de support des ventes :

- La direction générale disposera d'une vue globale sur la situation de son entreprise : utilisation de *reporting*, tableaux de bords généraux, fichiers clients,... Cela permet également de se retourner rapidement en cas de départ de commerciaux car l'ensemble de l'information sera centralisée.
- La direction commerciale et les commerciaux disposeront d'un regard général sur le portefeuille clients de la société qui sera mis à jour au fur et à mesure des interactions.
- L'équipe de support des ventes sera déchargée d'une partie de son travail grâce à l'automatisation de processus. La centralisation des informations fournira toutes les armes nécessaires aux commerciaux avant d'aborder une rencontre avec un client.

### 2.8.5. Raisons d'échec d'une CRM

---

Alors que Microsoft décrivait une idée très similaire dans un document marketing de 2007 « Office Business Applications Overview »<sup>5</sup>, l'Economist Intelligence Unit avançait un taux d'échec de 56% lors de l'implantation d'un logiciel CRM dans une société (quelle que soit sa taille) : « ...des milliards de dollars ont été investis dans l'achat, la personnalisation, le

---

<sup>5</sup><http://download.microsoft.com/download/8/c/e/8ce64786-955c-4926-a79e-075da92af90a/OBAOverview.doc>

*déploiement et le maintien d'ERP, CRM, SCM, ainsi que d'autres solutions d'affaires intégrées, par contre peu d'entreprises peuvent y retrouver les avantages promis. La technologie doit faire plus que simplement automatiser les tâches, elle doit effectivement refléter les pratiques ad hoc, que les gens réalisent... » et « ...L'incapacité de connecter correctement les personnes et leurs processus avec les données commerciales et des processus inscrits dans la ligne du système d'entreprise est connue comme « results gap » ... ».*

En 2009, Forrester Research (grande entreprise indépendante fournissant des études de marché sur la relation entre les nouvelles technologies et le monde des affaires) estimait un taux d'échec des projets CRM à 47%<sup>6</sup>. Ce chiffre est également à vérifier si on calcule une moyenne sur 8 ans d'études de marché réalisées par des grands groupes comme Gartner Group, AMR Research ou encore Economist Intelligence Unit.

A travers ces passages très préoccupants on se rend compte qu'une étude des dysfonctionnements possibles est nécessaire afin de se préparer à toute faille possible.

Quelques exemples de situations et idées ont été analysés afin de comprendre les raisons et les causes d'échecs d'implantation de CRM :

#### Échec n°1 : installer une technologie sans stratégie

- De nombreuses entreprises tombent dans le piège des outils technologiques sans créer un véritable lien entre sa stratégie et le CRM ; il s'agit bien d'un outil et non un but.
- Une réorganisation de la structure humaine est nécessaire.
- "Baseline magazine"<sup>7</sup> décrit l'impact de l'envergure d'une stratégie à travers une organisation:

*« ... root cause of CRM failure is looking at the projects as software deployments when, in order to take full advantage of the systems' capabilities, a substantial reorganization must be performed on virtually every operation touching customers. »*

---

<sup>6</sup> <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-rates-2001-2009/4967>

<sup>7</sup> <http://www.baselinemag.com/c/a/Projects-Customer-Service/A-Cheat-Sheet-for-CRM-Success/>

## Echec n°2 : se désintéresser des utilisateurs

- Une des principales causes est le refus de la part des utilisateurs ; ceci pouvant être contrecarré par une politique et un accompagnement au changement. Ce point sera développé plus loin dans ce mémoire à travers le paragraphe sur la psychologie du changement.
- L'objectif est d'expliquer aux utilisateurs le pourquoi de ce changement, quels vont être les intérêts et comment utiliser ce CRM comme un outil d'aide à la vente et non un outil de contrôle ; une mauvaise communication mènera le projet vers l'échec à coup sûr.
- Dans une interview<sup>8</sup> de l'ancien PDG de SugarCRM John Roberts, on retrouve très nettement ce manque d'attention porté aux utilisateurs :  
*« In a lot of cases, companies deploy CRM, and there's a lot of euphoria over it for the first couple of months. Then, people stop using it. They look at it as 'Big Brother' watching them. CRM is sold as a tool to make an organization more effective and efficient; but the end user doesn't see CRM as making them more efficient and effective. »*
- Selon Maslow qui a défini une pyramide (voir illustration 2) de la théorie de la motivation, nous cherchons à satisfaire 5 besoins, un à la fois, passant ensuite au besoin suivant :

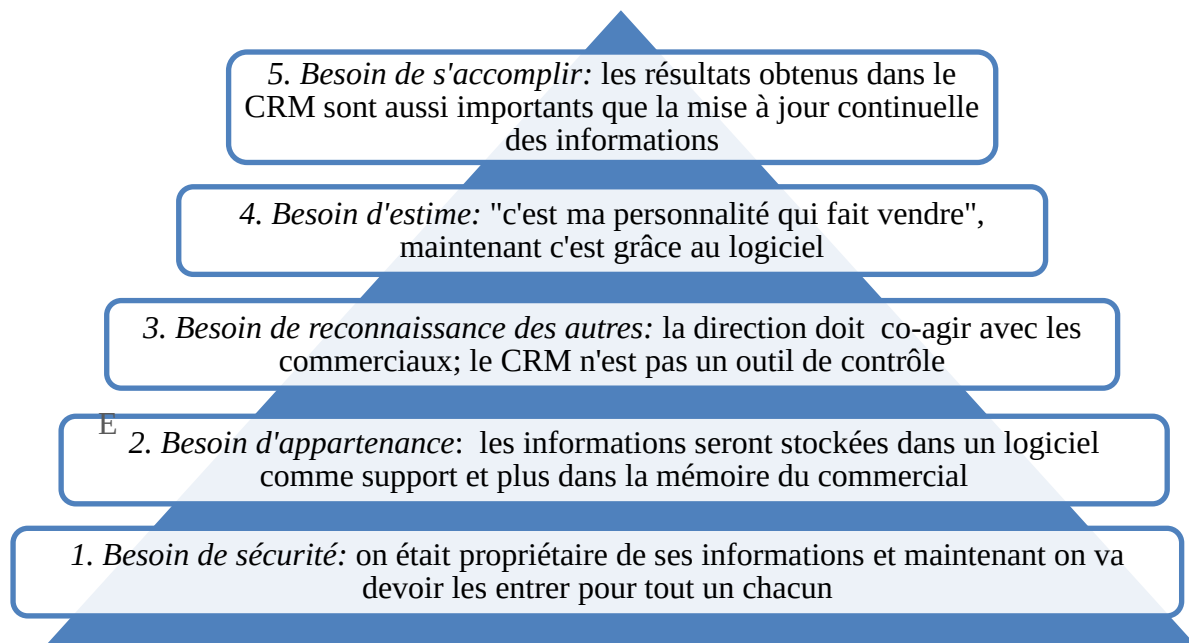


Illustration 2 : pyramide de Maslow

<sup>8</sup> <http://searchcrm.techtarget.com/news/1098994/SugarCRM-s-CEO-John-Roberts-Why-CRM-fails-part-1>

⇒ A travers ces 5 besoins, on distingue 5 échecs possibles des commerciaux.

- Il faudra donc éviter de proposer un logiciel trop compliqué d'utilisation.

#### Échec n°3 : éviter une surinformation du système

- L'avènement des nouvelles technologies est parfois victime de son succès : il faut à tout prix considérer le CRM comme un outil inséré dans un processus, quel qu'il soit. Les tâches administratives devront être limitées au maximum notamment à travers l'encodage des données et la multiplication des processus. L'infobésité<sup>9</sup> est donc à proscrire en allant à l'essentiel de ses objectifs. Un exemple de sondage (voir illustration 3) organisé par le Forrester Research démontre cela :

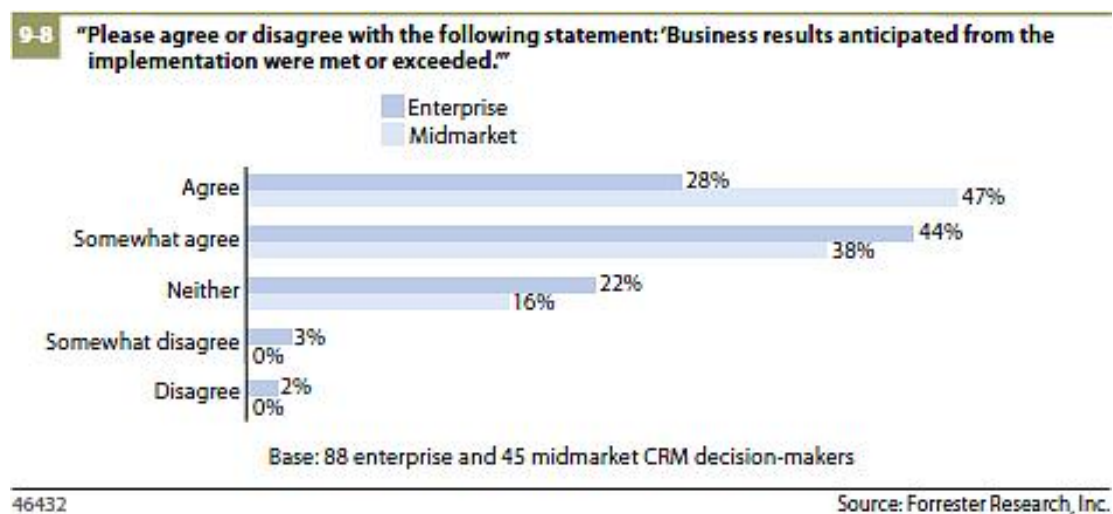


Illustration 3 : exemple de sondage sur l'infobésité

#### Échec n°4 : laisser les anciens outils opérationnels

- L'adoption du nouveau logiciel devra se faire à part entière à partir du moment où il sera opérationnel ; continuer à utiliser les anciens outils de gestion ne pourra être qu'un frein au développement du projet.

<sup>9</sup> Surcharge informationnelle

### 2.8.6. Planning de mise en place d'une solution CRM

Lors de l'implantation d'une solution CRM dans une société, 3 étapes clefs (voir illustration 4) permettent de définir et de mettre en place un planning :

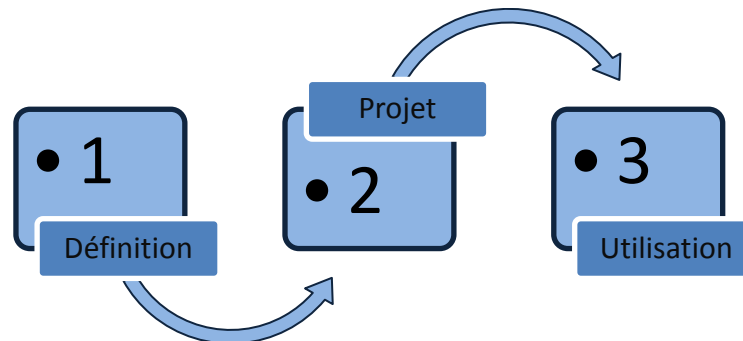


Illustration 4 : étapes clefs de mise en place d'un CRM

Autour de ces 3 phases, un planning plus détaillé peut être mis en place lorsqu'une solution CRM doit être implantée dans une société :

- I. *Intégrer le CRM dans la stratégie de la société* : avant de choisir un bon outil, il faut d'abord savoir où on veut aller et de quelle manière. Il faudra définir le projet, la structure actuelle, la problématique, le système existant, se poser les bonnes questions (Qui sont les clients ? sont-ils nombreux ? quel est le volume d'affaires cette année ? l'année prochaine ?...), analyser les besoins de tout un chacun. Cette intégration va sans doute nécessiter une évolution culturelle et organisationnelle de l'entreprise.
- II. *Définir un pilote de projet* : celui-ci devra jouer le rôle de médiateur lors du suivi de projet et montrer les bénéfices du logiciel tout en levant les craintes des utilisateurs. Si plusieurs départements sont concernés, un représentant de chacun d'eux devra être présent lors des décisions.
- III. *Définir les objectifs* : en plus d'un objectif financier (Retour sur investissement), d'autres indicateurs (comme l'augmentation de sa base clientèle, le bénéfice sur les projets, la fidélisation des clients,...) pourraient mesurer la réussite ou l'échec du projet. La perception des objectifs doit donc se faire dans sa globalité : autant en interne qu'au niveau des partenaires en amont ou en aval. Il faut également distinguer les objectifs qui contribuent à la diminution des coûts de ceux qui visent à la croissance.

- IV. *Etudier le besoin réel auprès des commerciaux* : on devra définir et approfondir les fonctionnalités recherchées et attendues en fonction du département et ce en passant par la création d'un cahier des charges type reprenant l'ensemble des besoins.
- V. *Rédiger le cahier des charges* : pour ce faire, il faudra commencer par un état des lieux et de la situation existante et ensuite envisager l'évolution des processus tout en maintenant l'idée de simplicité et de facilité d'utilisation.
- VI. *Comparer les solutions CRM disponibles sur le marché* : la comparaison doit commencer par un survol du marché afin d'entendre les expériences de chaque expert pour ne finir qu'avec 3-4 solutions. La comparaison sera technique et financière et se devra de posséder un système un maximum ouvert.
- VII. *Modifier les paramètres du logiciel sélectionné* : cet outil devra s'intégrer au mieux aux logiciels existants et au système d'informations de la société.
- VIII. *Présenter le logiciel et former les utilisateurs* : cela permettra entre autres de valider le paramétrage, de tester les différentes phases d'automatisation et d'impliquer les utilisateurs dans le projet. La formation des utilisateurs à l'informatique (si nécessaire) et aux processus et fonctionnalités du logiciel est nécessaire et doit se faire avec la plus grande précaution.
- IX. *Finaliser le projet* : afin de rendre utilisables les paramètres modifiés dans le logiciel.
- X. *Faire le Bilan du projet* : on va définir quel sera l'apport réel après 1-2 mois d'utilisation, il faudra répondre aux nouvelles questions des utilisateurs.
- XI. *Optimisation de la solution et évolution du logiciel* : celle-ci doit être continue afin de suivre au mieux la stratégie de l'entreprise. Le CRM doit s'inscrire dans un projet sur plusieurs années et pouvant comporter plusieurs phases. Des phases ultérieures et plus approfondies ou dans des domaines complètement différents seront donc à envisager.

Dans tous les cas, le CRM ne disposera que des fonctionnalités désirées ; toute option superflue sera supprimée et/ou masquée afin d'éviter toute confusion et de simplifier au maximum l'interface.

### 3. Description de l'entreprise et du projet

---

A travers ce paragraphe, l'organisation au sein de Trane, société dans laquelle le logiciel va être implanté, va être exposée, aussi bien au niveau de sa description que de son fonctionnement et sa gestion interne ou encore de la manière dont le client et les offres commerciales sont gérés.

#### 3.1. Groupe Ingersoll Rand

---

Ingersoll Rand est une compagnie industrielle créée en 1905 offrant une large gamme de produits allant de systèmes à air comprimé (GHH Rand) , au conditionnement d'air (Trane) en passant par des systèmes de sécurité (Schlage), le transport de marchandises froides (Thermo King) ou encore des voitures de golf (Club Car). La société a un chiffre d'affaires actuel de 14\$ billions.

#### 3.2. Société Trane Bruxelles

---

Trane est un des leaders mondiaux dans le domaine du conditionnement d'air (HVAC=Heating Ventilation and Air Conditioning), représenté dans pratiquement tous les pays du monde, offrant une vaste gamme d'équipements incluant la régulation et l'automatisation des systèmes.

Le bureau franchisé de Bruxelles, qui a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de plus de 24 millions d'euros, existe depuis une trentaine d'années et a toujours été un des leaders sur le marché Belge dans son domaine. La PME, de 33 collaborateurs, dispose également de l'exclusivité de vente sur les territoires Luxembourgeois, Irakien et Libyen. Certains marchés étrangers étant instables (Guerres locales, politique instable,...), cet éventail d'exclusivité permet donc une diversification géographique et d'asseoir une base solide de rentrée d'argent. Toutes les ventes sont néanmoins réalisées à partir du bureau Bruxellois avec des contacts/partenariats clefs avec des entreprises locales étrangères dans les pays desservis.

Trane est fabricant de matériel de traitement de l'air, de climatisation, de ventilation, de réfrigération et de récupération d'énergie. Dû à la franchise, les produits Trane sont achetés à l'usine et puis revendus aux clients avec une marge (« *buy & resell* »). Cette indépendance permet de distribuer des produits annexes (du domaine de l'HVAC mais non produit/assemblé par Trane) ce qui permet une deuxième diversification dite latérale.

Trane dispose d'environ 60 clients comme des installateurs de matériel HVAC (Cegelec, Close, Axima,...) mais également des clients finaux (Hôpitaux, GSK, Baxter,...). La structure PME de l'entreprise permet une relation forte et proche vis-à-vis des clients.

Lorsque Trane est consulté pour la fourniture d'un matériel quelconque lors d'un projet, la structure du marché (voir illustration 5) peut être définie comme telle :

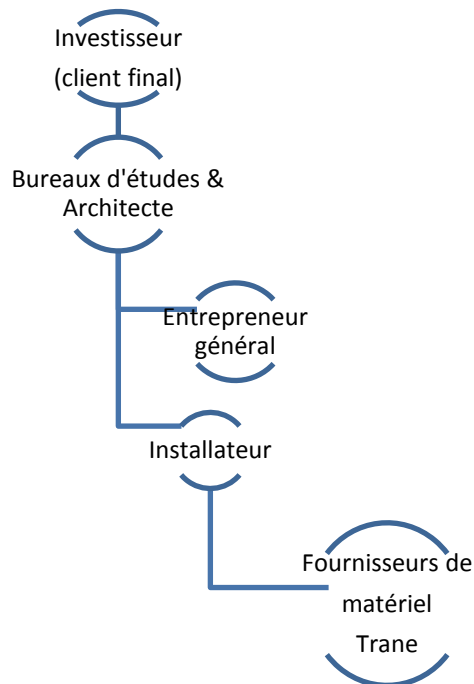


Illustration 5 : structure du marché

*Exemple : Un investisseur envisageant la création d'un immeuble de bureaux au centre de Bruxelles fera appel à un entrepreneur général qui sera responsable des travaux. Un bureau d'études sera désigné afin d'étudier les différentes techniques en parallèle avec un architecte. Un installateur sera ensuite choisi afin de mettre en place les différentes techniques et qui sera approvisionné par les différents fournisseurs de matériels ; par exemple Trane.*

### 3.3. Arbre organisationnel de la société

La hiérarchie de la société (voir illustration 6) Trane SA Bruxelles peut être définie comme telle :

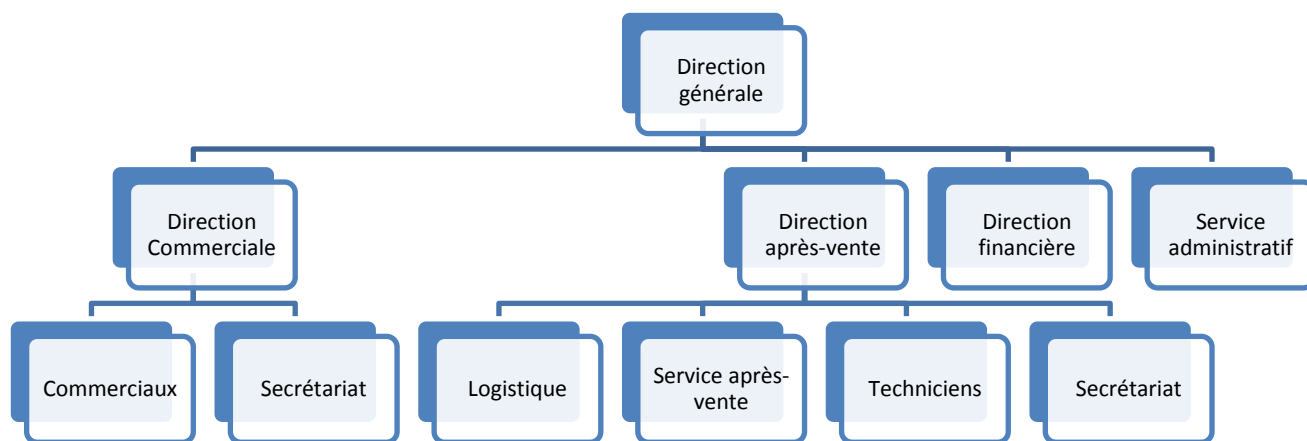


*Illustration 6 : structure organisationnelle de Trane Bruxelles*

La direction générale représentée principalement par les administrateurs délégués de la société qui dirigent l'ensemble des directions des secteurs, à savoir : la direction commerciale, la direction du service après-vente, la direction financière et le service administratif.

La direction commerciale chapeaute l'ensemble des technico commerciaux qui sont supportés par le secrétariat pour la rédaction des offres, l'envoi de certains emails,...

La direction du service après-vente gère le service logistique (gestion des commandes, des livraisons,...), le service après-vente lui-même, les techniciens agissant sur chantier et l'ensemble supporté également par le secrétariat lors de la rédaction des rapports d'entretiens, des rapports de visites,...

La direction financière et le service administratif complètent la gestion globale de l'entreprise.

### 3.4. Nécessité de l'implantation d'un logiciel CRM et de gestion des ventes

---

La naissance de ce mémoire provient principalement d'une réflexion quant à l'utilisation non fructueuse et quotidienne d'un fichier Excel (voir Annexe n°1) Celui-ci permettait de répertorier l'ensemble des offres envoyées aux clients et ce, sur base de chantiers pour lesquels Trane était soumissionné. Les offres comportaient principalement des produits de la gamme Trane mais également des services (réparation de machines, contrats d'entretiens,...).

Dans le monde actuel, on se rend compte que l'évolution de la gestion des sociétés est passée des mains des techniciens vers de financiers et finalement vers une gestion managériale. Cette tendance contemporaine menant à un management moderne<sup>10</sup> est fortement influencée par une gestion globale : du service financier ou de la responsabilité de l'organisation mais également du service marketing et de ventes.

Pourquoi implanter un logiciel ?

Une grande partie des entreprises utilisent déjà, souvent depuis longtemps, une approche de gestion de relation client. De nos jours, la tendance est de s'appuyer d'autant plus sur des logiciels.

L'utilisation d'un logiciel permettrait de **dynamiser la stratégie de l'entreprise**, aussi bien marketing que commerciale, grâce au ciblage et à la segmentation des produits et des clients ; ceci étant complètement dans la lignée de la gestion actuelle des entreprises. L'accompagnement de l'évolution de la stratégie marketing sera rendu possible.

Une relation durable pourra ainsi être établie entre le client et son fournisseur tout en améliorant le service client en analysant ses données (opportunités de ventes croisées, meilleure prévision des ventes,...).

Dans une enquête (voir *illustration 7*) réalisée par le fournisseur de solution « Sage »<sup>11</sup>, on remarque à quel point la place de la relation client est importante pour la direction générale d'une société quelconque :

---

<sup>10</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

<sup>11</sup> Source : IDC/Sage 2005

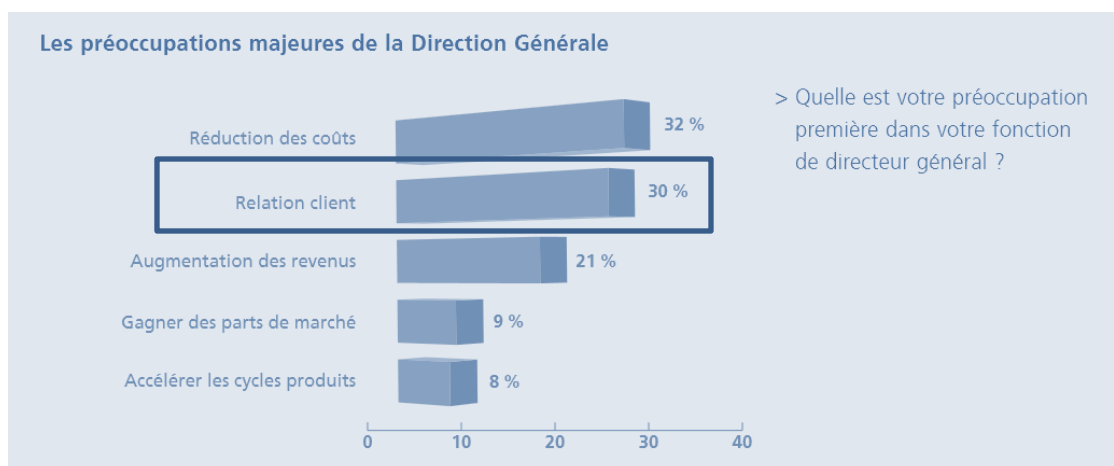


Illustration 7 : exemple de sondage

Le but est également de simplifier et automatiser les tâches secrétaires internes et limiter au maximum les pertes de temps notamment lors du suivi du pipeline d'opportunités ou encore lors de la préparation des réunions en interne (la situation actuelle de gestion des offres et clients sera expliquée dans le paragraphe suivant). De ce fait, les vendeurs éviteront les pertes de temps dans les tâches administratives qui seront effectuées par le secrétariat ; ces personnes allant agir en tant que « *customer care* » au service des commerciaux.

L'élargissement de la gamme de produits au sein de la société depuis quelques années a nécessité une réorganisation au sein des vendeurs et la société a engagé de nouveaux technico-commerciaux. Cette augmentation d'effectif a entraîné une multiplication de contacts, de connaissances, de relations mais également d'opportunités de vente. Le CRM servira donc de plateforme commune pour recueillir l'ensemble du savoir commercial des différentes personnes. On pourra donc définir un triple objectif qui est une gestion plus méticuleuse des clients, des offres et du *forecast*.

### 3.5. Situation actuelle

En approfondissant le cheminement d'une offre depuis sa création jusqu'à sa fermeture et après réflexion sur les différents processus internes et les différents supports utilisés, il est intéressant de relever la manière dont l'entreprise fonctionne à l'heure actuelle.

Le support utilisé afin de suivre le processus de vente expliqué ci-avant ne se résume qu'à une succession de fichiers Excel modifiés manuellement et ce, en fonction de l'avancée des projets. Le commercial crée l'offre dans un premier temps en remplissant un premier Excel (voir annexe n° 1). Au fur et à mesure des réunions de vente pendant lesquelles les pipelines et *forecasts* sont

discutés, un deuxième tableau est créé et modifié sans aucun lien direct, si ce n'est par simple copier/coller, afin de suivre les différentes opportunités des vendeurs sur un horizon de 3 mois. Un troisième tableau reprend les opportunités du mois courant; chiffres devant être validés en commande vis-à-vis du groupe Trane.

Une série de remarques est à émettre quant à l'utilisation non efficiente de cette succession de fichiers Excel menant à chaque fois à une conséquence ou une amélioration possible :

- Certaines informations sont perdues et/ou omises lors du changement de phase d'une opportunité de ventes.
  - ⇒ Perte d'opportunités et donc de ventes potentielles.
- Une opportunité n'est indiquée que pour le premier client pour lequel l'offre est envoyée (fichier Excel incomplet) hors plusieurs clients (installateur) peuvent suivre le même projet ce qui est équivalent à plusieurs chances d'effectuer une vente.
  - ⇒ Offres envoyées à différents clients et finalement non suivies : travail inutile
- Il n'existe aucune archive des produits proposés aux clients.
  - ⇒ Aucune statistique possible quant aux produits et aux clients.
- La maîtrise temporelle n'est pas facile vu l'absence de documents complets.
  - ⇒ Vue à long terme difficile pour les commerciaux.
- Aucune filtration possible sur les clients, les types de produits, ...
  - ⇒ Aucune vision de la vente de son portfolio.
- Pipelines et *forecasts* trimestriels/mensuels réalisés manuellement.
  - ⇒ Ventes manquées.
- Aucun historique (ou très peu, voire incomplet) des projets perdus n'est effectué.
  - ⇒ Moins bonne connaissance des trends du marché, de la concurrence.
- Base de données des clients propre à chaque commercial
  - ⇒ Gestion interne moins facile et beaucoup moins centralisée

L'ensemble de ces éléments interpellant a donc permis de prendre conscience que le système mis en place pouvait être amélioré afin d'augmenter la productivité et l'efficacité de tout un chacun.

Après plusieurs recherches, on se rend très vite compte que pour mettre en place une solution CRM, il faudra revoir/repenser l'ensemble de l'organisation actuelle notamment en changeant les habitudes de travail qui sont parfois très solidement ancrées.

Comme expliqué précédemment, la vente en entonnoir permet de mieux cibler ses clients. Le problème est qu'aucune statistique n'existe vu qu'aucune formalisation n'est mise en place ; il est par exemple très difficile de dire si un client est rentable sur tel ou tel type de matériel.

Il est peut-être également intéressant de connaître à quel stade d'un projet une opportunité de vente X ou Y est perdue et surtout quelles en sont les raisons.

L'ensemble de ces remarques justifie une fois de plus la méthode précaire, bien que satisfaisante, utilisée depuis des années au sein de l'entreprise.

### 3.6. Processus de ventes

---

Avant d'analyser les besoins insatisfaits ou les éléments pouvant être améliorés au sein de la société, ce paragraphe va parcourir les différentes composantes de la structure mise en place à l'heure actuelle et qui sont nécessaires pour la compréhension de la suite de ce projet.

#### 3.6.1. Force de vente

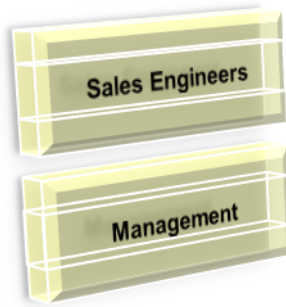
---

La force de vente désigne l'ensemble des personnes étant actives dans le processus de vente et/ou dans la commercialisation de produits. Cette force de vente est dite « interne » car il s'agit de salariés de l'entreprise.

Les personnes concernées à travers ce projet peuvent être divisées en 2 sous-catégories (*voir illustration 8*) :

- Une première partie constituant l'ensemble des ingénieurs de vente du bureau et des commerciaux qui sont responsables des offres commerciales et de la relation avec les clients. Ce rôle est fondamental car la proximité avec le client permet de comprendre leurs attentes et les contraintes auxquelles ils sont soumis.
- Une deuxième représentant l'ensemble du corps managérial représenté par le directeur des ventes, le service financier et la direction.

### The People involved ...



### The process executed ...

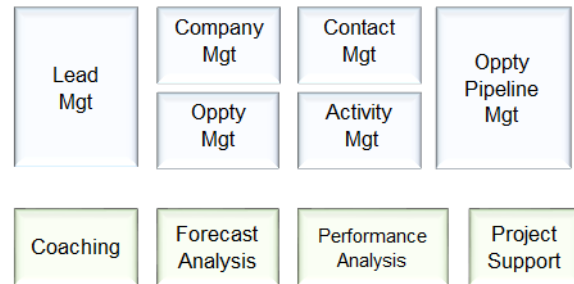


Illustration 8 : force de vente

### 3.6.2. Concept d'un projet

Le concept de « projet » (voir illustration 9) sous-entend un chantier, qu'il soit une construction neuve ou une rénovation, pour lequel Trane est susceptible de vendre du matériel ou des services.

Lorsque Trane fait offre pour un projet, différentes opportunités s'offrent à la société de décrocher un marché (car pour un même projet il peut y avoir différentes opportunités correspondant à des produits différents). Avant que le marché soit attribué à un installateur, ceux-ci sont en compétition entre eux afin de répondre conformément à un cahier des charges défini par le bureau d'études ; le moins offrant et le plus conforme décrochant ainsi le projet.

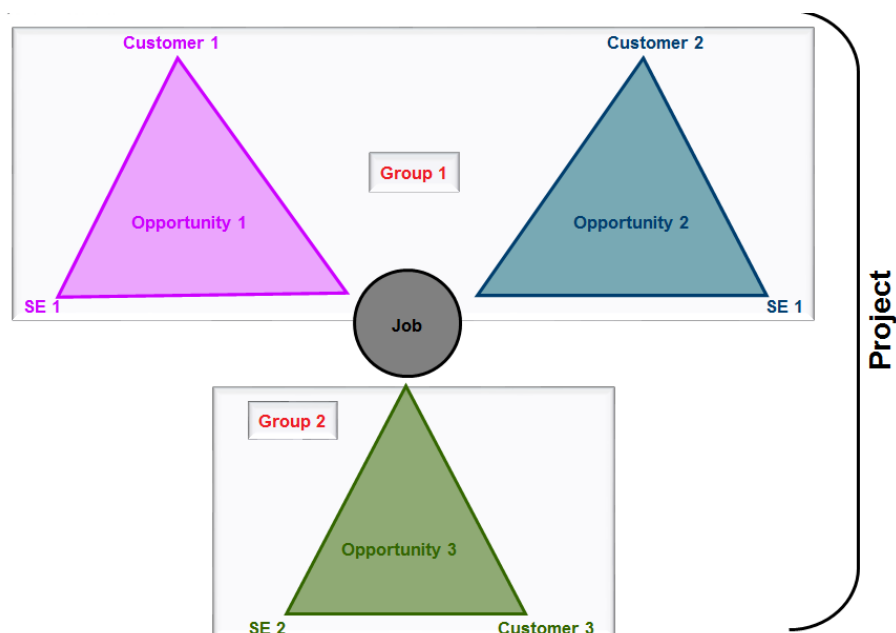


Illustration 9 : concept d'un projet

### 3.6.3. Processus de ventes

A l'heure actuelle, la société fonctionne par « entonnoir de vente » (voir illustration 10). Une demande de prix, un contact téléphonique, une rencontre avec un client sont autant d'opportunités de vente qui pourraient découler à long terme sur une commande de matériel. La prospection ne représente pas une grande part du travail car les demandes de prix sont envoyées continuellement par nos clients. Une grande quantité d'offres commerciales sont établies par les ingénieurs de ventes définissant ainsi des cotations de produits ; à cette étape plus d'informations sur le projet, sur les clients potentiels, sur le matériel,... sont connues. On parle de Pipeline. A ce niveau, c'est le marketing qui primera et qui définira « la grandeur de l'ouverture » de l'entonnoir.

A partir du moment où le client (installateur principalement) est fixé, on rentrera dans la phase de négociation et dans une phase dite « de vente ». L'ouverture de l'entonnoir va commencer à se rétrécir et on parlera ici de *Forecast*. Celui-ci débouchera par la suite vers un gain ou une perte de la vente.



Illustration 10 : processus en entonnoir

Cet entonnoir est alimenté par l'ensemble des commerciaux. Ces technico commerciaux ne disposent d'aucun commissionnement quant aux ventes effectuées. Ceci est un avantage, il permet une collaboration très large entre les différents vendeurs et permet d'alimenter au

maximum les opportunités de cet entonnoir ; au plus les opportunités seront nombreuses, au plus le taux de ventes pourra être élevé.

Au sein de la société Trane, une série de statuts, de phases (*voir illustration 11*) sont établis et ce afin de guider au mieux la gestion de projets dans cet entonnoir. Ceux-ci sont plus ou moins vagues et seront redéfinis par la suite suivant le schéma ci-après :

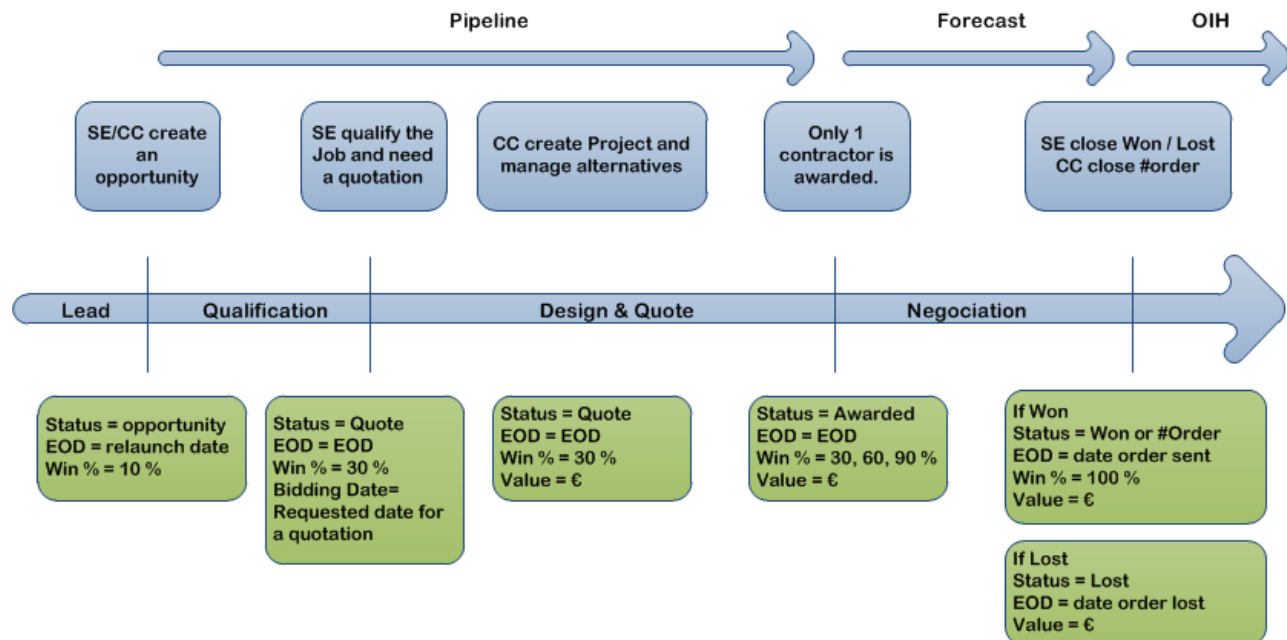


Illustration 11 : phases de ventes détaillées

À travers ce processus, 2 grandes phases positionnées entre le *pipeline* et le *forecast* peuvent être dégagées : le *jobtracking* et le *cockpit*. Ces 2 étapes servent de base pour les réunions de vente organisées chaque début de semaine. Le *Jobtracking* reprend l'ensemble des opportunités de vente sur un horizon de 3mois tandis que le *cockpit* reprend les opportunités arrivées à un stade final et donc en voie de finalisation ; après cela, soit le projet est gagné, soit il est perdu.

A chaque phase correspond un pourcentage de chance de décrocher le projet en fin de cycle. L'objectif principal est de pouvoir quantifier correctement le montant du « *forecast* » mensuel ; c'est-à-dire la quantité de commande rentrée à l'usine.

## 4. Cadre méthodologique, étude de cas

---

A travers cette étude de cas, l'ensemble de la stratégie de recherche, les moyens utilisés, la comparaison des solutions, l'analyse de résultats seront abordés.

La stratégie de recherche est simple : analyser les cas existants, avoir un regard critique sur ce qui existe et ensuite développer sa propre solution.

Les premières recherches et investigations ont débuté au mois de novembre 2012. La validation du sujet auprès de l'université a été réalisée un mois plus tard, période à partir de laquelle l'approfondissement du thème a eu lieu. L'objectif était d'arriver à une solution fonctionnelle (pas forcément à 100%) 6 mois après, c'est-à-dire en juin 2013.

### 4.1. Bénéfices du système CRM

---

Comme dans tout projet, il faut se définir un but et des objectifs accessibles compte tenu des éléments pouvant être mis en œuvre ; ici on distinguera les éléments qui permettront la croissance et l'augmentation des revenus et les éléments qui permettront la diminution des coûts (ou une différente affectation des ressources permettant cette diminution de coûts).

Appliqué au cas étudié, on peut donc décomposer la GRC (Gestion de la Relation Client) en 2 domaines entre lesquels un lien doit coexister et avec les objectifs suivants :

- La GRC opérationnelle : automatisation du processus de marketing opérationnel, aide pour la force de vente pour réduire le cycle de vente et accroître la rentabilité des contacts, gestion des prospects, de la création et la hiérarchisation des offres de produits,...
- La GRC décisionnelle : partie analytique reprenant le *reporting* de données (outil « ETL » « (Extraction, Transformation, Loading)), l'analyse des informations par l'intermédiaire de filtres,...

Le CRM doit représenter **la mémoire commerciale de l'entreprise** et doit être un apport dans le quotidien des utilisateurs de la direction générale, commerciale et marketing.

Initialement, le CRM était utilisé pour l'optimisation de la force de vente et augmenter ainsi le nombre des visites commerciales. Il permettait également un contrôle des vendeurs sur le terrain et la nécessité du *reporting* envers la direction était fort présente.

Aujourd'hui, la phase d'approche est plus mature. En effet, le logiciel permet un accès en temps réel aux différentes informations ainsi qu'une exploitation à plus long terme. Les entreprises

efficaces sur la durée sont celles qui peuvent traduire leurs stratégies en action opérationnelle et qui, de ce fait, vendra plus et avec de meilleures marges.

Les vendeurs ont en leur possession la totalité des contacts avec l'entreprise avec laquelle ils font face ainsi que tous les collègues en contact avec la société visitée (service après-vente, logistique, facturation,...). Le commercial est donc beaucoup mieux armé face à son interlocuteur. D'autant plus que la concurrence est de plus en plus rude du fait de la multiplication des fournisseurs.

Ce qui est intéressant derrière la GRC, c'est la vraie perception de la qualité de la relation recherchée par l'entreprise afin d'augmenter la fidélité du client en face de son interlocuteur.

Le client a en face de lui des interlocuteurs qui ont les informations de toutes les histoires de l'entreprise et il ne doit donc pas toujours réexpliquer les différents problèmes.

De plus, si le commercial vient à quitter l'entreprise, cette dernière peut toujours gérer l'ensemble des projets en cours.

À travers les études marketing et de stratégie, on peut analyser et référencer les attentes des clients. Derrière la stratégie, on peut déceler une forme d'optimisation commerciale où chaque échelon de l'entreprise a son rôle à jouer : la direction qui gère les contrats importants, les ingénieurs et technico-commerciaux qui fournissent les informations et gèrent les contrats plus communs avant et pendant la vente et le service clientèle qui assure l'installation, l'entretien et le service après-vente.

#### 4.2. Facteurs endogènes et exogènes

---

Après une analyse approfondie de cas existants, on peut estimer que la plupart des « freins » seront connus dès le départ ; ils pourront en tout cas être minimisés et ne viendront pas perturber les étapes critiques du projet.

Au niveau de la structure interne de la société, et donc en dehors de tout apport extérieur, la complexité des modifications du logiciel devra être maîtrisée car il faut éviter des changements radicaux dans la manière de travailler.

D'un point de vue culturel, le CRM permet de rassembler toutes les informations en un seul endroit. L'évolution des mentalités de la société ne devra être que minime sur ce point étant donné qu'un système d'échanges et de coopération y existe déjà ; le plus important c'est les commandes passées au sein de la société et non les commandes entrées personnellement.

La résistance au changement est le facteur endogène le plus important ; il fera partie d'une étude plus détaillée et unique développée ci-après.

#### 4.2.1. Psychologie du changement

La première idée venue pour les nouveaux utilisateurs de CRM est souvent perçue comme une forme de surveillance et de contrôle. La manière de présenter son implantation est donc une chose délicate ; toutes les précautions doivent être prises. En effet, une bonne connaissance du public permet de faire passer la chose sous une autre forme que celle perçue, c'est-à-dire un outil d'aide à la gestion des offres. L'arrivée du logiciel peut s'accompagner d'une baisse de moral des utilisateurs ; ceci peut être expliqué à travers un cycle (voir illustration 12) :

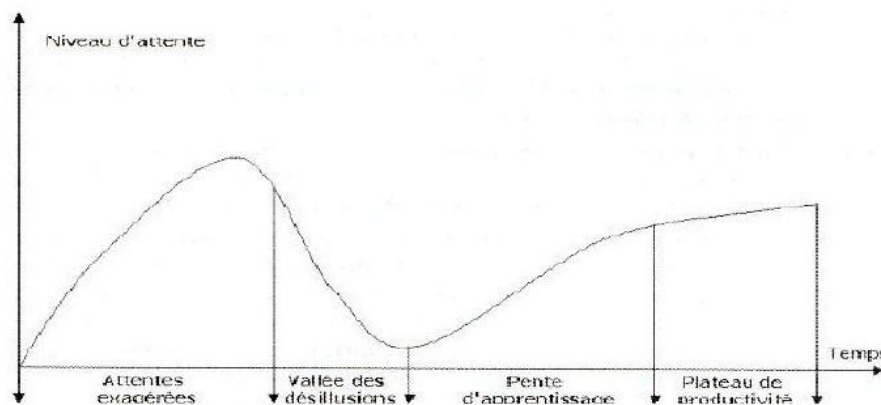


Illustration 12 : attentes des utilisateurs

- Phase 1 : l'utilisateur attend énormément de ce logiciel
- Phase 2 : premiers heurts dus aux difficultés (d'encodage par exemple) et font face à certaines désillusions
- Phase 3 : les possibilités du logiciel commencent à être mieux cernées
- Phase 4 : seuil de productivité atteint

Face à un changement dans le travail, 2 actions importantes devront être maintenues dans l'objectif à d'éviter l'échec d'introduction du logiciel :

- Insister /viser l'objectif
- Intégrer les participants dans le développement

Dans la littérature, il existe deux modèles pouvant être utilisés conjointement afin d'analyser la récompense qu'un travailleur peut obtenir par rapport à l'effort qu'il doit fournir afin de l'obtenir.

Le premier, dit de Karasek, dédié initialement à la mesure du stress au travail, permet d'évaluer et calculer différentes dimensions psychosociales :

- La demande psychologique à laquelle un salarié est soumis ; notamment quant à la quantité et aux contraintes liées au travail à effectuer
- L'autonomie décisionnelle qui permet au travailleur de prendre des décisions et ainsi faire preuve de créativité
- Le soutien social reçu au travail

Le modèle de Siegrist, lui, complète le premier modèle suivant les dimensions suivantes :

- Les récompenses que le travailleur présume recevoir face à la charge de travail fournie
- Les efforts extrinsèques : contraintes liées au travail comme le temps, les responsabilités

Les deux auteurs fournissent un questionnaire regroupant les idées communes et permettant tout simplement de calculer le ratio entre la récompense obtenue face à l'effort fourni (voir *illustration 13*).

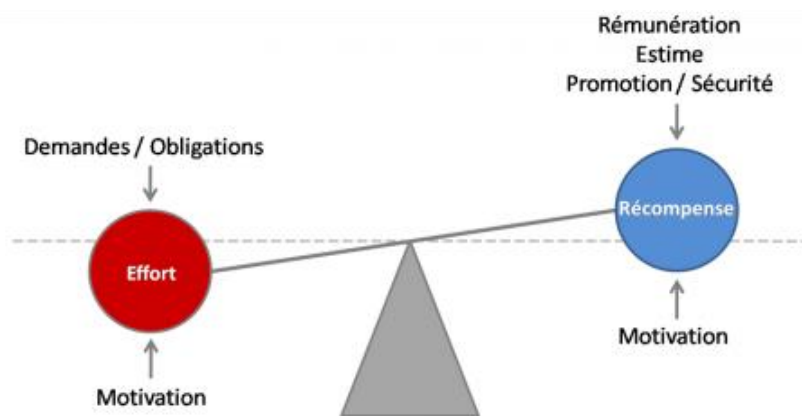


*Illustration 13 : balance effort-récompense du modèle de Siegrist*

L'ensemble des futurs et nouveaux utilisateurs du logiciel CRM a été soumis au questionnaire avant implémentation de ce dernier et ce, par rapport à la manière actuelle de travailler.

Après 2 mois d'utilisation, ce même groupe a été réinterrogé afin de déterminer si l'effort supplémentaire à fournir pour l'encodage des données impactait la récompense que ces utilisateurs espéraient. Les questionnaires ainsi que les résultats sont repris dans l'annexe n°2.

L'objectif principal de ce questionnaire était donc de mesurer l'impact de l'arrivée du CRM par rapport à une récompense fixée.

Le questionnaire étant défini par les 2 auteurs précités, seules les récompenses salariales, l'estime et le statut professionnel ont été pris en compte.

Les quelques chiffres obtenus permettent de tirer certaines conclusions :

- Les efforts fournis suite à l'arrivée du CRM ont diminué d'environ 10 % ( $18.88/21.11 = +/- 10\%$ ) tout en maintenant une récompense identique.
- Un ratio supérieur à 1 démontre une récompense assez faible par rapport à la quantité d'efforts fournis. Ce ratio s'inverse avec l'arrivée du CRM ce qui démontre une récompense beaucoup plus favorable.

A ce stade, il est impossible de retirer plus d'informations. Après 6 mois - 1 an d'utilisation, il serait intéressant de créer un nouveau questionnaire afin de déterminer si l'effort réel à fournir lors de l'encodage des données permet un réel retour (qu'il soit d'ordre financier, relationnel ou organisationnel au niveau des projets); ceci fera l'objet d'un exposé futur auprès de la direction de la société.

#### 4.3. Réactions face aux échecs décelés

---

Suite à l'analyse assez approfondie d'expériences de grands groupes, il a fallu à travers cette implantation éviter et anticiper tous les points nuisant au mauvais fonctionnement du crm.

Par rapport aux échecs précités (voir paragraphe 2.8.5.), les mesures suivantes seront prises :

##### Échec n°1 : installer une technologie sans stratégie

- Au niveau structurel dans l'entreprise : le CRM implique un encodage de données qui prendra plus de temps qu'auparavant ; cet encodage étant pris en charge par le secrétariat. En contrepartie, une automatisation de rédaction d'offres commerciales sera mise en place d'ici la fin de l'année pour dégager du temps au niveau secrétariat. Cette automatisation sera en lien direct avec les logiciels de sélections techniques.

L'objectif est donc de libérer du temps pour les commerciaux afin de leur fournir les meilleurs outils pour les négociations avec les clients. Ceux-ci devront donc s'efforcer au maximum de travailler à l'extérieur du bureau.

De ce fait, le corps secrétariat convertira son rôle en support de vente (« *customer care* »). Cette fonction aura pour but, entre autres, le suivi et l'actualisation des différentes offres commerciales des vendeurs.

### Échec n°2 : se désintéresser des utilisateurs

- Ce point primordial a été analysé dans un premier temps à travers le questionnaire de Karasek-Siegrist.

La communication est importante et sera appliquée à travers des formations au logiciel, des brainstormings et discussions en interne. Les utilisateurs doivent comprendre le message que l'outil CRM s'adapte à leurs besoins et à leur manière de travailler et pas l'inverse.

Étant le chef de ce projet et partageant le quotidien des utilisateurs, il sera facile de leur donner le support adéquat tout au long du projet.

Concrètement, et par rapport au cycle théorique décrit précédemment, on se trouve dans une situation complètement différente (voir *illustration 12* : courbe rouge). En effet, à travers les réunions en comité restreint avec la direction et la communication continue au sein du bureau, l'attente a été maîtrisée au maximum sans pour autant créer une désillusion. Les utilisateurs ont été préparés au maximum à ce à quoi ils allaient être confrontés ; ceci permettant de passer directement de la phase d'attente à la phase d'apprentissage qui est primordiale pour la bonne gestion du CRM.

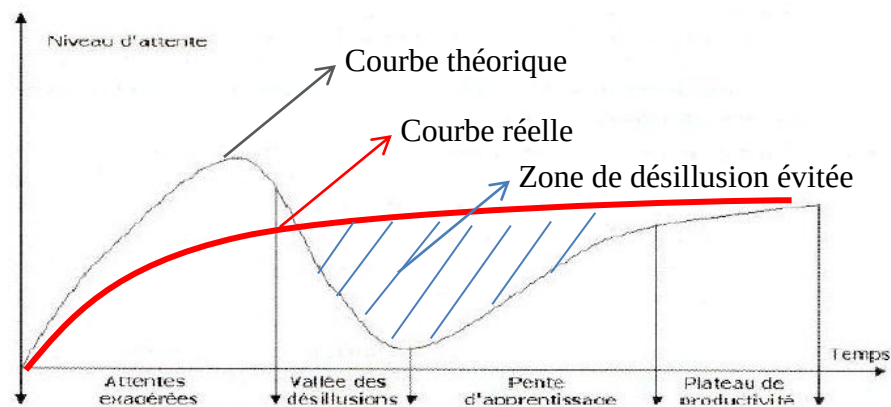


*Illustration 12 : attentes des utilisateurs*

### Échec n°3 : éviter une surinformation du système

- Point très important à garder en mémoire lors de l'adaptation du logiciel choisi.

### Échec n°4 : laisser les anciens outils opérationnels

- Les outils décrits dans la situation existante précédemment devront être abandonnés (ou au minimum être mis en parallèle dans les premiers jours) dès la mise en place du logiciel CRM.

#### 4.4. Analyse de cas existant

---

Avant de se lancer dans l'élaboration d'un système, il était pertinent de s'informer sur les performances (qu'elles soient positives ou négatives) de logiciels déjà en fonctionnement. A ce sujet, la société Giroflex (Woluwe Saint Lambert), PME fabricant et commercialisant des chaises haut de gamme, a été visitée afin d'étudier leur logiciel CRM.

Tout au long de la discussion, l'attention a été portée sur les points non satisfaisants et les erreurs suivantes ont été relevées :

- Le CRM doit être intégré au système d'informations plutôt que de s'y ajouter
- Implémentation du projet doit être faite en plusieurs étapes, il faut scinder les parties afin de se familiariser étape par étape avec le logiciel
- Le support technique doit être adapté afin d'éviter une lenteur du système
- Le pilote du projet doit faire partie à part entière de l'entreprise car lui seul connaît au mieux le fonctionnement interne

#### 4.5. Critères de choix de la solution

---

De manière générale, on ne peut affirmer qu'il existe une solution unique et parfaite pour tout type d'application CRM. En effet, chaque entreprise préférera choisir un progiciel qui correspondra à ses spécificités plutôt qu'une suite qui sera déjà intégrée.

La sélection du partenaire est importante et la compréhension de la problématique pour l'éditeur est primordiale. Étant le chef de ce projet et connaissant en détail l'ensemble des processus et l'organisation générale des flux d'informations dans la société, il a été facile de déterminer cette faculté.

Le budget établi pour le lancement du projet est important et fixe entre autres ses limites de faisabilité. Après concertation avec la direction, une enveloppe de 30.000€ a été attribuée pour le développement du CRM dans sa première phase (les différentes phases du projet seront développées plus loin : voir paragraphe 4.9.). Connaissant l'expérience de grands groupes et ayant pu analyser quelques dossiers, le montant maximum a été fixé à 25.000€ car dans la majorité des cas le budget alloué est légèrement dépassé. Cette prévision devait englober l'ensemble de l'installation (matériel y compris), la rédaction du cahier des charges (réalisé par le chef de projet : « gratuit »), l'ensemble des modifications apportées au logiciel et les formations utilisateurs.

#### 4.6. Comparaison des solutions CRM

---

Le *Head Quarter* de Trane (et donc l'ensemble des bureaux de vente) utilise actuellement la solution Sales Logix CRM (équivalent à la solution Sage CRM proposée ci-après). Trane dispose d'accords avec cet éditeur et donc de prix spéciaux et d'« obligations » par rapport à cette solution.

Cette solution, quasi imposée, avait pour objectif un « contrôle » de notre flux de projets et donc un contrôle « caché » de notre franchise. Étant financièrement indépendant, le siège de Trane ne peut avoir un regard sur toutes les transactions internes à l'entreprise. A ce moment, toutes les demandes de prix spéciaux auraient été entièrement contrôlées par le *Head Quarter*, ce qui peut causer à moyen/long terme une faillite de notre indépendance vis-à-vis du groupe.

Après discussion et négociation avec le *Head Quarter EMEA*<sup>12</sup> de Trane, quartiers libres nous ont été accordés quant au choix de cette solution CRM.

A partir de ce moment, différents fournisseurs de solutions CRM ont été consultés :

- *Solution 1 : Infomat – GenesisWorld*
  - Raisons/arguments :
    - Logiciel Popsy comptabilité
    - Reconnu dans les recherches internet pour sa flexibilité
- *Solution 2 : Megabyte – Sage Crm*
  - Raisons/arguments :
    - Réductions financières émanant du groupe Trane
    - Publicités courantes
    - Un des leaders du marché
- *Solution 3 : Cloud Innovation – Sales Force*
  - Raison/argument :
    - Solution alternative « Cloud »<sup>13</sup>
- *Solution 4 : NSI – Microsoft CRM*
  - Raison/argument :
    - Un des leaders du marché mondial

Pour ce faire et afin de comparer équitablement les différentes propositions, j'ai pu rencontrer à 2-3 reprises chaque fournisseur leur expliquant ainsi, sur base d'un cahier des charges reprenant

---

<sup>12</sup> Europe, Middle East, India & Africa

<sup>13</sup> Solution avec échange libre de données par le biais de serveurs et d'internet

le processus global du projet (voir annexe n°3), les objectifs de la société. Car avant de pouvoir automatiser les processus (liens entre les différentes phases d'une offre ou le cycle d'une vente par exemple), il faut pouvoir être certain que ce déroulement soit optimal. Ce cahier des charges est basé sur un état des lieux effectué<sup>14</sup> en interne et sur les évolutions possibles par rapport aux possibilités offertes par les logiciels. A travers ces spécifications, il faudra faciliter au maximum l'intégration des processus.

#### 4.6.1. Etude de marché

Lors de la comparaison des solutions, j'ai pu obtenir une étude de marché réalisée par Info Tech (société américaine fondée en 1994 qui est un cabinet de recherche et de conseils fournissant des analyses de marché pour l'industrie de l'information) qui comparait différentes solutions CRM. Cette étude de marché avait pour objectif de positionner des entreprises CRM (Maximizer, Microsoft Dynamics CRM, NetSuite, On contact, SageCRM, Sales force, Sugar CRM) par rapport à un paysage représentant le marché.

Les critères (voir illustration 14) pris en compte lors de la comparaison des solutions sont les suivants :

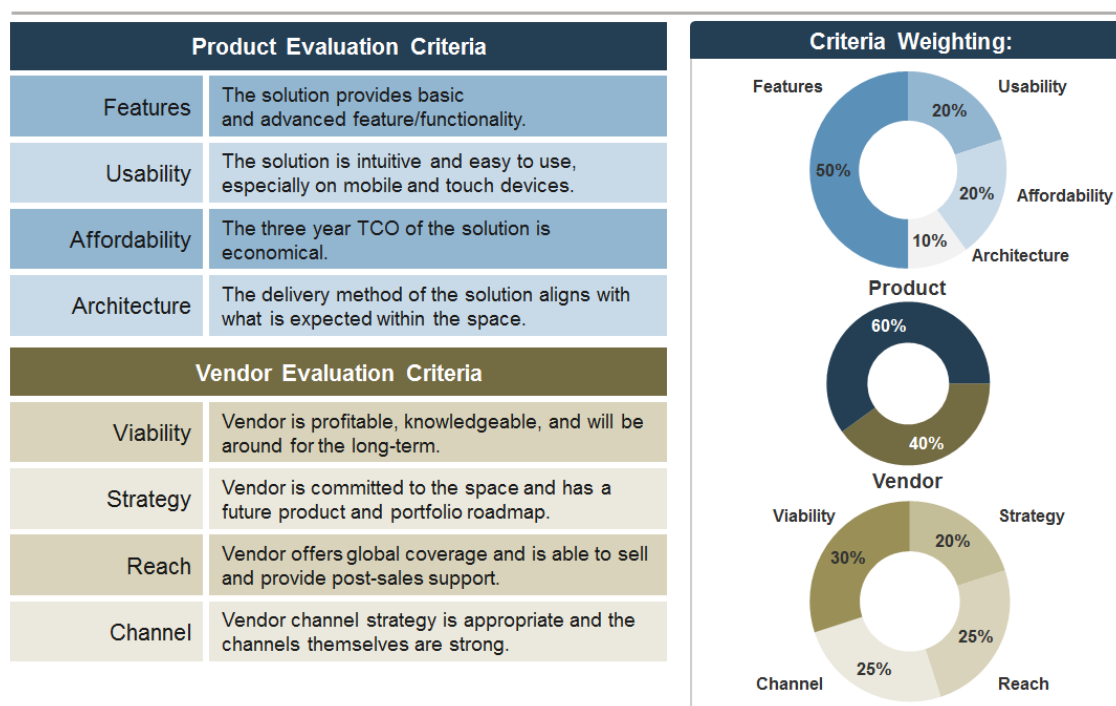


Illustration 14 : critères de la comparaison des solutions

<sup>14</sup> Voir situation actuelle

Ce qui se dégage des critères pris en compte est la fonctionnalité du produit. Il est évident qu'au mieux un logiciel est adapté aux besoins, au plus il sera fonctionnel. Le profit pour les commerciaux est également un critère important tout comme le fait de rassembler les informations sur une plateforme commune.

Ensuite, et en fonction du poids de chaque élément, un aperçu a été dessiné (voir illustration 15) positionnant les solutions dans différentes zones définies à partir des critères cités précédemment :

## The Info-Tech Small Enterprise CRM Vendor Landscape

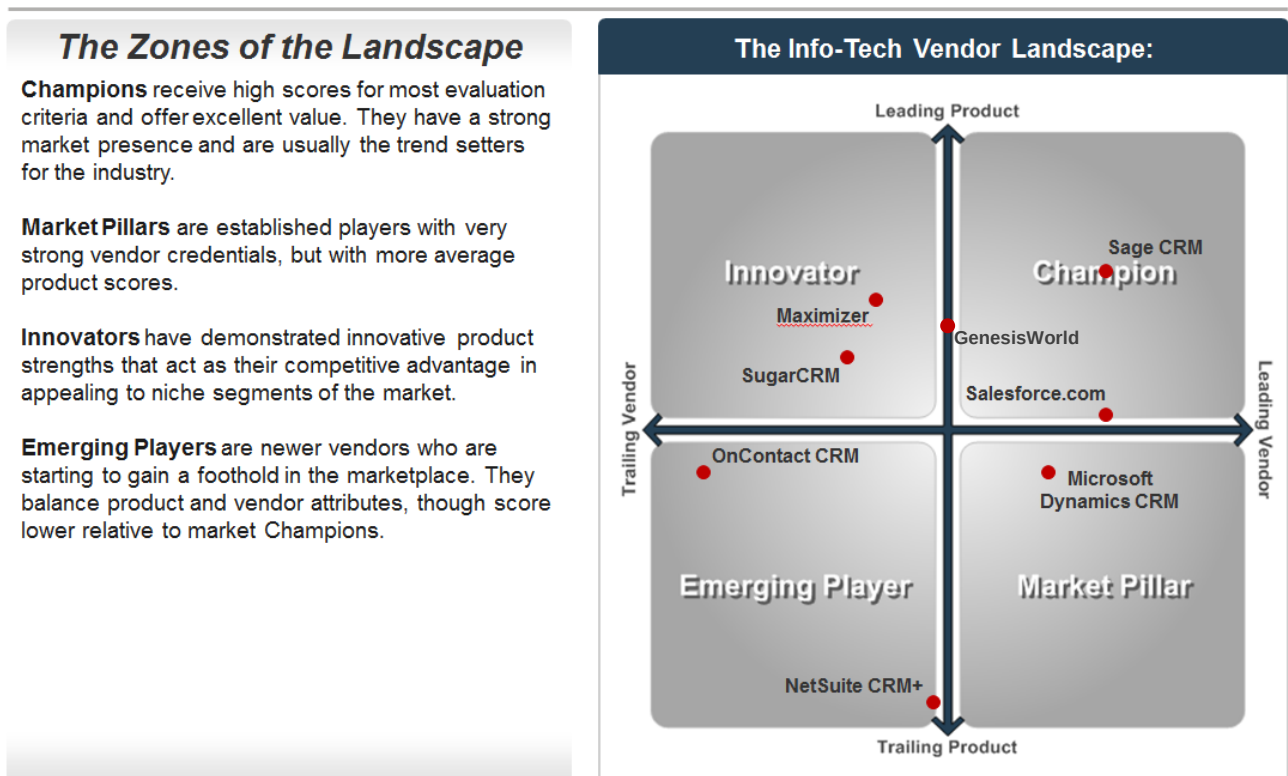


Illustration 15 : positionnement des différentes solutions

Trois des quatre solutions retenues figurent dans cette étude de marché et se distinguent assez bien quant à leur positionnement : un « champion », un « innovator » et un « market pillar ». Après discussion avec l'*account manager* de la solution de « Cas-GenesisWorld », le positionnement serait approximativement entre Maximizer et Sage CRM.

#### 4.6.2. Solutions CRM – comparaison financière

La première comparaison effectuée est une comparaison financière. Le premier objectif est de fournir les mêmes informations aux différentes solutions afin de pouvoir comparer des choses identiques. Suite aux différentes rencontres avec les éditeurs et l'explication du cahier des charges du projet, une offre commerciale (négociée ou non) a été proposée. Le tableau ci-après repérant le comparatif de toutes les offres reçues :

| Comparaison offres financières logiciel CRM |                       |                 |             |                   |                   |                    |
|---------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|                                             | Infomat               |                 |             | Megabyte          | Cloudinnovation   | NSI                |
| <u>Logiciel</u>                             | Genesis World         |                 |             | Sage CRM          | Sales Force       | Microsoft CRM      |
| <u>Licences</u>                             | Genesis World Premium |                 |             | Sage CRM Standard | Sales Force       |                    |
|                                             | #                     | €/#             |             |                   |                   |                    |
| Module de base                              | 14                    | 750             | € 10.500,00 |                   |                   |                    |
| Report Manager                              | 1                     | 1200            | € 1.200,00  |                   |                   |                    |
| Report Client                               | 5                     | 120             | € 600,00    |                   |                   |                    |
| Crystal Reports                             | 1                     | 573             | € 573,00    |                   |                   |                    |
| Module développement                        | 1                     | 1500            | € 1.500,00  |                   |                   |                    |
| Prix unitaire                               |                       | € 1.026,64      |             | € 628,21          | € 672,00          |                    |
| Quantité                                    |                       | 14              |             | 14                | 14                |                    |
| <u>Total</u>                                |                       | € 14.373,00     |             | € 8.795,00        | € 9.408,00        |                    |
| Remise 1                                    |                       | 30%             |             | 30%               | 0%                |                    |
| <u>Total après remise 1</u>                 |                       | € 10.061,10     |             | € 6.156,50        | € 9.408,00        |                    |
| Remise 2                                    |                       |                 |             | 5%                |                   |                    |
| <u>Total Licences</u>                       |                       | <u>€ 10.061</u> |             | <u>€ 5.848,68</u> | <u>€ 9.408,00</u> | <u>€ 22.000,00</u> |
| <u>Contrat de Màj</u>                       |                       |                 |             |                   |                   |                    |
| Prix annuel                                 |                       | € 1.811,00      |             | € 2.020,00        |                   |                    |
| Remise                                      |                       | 20,00%          |             | -€ 879,50         |                   |                    |

|                                        |                                            |       |            |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------|-----|------------|--------------------------------------|-----|------------|--------------------|
| <u>Total contrat</u>                   | <u>€ 1.448,80</u>                          |       |            | <u>€ 1.140,50</u>                                                      |     |            | <u>€ 0,00</u>                        |     |            | -                  |
| <u>Contrat d'assistance</u>            |                                            |       |            |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
| Prix annuel                            | 14                                         | 100   | € 1.400,00 | € 1.487,76                                                             |     |            | € 1.500,00                           |     |            |                    |
| Remise                                 |                                            |       | 20,00%     |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
| <u>Total assistance</u>                | <u>€ 1.120,00</u>                          |       |            | <u>€ 1.487,76</u>                                                      |     |            | <u>€ 1.500,00</u>                    |     |            | -                  |
| <u>Prestations</u>                     |                                            |       |            |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
|                                        | # h                                        | €/h   | 7,2        | # h                                                                    | €/h |            | # h                                  | €/h |            |                    |
| Coordination du projet                 |                                            |       |            | 2                                                                      | 106 | € 212,00   |                                      |     |            |                    |
| Analyse préparatoire                   |                                            |       |            | 20                                                                     | 106 | € 2.120,00 | 4                                    | 115 | € 460,00   |                    |
| Installation Logiciel                  | 7,2                                        | 111,1 | € 800,00   |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
| Installation                           |                                            |       |            | 8                                                                      | 89  | € 712,00   |                                      |     |            |                    |
| Paramétrage                            | 28,8                                       | 111,1 | € 3.200,00 | 33                                                                     | 89  | € 2.937,00 | 60                                   | 115 | € 6.900,00 |                    |
| Création rapports                      |                                            |       |            | 16                                                                     | 89  | € 1.424,00 |                                      |     |            |                    |
| Formation fonctionnelle                | 14,4                                       | 111,1 | € 1.600,00 |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
| Formation utilisateurs                 | 7,2                                        | 111,1 | € 800,00   |                                                                        |     |            | 8                                    | 115 | € 920,00   |                    |
| Formation administrateur               | 7,2                                        | 111,1 | € 800,00   |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
| Formation                              |                                            |       |            | 9                                                                      | 89  | € 801,00   |                                      |     |            |                    |
| Assistance démarrage                   | 7,2                                        | 111,1 | € 800,00   |                                                                        |     |            |                                      |     |            |                    |
| <u>Total prestations</u>               | <u>€ 8.000,00</u>                          |       |            | <u>€ 8.206,00</u>                                                      |     |            | <u>€ 8.280,00</u>                    |     |            | <u>€ 23.000,00</u> |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>€ 20.629,90</b>                         |       |            | <b>€ 16.682,94</b>                                                     |     |            | <b>€ 19.188,00</b>                   |     |            | <b>€ 45.000,00</b> |
| <u>Conditions paiement / Remarques</u> | 25% acompte sur les licences à la commande |       |            | 30% à la commande                                                      |     |            | 20% à la commande                    |     |            |                    |
|                                        | 75% payables en 12x SANS frais             |       |            | 70% en fonction des prestations                                        |     |            | 80% en fonction des prestations      |     |            |                    |
|                                        | Facturation annuelle pour contrat mäj      |       |            | Prix donnés HTVA                                                       |     |            | Prix donnés HTVA                     |     |            |                    |
|                                        |                                            |       |            | Frais déplacement + livraison + taxes Recupel + fournitures NON inclus |     |            | Licence à renouveler tous les 5ans ! |     |            |                    |

|                                  | Prix donnés HTVA<br>Module mobilité (iPhone,...)<br>gratuit<br>Réduction māj 1ère année | facturation annuelle pour<br>contrat māj<br>Réduction māj 1ère année |                           |                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Serveur</b>                   | <b>€ 4.210,00</b>                                                                       |                                                                      | <b>€ 0,00</b>             | <b>€ 4.320,00</b>         |
| <b><i>TOTAL Installation</i></b> | <b><i>€ 24.839,90</i></b>                                                               | <b><i>€ 20.892,94</i></b>                                            | <b><i>€ 19.188,00</i></b> | <b><i>€ 49.210,00</i></b> |

### 4.6.3. Serveur

Le deuxième élément à comparer est le support sur lequel le logiciel sera installé ; c'est-à-dire le serveur :

| Configuration de serveur requise pour installation du CRM |                                                                                                                                                               |         |               |                      |                                |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|----------------------|--------------------------------|
| Matériel                                                  | Description                                                                                                                                                   | Infomat |               | Amster <sup>15</sup> |                                |
|                                                           |                                                                                                                                                               | Qté     | Prix unitaire | Prix Total           | Prix Total Différences         |
| Serveur                                                   | HP ProLiant ML110 G7 Performance - Server - micro tower - 4U - 1-way - 1 x Xeon E3-1240 / 3.3 GHz - RAM 4 GB SATA – hotswap 3.5" - no HDD - DVD - Gigabit LAN | 1       | € 1.015,00    | € 1.015,00           | € 1.420,00 (5u/2way/2,4ghz/E5) |
|                                                           | HP Entry - Hard drive - 250 GB - hot-swap - 3.5" - SATA-300 - 7200 rpm                                                                                        | 2       | € 160,00      | € 320,00             | € 350,00 (300GB/10000tr)       |
|                                                           | HP - Memory - 4 GB - DIMM 240-pin - DDR3 - 1333 MHz / PC3-10600 - CL9 - unbuffered                                                                            | 1       | € 65,00       | € 65,00              | € 67,00 (1600mhz)              |
| Garantie                                                  | Electronic HP Care Pack 4-Hour Same Business Day Support - Extended service agreement - parts and labour - 3 years - on-site - 13x5 - 4 h                     | 1       | € 310,00      | € 310,00             | € 143,00 (9x5)                 |
| Options                                                   | HP Common Slot High Efficiency - Power supply - hot-plug ( plug-in module ) - 80 PLUS Gold - AC 100-240 V - 460 Watt                                          | 1       | € 185,00      | € 185,00             | € 170,00                       |
| Soft                                                      | SYMC BACKUP EXEC 2012 AGENT FOR WINDOWS WIN PER SERVER BNDL STD LIC EXPRESS BAND S BASIC 12 MONTHS                                                            | 1       | € 510,00      | € 510,00             | € 410,00                       |
|                                                           | WinSvrStd 2012 SNGL OLP NL 2Proc                                                                                                                              | 1       | € 895,00      | € 895,00             | € 850,00                       |
| Service                                                   | Installation Serveur + Mise en domaine + setup Backup                                                                                                         | 1       | € 850,00      | € 850,00             | € 800,00                       |
| <b>TOTAL</b>                                              |                                                                                                                                                               |         |               | <b>€ 4.150,00</b>    | <b>€ 4.210,00</b>              |

<sup>15</sup> Amster étant notre partenaire IT et gérant de l'ensemble du réseau informatique dans les bureaux.

#### 4.6.4. Grille de comparaison

Suivant les différents entretiens effectués avec les sociétés et afin d’obtenir une comparaison autre que chiffrée, la grille de notation ci-après reprend différents critères pour lesquels une côte a été attribuée : de -2 (très mauvais) à +2 (très bon) :

| <b>Grille de comparaison des logiciels CRM</b> |                      |                 |                    |                      |
|------------------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------|----------------------|
|                                                | <b>Infomat</b>       | <b>Megabyte</b> | <b>Sales Cloud</b> | <b>NSI</b>           |
| <u>Logiciel / Interface</u>                    | <b>Genesis World</b> | <b>Sage CRM</b> | <b>Salesforce</b>  | <b>Microsoft CRM</b> |
| Ergonomie                                      | +                    | +               | ++                 |                      |
| Simplicité                                     | ++                   | +               | +                  |                      |
| Modules disponibles                            | ++                   | +               | -                  |                      |
| Fonctionnalités                                | ++                   | ++              | +                  |                      |
| Personnalisable                                | ++                   | +               | +                  |                      |
| Facilité de programmation                      | ++                   | +               | 0                  |                      |
| Interface                                      | 0                    | +               | ++                 |                      |
| Intégration de données                         | +                    | +               | +                  |                      |
| Export d'informations                          | ++                   | ++              | ++                 |                      |
| Clarté des informations                        | ++                   | +               | +                  |                      |
| Reports                                        | ++                   | ++              | +                  |                      |
| Adaptations futures                            | +                    | +               | 0                  |                      |
| Gestion des contacts                           | +                    | +               | +                  |                      |
| Gestion des opportunités                       | ++                   | +               | +                  |                      |
| Gestion des <i>forecasts</i>                   | ++                   | +               | +                  |                      |
| Feeling / Ressenti                             | ++                   | +               | 0                  |                      |
| Coût                                           | 0                    | ++              | 0                  |                      |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>26</b>            | <b>21</b>       | <b>14</b>          | <b>NA</b>            |

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| ++ | <b>Très bon (+2)</b>        |
| +  | <b>Bon (+1)</b>             |
| 0  | <b>Neutre/Sans avis (0)</b> |
| -  | <b>Mauvais (-1)</b>         |
| -- | <b>Très mauvais (-2)</b>    |

Les deux premières solutions se démarquent très nettement de la 3<sup>ème</sup> (et de la 4<sup>ème</sup> bien que pas approfondie).

#### 4.6.5. Rentabilité du CRM

---

Il s'agit ici d'une grande difficulté de l'exercice de savoir comment l'entreprise peut analyser l'apport du crm car il existe beaucoup de points subjectifs. Le calcul du ROI est important pour une société car il s'agit de valider ou non l'intérêt de l'investissement.

Un des axes qu'on peut se donner pour projeter le ROI est d'essayer de voir quels indicateurs l'entreprise voudra suivre tout au long du projet ; indicateurs devant être cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Le problème est que l'analyse est principalement qualitative (amélioration de la relation avec les clients, complexité de la base de données) et qu'il n'est pas facile de mesurer ce critère.

##### 4.6.5.1. Rentabilité indirecte

---

Outre la rentabilité financière qui sera approfondie dans le paragraphe ci-après, d'autres pistes incalculables (à l'heure actuellement en tout cas) peuvent être envisagées :

- *Rassemblement de la base de données des clients* : on évite la dispersion des contacts entre les commerciaux et on rassemble ainsi toutes les informations liées à un client. A plus long terme, on pourra calculer la rentabilité du CRM en mesurant le nouveau chiffre d'affaires lié ; discernant ainsi les « clients A » des « clients D » (un client A sera un client fidèle sur lequel la société réalise de gros bénéfices et un chiffre d'affaires important et constant ; à l'inverse un client D nécessitera beaucoup de travail pour au final n'amener que des problèmes à la société ainsi qu'un faible chiffre d'affaires accompagné de faibles bénéfices) . Grâce à la centralisation des données, emails, documents, adresses,... le temps perdu inutilement pour retrouver les informations sera évité.
- *Rédaction des offres limitée et adaptée* : à l'heure actuelle un grand nombre d'offres est rédigé sans aucun suivi et donc sans aucun retour ; ceci engendrant des pertes de temps et donc une perte de rentabilité. Avec le ratio de rentabilité des clients (nombre d'offres envoyées annuellement par rapport à la quantité de commandes reçues et le bénéfice obtenu), il sera possible de classer les bons des mauvais clients.
- *Profiling de ses clients* : l'objectif est de cibler ses meilleurs clients afin de leur offrir plus qu'un produit, mais bien un service personnalisé pour maintenir une satisfaction élevée et donc un potentiel de commandes. On peut lier ce *profiling* à du géomarketing car certaines implantations sont liées.

- *La proposition de nouveaux services* : on pourrait proposer aux clients un support technique par le biais d'un site internet complètement personnalisé à leurs besoins ; besoins pouvant être analysés par rapport au type de produits proposés aux clients x et y sur une année. A l'heure actuelle seul un site officiel de Trane existe mais qui n'est pas adapté aux besoins du marché Belge.
- « *Massmailing* » : étant donné que tous les clients seront répertoriés dans une base commune, il sera possible d'effectuer du « *mass mailing* » qui consiste à envoyer le même email à des dizaines/centaines de contacts. On évite ainsi des courriers sous format papier (onéreux) mais également une perte de temps. Ceci pourra être particulièrement utile lorsque nous organisons des journées de présentation produits à des clients ou à des bureaux d'études.
- *Réduction du temps d'encodage des données par les vendeurs*: celles-ci sont insérées à un moment et sont disponibles pour l'ensemble de l'équipe ensuite avec la possibilité d'encodage par le secrétariat et la lecture par le commercial. Les informations omises peuvent être également rappelées par l'intermédiaire d'alarmes ce qui permet par exemple de suivre les projets au plus proche des dates de décisions.
- *Optimisation des processus* : principalement à travers le suivi des projets lors des différentes phases d'évolution des offres et lors des préparations des réunions de vente.

#### 4.6.5.2. *Rentabilité financière*

---

Au niveau financier, l'analyse du retour sur investissement reste assez simple :  $\text{Gains} - \text{Investissement} = \text{rentabilité}$ . Ce calcul peut être effectué sur base d'une Valeur Actuelle Nette (VAN) : cette méthode permet de comparer l'investissement effectué par rapport aux *cashes flows* dégagés pendant une certaine période ; les *cashes flows* étant actualisés.

#### 4.6.5.3. *Retour sur investissement des solutions*

---

Le ROI des différentes solutions a été envisagé sur base d'une signature et d'un début d'installation le 1<sup>er</sup> juin 2013. Ce calcul de rentabilité sera envisagé par la méthode la VAN (Valeur Actuelle Nette).

Les éléments suivants ont été pris en compte pour le calcul :

- Investissement (unique ou séquentiel si solution « Cloud »)

- Coûts annuels de mise à jour : obligatoires pour toutes les solutions
- Coût de l'*helpdesk* : support annuel
- Gains/bénéfices espérés
- Coût/temps évité au niveau du secrétariat grâce à l'automatisation de certaines tâches

#### 4.6.5.3.1. Coûts évités du secrétariat<sup>16</sup>

Grâce à l'automatisation de certaines tâches et de certains processus, un gain non négligeable pourra être réalisé au niveau des tâches administratives :

##### *Evaluation de l'économie réalisée au niveau secrétariat*

|                             |            |        |                           |
|-----------------------------|------------|--------|---------------------------|
| Salaire mensuel Brut / mois | € 2.000,00 | 12mois | € 24.000,00               |
| 13ème mois + congés payés   | € 2.000,00 | 2mois  | € 4.000,00                |
| <i>Sous-Total</i>           |            |        | € 28.000,00               |
| ONSS                        | 35%        |        | € 9.800,00                |
| <b><u>Total</u></b>         |            |        | <b><u>€ 37.800,00</u></b> |

Annuellement, nous avons : 52semaines x 5jours= 260jours – 20jours (congés annuels) – 14jours (fériés) – 5jours (maladie) =221 jours à raison de 7.8h/jour = 1723.8h soit un coût horaire de 21.93€.

##### *Gain secrétariat*

| <i>Préparation réunion de vente du lundi matin</i> | <b>Semaines</b>       | <b>Heures</b> | <b>Gain €/an</b>          |
|----------------------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------------------|
|                                                    | 50                    | 3             | € 3.289,24                |
| <i>Rapports de ventes</i>                          | <b>Nombre projets</b> | <b>Heures</b> |                           |
|                                                    | 170                   | 2             | € 7.455,62                |
| <i>Confirmation commande automatique</i>           | <b>Nombre projets</b> | <b>Heures</b> |                           |
|                                                    | 170                   | 0,25          | € 931,95                  |
| <i>Statistiques annuelles</i>                      | <b>Quantité</b>       | <b>Heures</b> |                           |
|                                                    | 12                    | 2             | € 526,28                  |
| <b><i>TOTAL</i></b>                                |                       |               | <b><i>€ 12.203,10</i></b> |

L'économie au niveau du secrétariat s'élève donc à 12.203,10€/an ; le temps accordé aux tâches mentionnées ci-dessus pourra être mis au profit d'autres tâches secrétaires.

<sup>16</sup> Afin de simplifier le raisonnement, le coût évité sera considéré comme un gain. Ce coût reste bien évidemment hypothétique.

#### 4.6.5.3.2. Bénéfices/gains espérés

Selon la littérature et les cas existants, l'augmentation du CA annuel est estimée à 2% (cas le plus défavorable). Par rapport au CA total des ventes (uniquement) réalisé de 2010 à 2012 et considérant un bénéfice moyen sur chaque vente de produit de 10%, les gains peuvent se calculer comme ci-après :

| <u>Gains espérés</u>              |                    |
|-----------------------------------|--------------------|
| Par rapport au C.A. des ventes    | 2,0%               |
| Total CA vente 2010               | € 6.007.888,00     |
| Total CA vente 2011               | € 6.202.457,00     |
| Total CA vente 2012               | € 7.732.539,00     |
| CA supplémentaire espéré 2010     | € 120.157,76       |
| CA supplémentaire espéré 2011     | € 124.049,14       |
| CA supplémentaire espéré 2012     | € 154.650,78       |
| Bénéfices annuels espérés         | 10% <sup>17</sup>  |
| en 2011                           | € 12.015,78        |
| en 2012                           | € 12.404,91        |
| en 2013                           | € 15.465,08        |
| <b>Total (moyenne 2011-12-13)</b> | <b>€ 13.295,26</b> |

L'estimation de gain annuel est donc de 13.925,26€.

#### 4.6.5.3.3. Rentabilité « Infomat – GenesisWorld »

Ce paragraphe reprend le calcul de rentabilité et donc le retour sur investissement de la solution « GenesisWorld » pour laquelle les investissements sont les suivants :

| <u>Poste</u>                         | <u>Coût</u> | <u>Remarque</u> |
|--------------------------------------|-------------|-----------------|
| Investissement CRM Licence           | € 10.061,10 |                 |
| Investissement CRM prestations       | € 8.000,00  |                 |
| Investissement serveur               | € 4.210,00  |                 |
| Coût annuel màj avec réduction       | € 1.448,80  | 1ère année      |
| Coût annuel màj sans réduction       | € 1.811,00  | > 1an           |
| Helpdesk                             | € 1.120,00  | jusque fin 2014 |
| Taux actualisation                   | 5%          |                 |
| Amortissement en x ans               | 3           |                 |
| Calcul effectué à partir de juin '13 | 1/2         |                 |

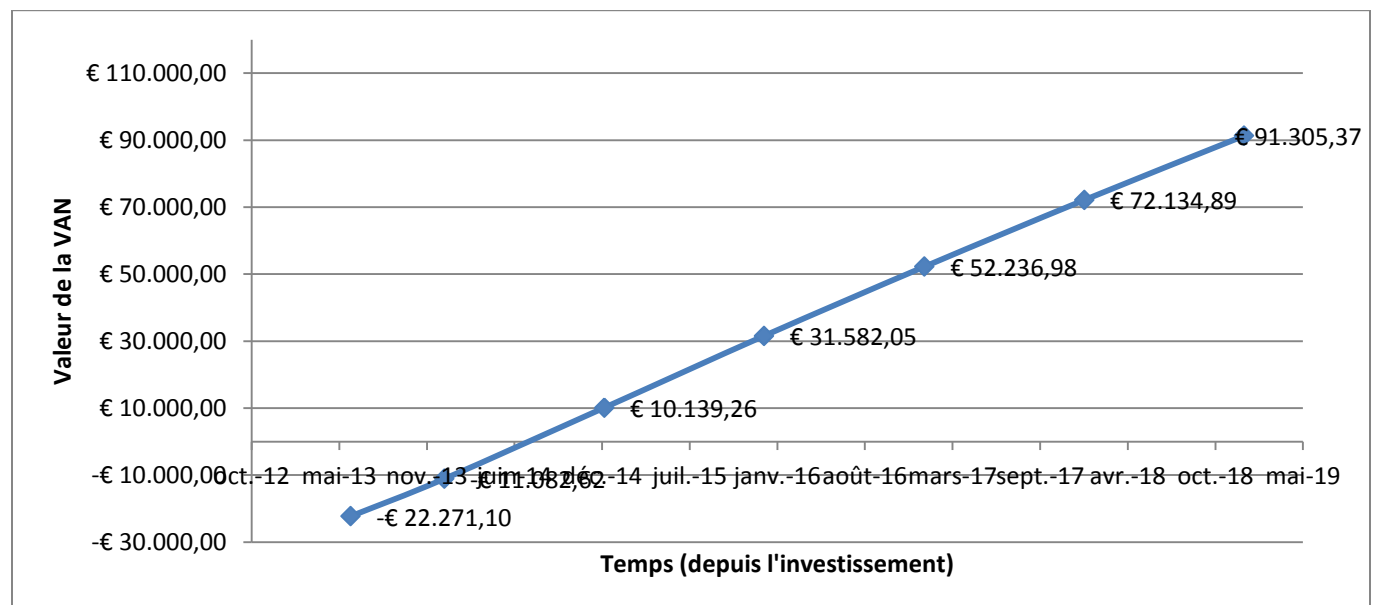
<sup>17</sup> Moyenne des bénéfices calculés sur les 5 dernières années et sur tout type de produits confondus

Tous les coûts sont actualisés sur 5ans et demi :

|         | Investissement      | Coûts annuels      | Secrétariat        | Bénéfice<br>+2%    | Total /année       | Total Cumulé       |
|---------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| juin-13 | -€ 22.271,10        |                    |                    |                    | -€ 22.271,10       | -€ 22.271,10       |
| janv-14 |                     | -€ 1.253,45        | € 5.954,50         | € 6.487,42         | € 11.188,48        | -€ 11.082,62       |
| janv-15 |                     | -€ 2.724,15        | € 11.341,91        | € 12.604,13        | € 21.221,89        | € 10.139,26        |
| janv-16 |                     | -€ 1.603,04        | € 10.801,82        | € 12.244,01        | € 21.442,79        | € 31.582,05        |
| janv-17 |                     | -€ 1.526,71        | € 10.287,45        | € 11.894,18        | € 20.654,92        | € 52.236,98        |
| janv-18 |                     | -€ 1.454,01        | € 9.797,57         | € 11.554,35        | € 19.897,91        | € 72.134,89        |
| janv-19 |                     | -€ 1.384,77        | € 9.331,02         | € 11.224,23        | € 19.170,48        | <u>€ 91.305,37</u> |
|         | <b>-€ 22.271,10</b> | <b>-€ 9.946,12</b> | <b>€ 57.514,26</b> | <b>€ 66.008,33</b> | <u>€ 91.305,37</u> |                    |

Pour un investissement total de 22.271,10€ et des coûts annuels totaux de 9.946,12€, on obtient une VAN totale de 91.305,37€.

Si on impute chaque valeur de la VAN par rapport à la période des 5,5 ans, le ROI approximatif est de 13mois (voir graphique 1).



Graphique 1

#### 4.6.5.3.4. Rentabilité « Megabyte – Sage CRM »

Ce paragraphe reprend le calcul de rentabilité et donc le retour sur investissement de la solution « Sage CRM » pour laquelle les investissements sont les suivants :

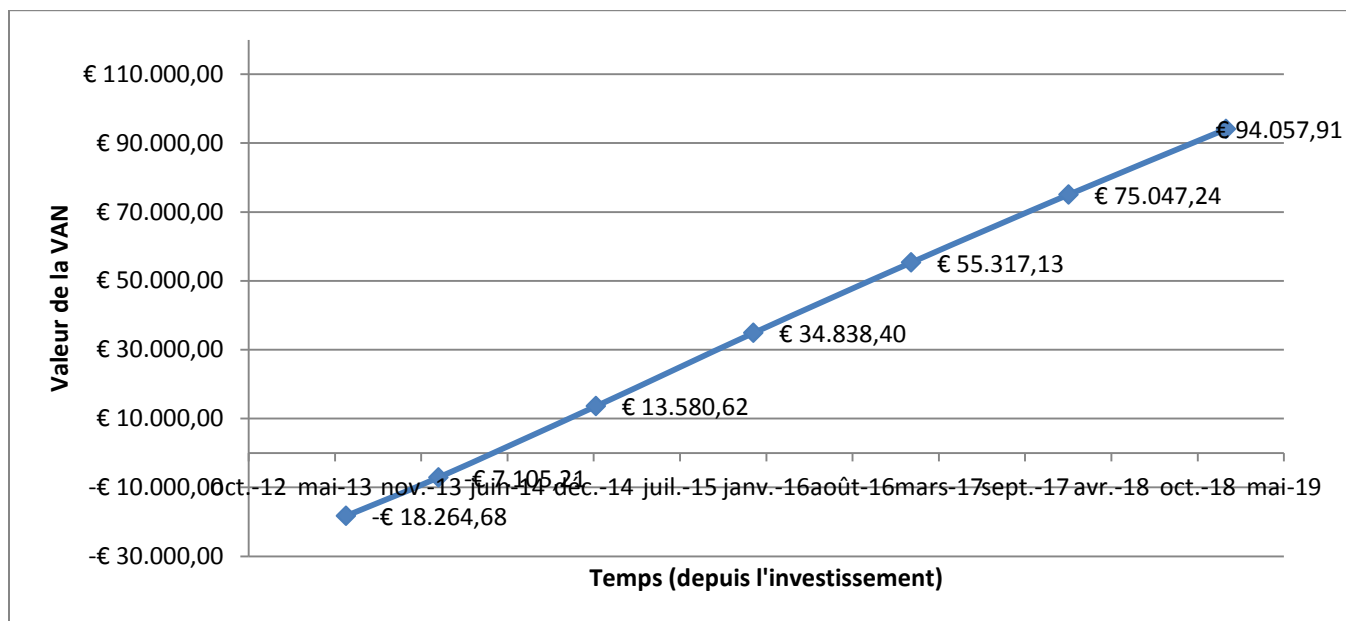
| <u>Poste</u>                         | <u>Coût</u> | <u>Remarques</u> |
|--------------------------------------|-------------|------------------|
| Investissement CRM Licence           | € 5.848,68  |                  |
| Investissement CRM prestations       | € 8.206,00  |                  |
| Investissement serveur               | € 4.210,00  |                  |
| Coût annuel màj avec réduction       | € 1.140,50  | 1ère année       |
| Coût annuel màj sans réduction       | € 2.020,00  | >1an             |
| Helpdesk                             | € 1.487,76  | jusque fin 2014  |
| Taux actualisation                   | 5%          |                  |
| Amortissement en x ans               | 3           |                  |
| Calcul effectué à partir de juin '13 | 1/2         |                  |

Tous les coûts sont actualisés sur 5ans et demi :

|         | <b>Investissement</b> | <b>Coûts annuels</b> | <b>Secrétariat</b> | <b>Bénéfice +2%</b> | <b>Total /année</b>       | <b>Total Cumulé</b> |
|---------|-----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| juin-13 | -€ 18.264,68          |                      |                    |                     | -€ 18.264,68              | -€ 18.264,68        |
| janv-14 |                       | -€ 1.282,46          | € 5.954,50         | € 6.487,42          | € 11.159,46               | -€ 7.105,21         |
| janv-15 |                       | -€ 3.260,21          | € 11.341,91        | € 12.604,13         | € 20.685,83               | € 13.580,62         |
| janv-16 |                       | -€ 1.788,04          | € 10.801,82        | € 12.244,01         | € 21.257,79               | € 34.838,40         |
| janv-17 |                       | -€ 1.702,90          | € 10.287,45        | € 11.894,18         | € 20.478,73               | € 55.317,13         |
| janv-18 |                       | -€ 1.621,81          | € 9.797,57         | € 11.554,35         | € 19.730,11               | € 75.047,24         |
| janv-19 |                       | -€ 1.544,58          | € 9.331,02         | € 11.224,23         | € 19.010,66               | <u>€ 94.057,91</u>  |
|         | <b>-€ 18.264,68</b>   | <b>-€ 11.200,00</b>  | <b>€ 57.514,26</b> | <b>€ 66.008,33</b>  | <u><b>€ 94.057,91</b></u> |                     |

Pour un investissement total de 18.264,68€ et des coûts annuels totaux de 11.200,00€, on obtient une VAN totale de 94.057,91€.

Si on impute chaque valeur de la VAN par rapport à la période des 5,5 ans, le ROI approximatif est de 11mois (voir graphique 2).



Graphique 2

#### 4.6.5.3.5. Rentabilité « SalesCloud – Sales Force »

Ce paragraphe reprend le calcul de rentabilité et donc le retour sur investissement de la solution « SalesCloud » pour laquelle les investissements sont les suivants :

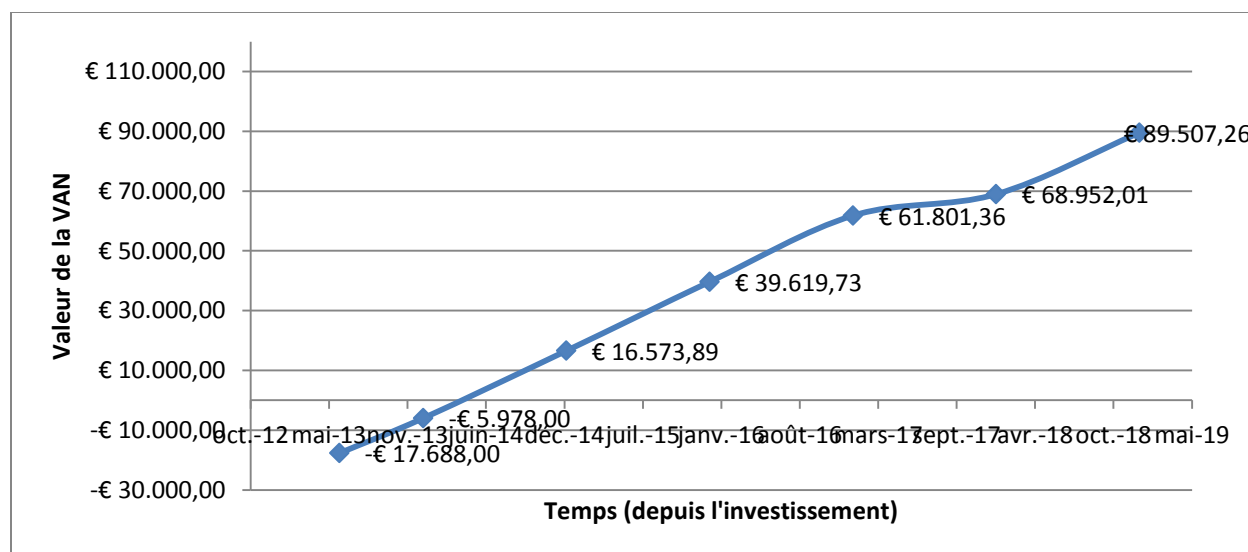
| <u>Poste</u>                         | <u>Coût</u> | <u>Remarques</u> |
|--------------------------------------|-------------|------------------|
| Investissement CRM Licence           | € 9.408,00  |                  |
| Investissement CRM prestations       | € 8.280,00  |                  |
| Investissement serveur               | € 0,00      |                  |
| Coût annuel màj avec réduction       | € 0,00      | 1ère année       |
| Coût annuel màj sans réduction       | € 0,00      | >1an             |
| Helpdesk                             | € 1.500,00  | jusque fin 2014  |
| Taux actualisation                   | 5%          |                  |
| Amortissement en x ans               | 3           |                  |
| Calcul effectué à partir de juin '13 | 1/2         |                  |

Tous les coûts sont actualisés sur 5ans et demi :

| Date    | Investissement      | Coûts annuels      | Secrétariat        | Bénéfice +2%       | Total /année              | Total Cumulé       |
|---------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| juin-13 | -€ 17.688,00        |                    |                    |                    | -€ 17.688,00              | -€ 17.688,00       |
| janv-14 |                     | -€ 731,93          | € 5.954,50         | € 6.487,42         | € 11.710,00               | -€ 5.978,00        |
| janv-15 |                     | -€ 1.394,14        | € 11.341,91        | € 12.604,13        | € 22.551,90               | € 16.573,89        |
| janv-16 |                     | € 0,00             | € 10.801,82        | € 12.244,01        | € 23.045,83               | € 39.619,73        |
| janv-17 |                     | € 0,00             | € 10.287,45        | € 11.894,18        | € 22.181,63               | € 61.801,36        |
| janv-18 | -€ 14.201,26        | € 0,00             | € 9.797,57         | € 11.554,35        | € 7.150,66                | € 68.952,01        |
| janv-19 |                     | € 0,00             | € 9.331,02         | € 11.224,23        | € 20.555,24               | <u>€ 89.507,26</u> |
|         | <b>-€ 31.889,26</b> | <b>-€ 2.126,07</b> | <b>€ 57.514,26</b> | <b>€ 66.008,33</b> | <b><u>€ 89.507,26</u></b> |                    |

Pour un investissement total de 31.889,26€ et des coûts annuels totaux de 2.126,07€, on obtient une VAN totale de 89.507,26€.

Si on impute chaque valeur de la VAN par rapport à la période des 5,5 ans, le ROI approximatif est de 10mois (voir graphique 3).



Graphique 3

#### 4.6.5.3.6. Rentabilité « NSI - Microsoft CRM »

Vu les budgets annoncés, aucune recherche plus approfondie n'a été envisagée avec ce fournisseur.

#### 4.7. Solution CRM retenue

---

Les ROI des différents éditeurs restent très corrects et s'équivalent approximativement. Étant donné que l'on restait dans les budgets annoncés avec les 3 premières solutions, le plus important pour la direction était la manière dont les différents éditeurs avaient cerné notre vision des choses et dont ils allaient la retransmettre dans les adaptations du logiciel.

Suivant le calcul de rentabilité et la grille de notation ci-avant, malgré les « impositions » initiales du groupe Trane, et après avoir présenté l'ensemble du dossier à la direction de Trane Bruxelles, le choix s'est porté vers la solution 1 : « CRM Genesis World ».

Une fois les contrats signés, un planning a été établi afin d'avoir une vision à plus long terme du projet (voir annexe n°4). Ce planning a pour but de déterminer les différentes étapes mises en œuvre afin d'adapter les fonctionnalités du logiciel au mieux à notre besoin.

#### 4.8. Adaptation des fonctionnalités du logiciel

---

L'étape de la modification des fonctionnalités est une phase très importante dans la vie du CRM car c'est elle qui va créer la base sur laquelle toutes les fonctionnalités vont reposer. Chaque détail, chaque cas particulier, chaque situation sont tous des paramètres qui ont dû être envisagés. Tout au long de ces adaptations, chaque étape décrite dans le cahier des charges (voir annexe n°3) a été repensée et approfondie.

#### 4.9. Formation, brainstorming interne, suivi de l'encodage des données

---

Après un mois de travail sur le développement des fonctionnalités et un taux de personnalisation de 85% du logiciel, un *brainstorming* a été réalisé avec l'ensemble des ingénieurs de vente (= utilisateurs) entre autres afin d'éviter tout problème d'incompatibilité des opinions. Ceci avait pour but de présenter le logiciel, les concepts développés et de les confronter par le biais de discussions ouvertes afin d'envisager des pistes d'améliorations et de rebondir sur les idées des participants; le *brainstorming* répondant parfaitement à cela.

Par la même occasion, une première approche pratique des fonctionnalités a été présentée par le biais d'une présentation PowerPoint (voir annexe n°5). Celle-ci avait pour but d'initier les utilisateurs à l'encodage des données et des offres commerciales. D'ici la fin d'année 2013, une seconde réunion sera prévue afin d'avoir un retour sur les différentes possibilités du logiciel et permettre une adaptation si nécessaire. A partir de ce moment, une seconde formation sera

présentée aux utilisateurs quant à la manière d'interpréter le *reporting* et les trends relatifs aux différentes données introduites. Cette étude n'ayant pas de sens à ce stade ; les données encodées n'étant pas suffisantes à l'heure actuelle (l'éditeur préconise 4-6 mois d'encodage au préalable).

#### 4.10. Evolution du projet CRM

---

Ce projet CRM s'inscrit dans **une continuité d'un projet à long terme**. Dans un premier temps, les utilisateurs devront fixer et intégrer les manipulations de base du logiciel principalement pour l'encodage des offres commerciales et la gestion des clients. A plus long terme, d'autres phases d'implémentation viendront compléter la présente partie.

A l'heure actuelle, les prochaines phases prévues peuvent être décrites comme ci-après :

- **Phase 1** : mise en place du CRM pour l'équipe de ventes
  - Phase actuelle destinée à la gestion des offres commerciales et des clients.
- **Phase 2** : génération automatique des offres commerciales à partir des logiciels de sélection
  - Automatisation lors des créations des offres et des emails envoyés aux clients
- **Phase 3** : mise en place du CRM pour l'équipe du service après-vente
  - Principe de *ticketing*, gestion des stocks, des contrats d'entretien, des pièces détachées, services et accès web pour les clients, base de données internet,...
- **Phase 4** : intégration de la phase logistique
  - Gestion des commandes, des transports, automatisation des confirmations aux clients,...
- **Phase 5** : intégration du CRM avec la comptabilité analytique
  - Automatisation des factures, des bons de commande, des notes de débits/crédits, liens avec les comptes annuels,...

Ces phases seront établies dans les prochains mois sous réserve du temps disponible des chargés de projet.

#### 4.11. Apports du logiciel & bénéfices attendus/escomptés

---

A travers ce paragraphe, l'ensemble des objectifs précités et les apports réels seront développés par l'intermédiaire de cas concrets déjà introduits dans le logiciel Genesis World.

Les indicateurs clefs de performances (KPI en anglais) reprennent l'ensemble des indicateurs mesurables dans les tableaux de bord stratégique et les tableaux de bord de gestion.

### 4.11.1. Interface personnalisée

Chaque commercial dispose de son « *dashboard*<sup>18</sup> » (voir *illustration 16*) personnalisé en fonction de son suivi de ses projets, de son *jobtracking*<sup>19</sup>, son *pipeline*, ses objectifs. Cette page d'accueil apparaît au lancement du logiciel et permettra par exemple d'accéder à ses dernières opportunités de ventes ou aux projets en voie de finition. La gestion de ses offres personnelles est donc simplifiée et ces dernières sont accessibles en un minimum de « clics ».

Monday 15 July 2013 Add new element... Settings

| My Cockpit ( Belgium ) |             |                          |                                  |                          |           |            |  |  |                                                               |
|------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------|------------|--|--|---------------------------------------------------------------|
| 1                      | P12-1818-A1 | Musée Parlement Européen | Gilbert Daniell, Close sa        | TPF Luxembourg           | 5-Pending |            |  |  | ----- lun., 8/07/2013 08:27 (AP) ----- 111/1b 1 pose problème |
| 2                      | P13-1123-A1 | Ambassade Qatar          | Ludovic Godon, Cegelec Gosselles |                          | 4-Cockpit | 08.07.2013 |  |  |                                                               |
| 3                      | P13-1258-A1 | Motte Leuze              | Thierry Maertens, CFA sa         |                          | 5-Pending |            |  |  |                                                               |
| 4                      | P13-1469-A1 | WSL Tilman               | Patrick Schone, CTN Close        |                          | 5-Pending |            |  |  |                                                               |
| 5                      | P12-2554-A1 | Black Pearl              | Stephan Vanbutsel, Borzee nv     | VK Engineering Bruxelles | 5-Pending |            |  |  |                                                               |
| 6                      | P13-1030-A1 | Chwapi                   | Ludovic Godon, Cegelec Gosselles | Marcq & Roba             | 4-Cockpit |            |  |  |                                                               |
| 7                      | P13-1030-C1 | Chwapi                   | Jean Baquet, Cegelec Gosselles   | Marcq & Roba             | 4-Cockpit |            |  |  |                                                               |
| 8                      | P13-1030-D1 | Chwapi                   | Jean Baquet, Cegelec Gosselles   | Marcq & Roba             | 4-Cockpit |            |  |  |                                                               |

| Cockpit Belgium - Brandnamed Products (A,D,E,T,X) |             |                          |                                                 |                |           |          |  |  |  |
|---------------------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------------------------------|----------------|-----------|----------|--|--|--|
| 1                                                 | P12-1818-A1 | Musée Parlement Européen | Gilbert Daniell, Close sa                       | TPF Luxembourg | 5-Pending | 31.08.20 |  |  |  |
| 2                                                 | P13-1123-A1 | Ambassade Qatar          | Ludovic Godon, Cegelec Gosselles                |                | 4-Cockpit | 31.08.20 |  |  |  |
| 3                                                 | P13-1258-A1 | Motte Leuze              | Thierry Maertens, CFA sa                        |                | 5-Pending | 31.08.20 |  |  |  |
| 4                                                 | P13-1469-A1 | WSL Tilman               | Patrick Schone, CTN Close                       |                | 5-Pending | 31.08.20 |  |  |  |
| 5                                                 | P13-2505-A1 | Zol                      | Thomas Devriendt, Delta Thermic Stabo Antwerpen |                | 4-Cockpit | 31.08.20 |  |  |  |

| Cockpit Belgium - Trane Products (C,F) |             |                                  |                                  |        |           |  |  |  |  |
|----------------------------------------|-------------|----------------------------------|----------------------------------|--------|-----------|--|--|--|--|
| 1                                      | P13-1810-C1 | Sadara hydrogen peroxide project | Philippe Boons, Jacobs           |        | 4-Cockpit |  |  |  |  |
| 2                                      | P13-1332-C1 | Arend                            | Dirk Van Deun, Ecom Services     |        | 4-Cockpit |  |  |  |  |
| 3                                      | P10-1632-C1 | Dhl Diegem                       | Wim Van Glabeke, Cofely Services |        | 4-Cockpit |  |  |  |  |
| 4                                      | P13-1683-C1 | Bnp KXB 2                        | Natalia Lourenco, Kieffer        | Goblet | 4-Cockpit |  |  |  |  |
| 5                                      | P13-1684-C1 | Al Jouf Saudi Arabia             | Tom Bekaert, Petersime           |        | 4-Cockpit |  |  |  |  |

| My Jobtracking (all country) |             |                           |                                |                          |  |            |  |  |  |
|------------------------------|-------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--|------------|--|--|--|
| 1                            | P12-1476-A1 | Phénix 5 Charleroi        | Intech Naninne, Sambon, Xavier |                          |  | 30.09.2013 |  |  |  |
| 2                            | P12-1818-A1 | Musée Parlement Européen  | Close sa, Daniell, Gilbert     | TPF Luxembourg           |  | 31.08.2013 |  |  |  |
| 3                            | P12-2129-A1 | Hôtel de Police Charleroi | Druart, Laurent, Xavier        |                          |  | 08.01.2014 |  |  |  |
| 4                            | P12-2129-C1 | Hôtel de Police Charleroi |                                |                          |  | 08.01.2014 |  |  |  |
| 5                            | P12-2554-A1 | Black Pearl               | Borzee, Vanbutsel, Stephan     | VK Engineering Bruxelles |  | 30.09.2013 |  |  |  |

| Project Group |            |    |          |  |  |  |  |  |  |
|---------------|------------|----|----------|--|--|--|--|--|--|
| 1             | BE/LUX/SAV | 13 | P13-1817 |  |  |  |  |  |  |
| 2             | Iraq       | 13 | P13-7132 |  |  |  |  |  |  |
| 3             | Ubya       | 13 | P13-5070 |  |  |  |  |  |  |

| AHU Opportunity (ALL) |             |                           |                                  |    |               |  |  |  |  |
|-----------------------|-------------|---------------------------|----------------------------------|----|---------------|--|--|--|--|
| 1                     | P12-1476-A1 | Phénix 5 Charleroi        | Xavier Sambon, Intech Naninne    | AP | 3-Jobtracking |  |  |  |  |
| 2                     | P12-1818-A1 | Musée Parlement Européen  | Gilbert Daniell, Close sa        | AP | 5-Pending     |  |  |  |  |
| 3                     | P12-2129-A1 | Hôtel de Police Charleroi | Xavier Laurent, Druart           | AP | 3-Jobtracking |  |  |  |  |
| 4                     | P12-2434-A1 | Eko                       | Emmanuel Barbier, OFE sa         | DV | 3-Jobtracking |  |  |  |  |
| 5                     | P12-2554-A1 | Black Pearl               | Stephan Vanbutsel, Borzee nv     | AP | 5-Pending     |  |  |  |  |
| 6                     | P13-1030-A1 | Chwapi                    | Ludovic Godon, Cegelec Gosselles | AP | 4-Cockpit     |  |  |  |  |
| 7                     | P13-1039-A1 | ZMK                       | Zmk                              | IL | 2-Proposal    |  |  |  |  |

| My Opportunities |             |                           |                               |  |               |  |  |  |  |
|------------------|-------------|---------------------------|-------------------------------|--|---------------|--|--|--|--|
| 1                | P12-1476-A1 | Phénix 5 Charleroi        | Xavier Sambon, Intech Naninne |  | 3-Jobtracking |  |  |  |  |
| 2                | P12-1818-A1 | Musée Parlement Européen  | Gilbert Daniell, Close sa     |  | 5-Pending     |  |  |  |  |
| 3                | P12-2129-A1 | Hôtel de Police Charleroi | Xavier Laurent, Druart        |  | 3-Jobtracking |  |  |  |  |
| 4                | P12-2129-C1 | Hôtel de Police Charleroi |                               |  | 3-Jobtracking |  |  |  |  |
| 5                | P12-2554-A1 | Black Pearl               | Stephan Vanbutsel, Borzee nv  |  | 5-Pending     |  |  |  |  |
| 6                | P12-2573-T1 | Ch Wapi                   | Xavier Lambrechts, Lebrun sa  |  | 3-Jobtracking |  |  |  |  |

Illustration 16 : exemple de dashboard

<sup>18</sup> Gestion des données principales, de ses favoris, de ses paramètres personnels

<sup>19</sup> Défini précédemment

#### 4.11.2. Aperçu en temps réel

A tout moment, il sera possible de filtrer la base de données des projets (voir *illustration 17*) et d'avoir une vue complète sur un projet ; par exemple le projet « Val Benoit » :

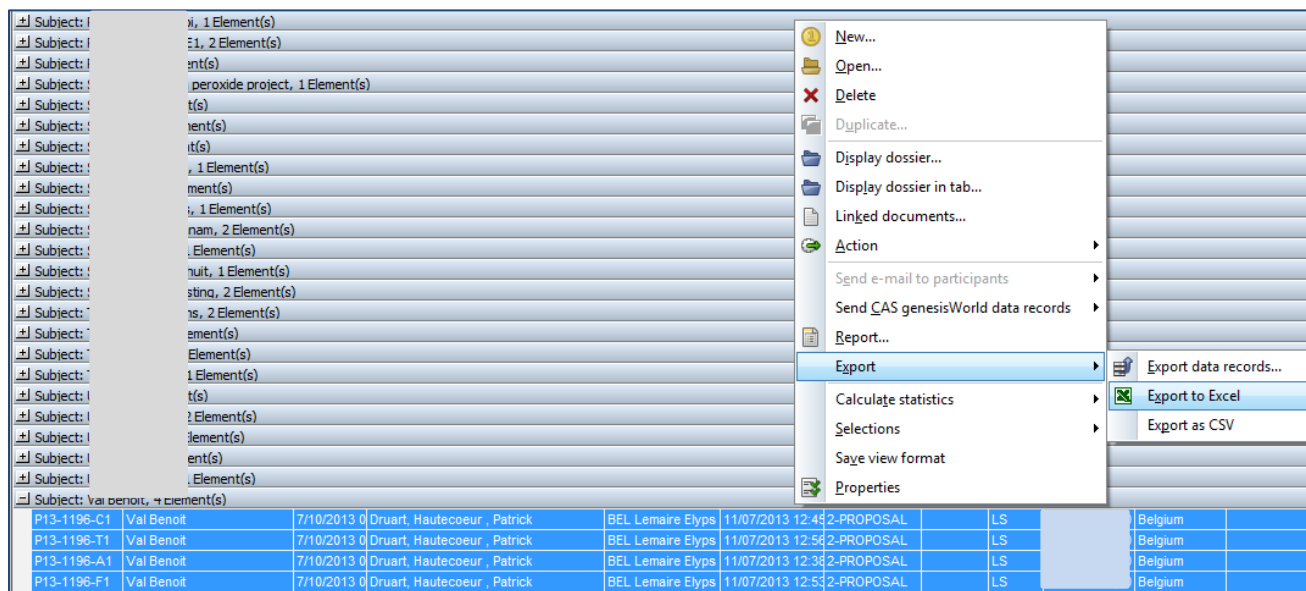


Illustration 17 : exemple de projet

L'export en fichier Excel est également très facile :

#### Opportunity - Opportunity BE/LUX/SAV

| OppCode     | End       | OppCustomer                  | Consultant        | Created on | TotalSales Price | Project Country |
|-------------|-----------|------------------------------|-------------------|------------|------------------|-----------------|
| P13-1196-A1 | 7/10/2013 | Druart, Hautecoeur , Patrick | BEL Lemaire Elyps | 11/07/2013 | xxx              | Belgium         |
| P13-1196-A1 | 7/10/2013 | Cegelec, Decerf, Nicolas     | BEL Lemaire Elyps | 11/07/2013 | xxx              | Belgium         |
| P13-1196-C1 | 7/10/2013 | Druart, Hautecoeur , Patrick | BEL Lemaire Elyps | 11/07/2013 | xxx              | Belgium         |
| P13-1196-F1 | 7/10/2013 | Druart, Hautecoeur , Patrick | BEL Lemaire Elyps | 11/07/2013 | xxx              | Belgium         |
| P13-1196-T1 | 7/10/2013 | Druart, Hautecoeur , Patrick | BEL Lemaire Elyps | 11/07/2013 | xxx              | Belgium         |

Nous avons donc 2 opportunités de vendre notre produit A par l'intermédiaire de notre offre A1 aux clients Druart ou Cegelec, une opportunité de vendre le produit C, F et T au client Druart et ce en fonction de l'attribution du marché.

Auparavant, une seule ligne était reprise par projet (se référer à l'annexe n°1) et il était impossible de déterminer si plusieurs clients nous avaient soumissionnés pour ledit projet.

#### 4.11.3. Suivi entre les propositions, le jobtracking, le cockpit

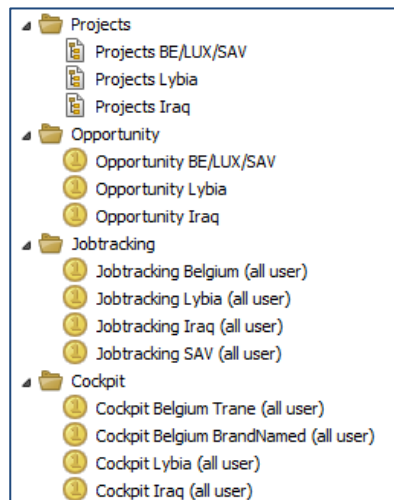


Illustration 18 : favoris

A tout moment et grâce aux favoris créés dans le menu déroulant (voir *illustration 18*), l'ensemble du processus en entonnoir décrit dans le cadre théorique est accessible (opportunités, *jobtracking* et *cockpit*). Les données y figurant représentant au mieux la réalité.

La situation précédente nécessitait d'ouvrir 3 fichiers Excel différents et n'ayant aucun lien commun.

#### 4.11.4. Base de données complète

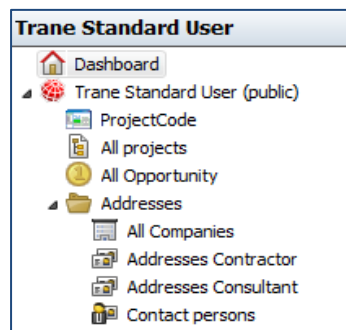


Illustration 19 : base de données

Le CRM va permettre d'uniformiser la base de données (voir *illustration 19*) des clients pour tous les commerciaux; qu'ils soient installateurs, bureaux d'études ou fournisseurs.

On pourra aisément et à tout moment réaliser des opérations marketing (« *mass mailing* » par exemple) en fonction d'une cible de clients (voir *illustration 20*): tous les clients de la région de Bruxelles, tous les bureaux d'études,...

| Addresses Contractor                             |                         |            |               |                |                     |                                  |                                 |             |            |
|--------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------------|----------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------|------------|
| Filter by NameCompany<br>Town: Name Company Town |                         |            |               |                |                     |                                  |                                 |             |            |
| Drag a column into this area for grouping.       |                         |            |               |                |                     |                                  |                                 |             |            |
| is Company                                       | Company                 | First name | Name          | Phone (mobile) | Phone (switchboard) | E-mail (business)                | Street                          | Postal code | Town       |
|                                                  | Climabel                | Jan        | Spaens        | 0471.86.16.04  | 02.367.25.00        | j.spaens@climabel.be             | Rue de l'atelier 29             | 1480        | Tubize     |
|                                                  | Climabel                |            |               |                | 02.367.25.00        |                                  | Rue de l'atelier 29             | 1480        | Tubize     |
|                                                  | Climlux                 | Patrick    | Schumacher    |                | +352.49.50.411      | patrick.schumacher@climlux.lu    | Rue de l'industrie              | L - 3895    | Foetz      |
|                                                  | Climlux                 | Fabien     | Pierron       |                | +352.49.50.411      | fabien.pierron@climlux.lu        | Rue de l'industrie              | L - 3895    | Foetz      |
|                                                  | Climlux                 |            |               |                | +352.49.50.411      |                                  | Rue de l'industrie              | L - 3895    | Foetz      |
|                                                  | Close                   |            |               |                | 043.84.53.90        |                                  | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Gérard     | Close         |                | 043.84.53.90        | soumission@close.be              | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Magali     | Conniasselle  | 02.779.82.37   | 043.84.53.90        | conniasselle.magali@close.be     | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Gerard     | Caprasse      | 0478.87.87.14  | 043.84.53.90        | caprasse.gerard@close.be         | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Christian  | Dandoy        |                | 043.84.53.90        | dandoy.christian@close.be        | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Gilbert    | Daniell       |                | 043.84.53.90        | daniell.gilbert@close.be         | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Damien     | Clette        |                | 043.84.53.90        | clette.damien@close.be           | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Didier     | Géline        |                | 043.84.53.90        | geline.didier@close.be           | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Pascal     | Thésias       |                | 043.84.53.90        | thesias.pascal@close.be          | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Close                   | Frédéric   | Laurent       |                | 043.84.53.90        | laurent.frederic@close.be        | Rue de la Hé Copin, 9           | 4920        | Aywaille   |
|                                                  | Cobelba                 | Laurent    | Riffon        |                | 081.40.14.21        | lriffon@cobelba.be               | Rue des Reines Marguerites, 5-7 | 5100        | Naninne    |
|                                                  | Cobelba                 |            |               |                | 081.40.14.21        |                                  | Rue des Reines Marguerites, 5-7 | 5100        | Naninne    |
|                                                  | Cofely Axima Aartselaar | Dirk       | Verhoeven     |                | 03.870.72.00        | dirk.verhoeven@cofelyaxima-gdf   | Vluchtenburgstraat 5            | 2630        | Aartselaar |
|                                                  | Cofely Axima Aartselaar | Christoph  | Van Steelandt |                | 03.870.72.00        | christoph.vansteelandt@cofelyax  | Vluchtenburgstraat 5            | 2630        | Aartselaar |
|                                                  | Cofely Axima Aartselaar | Filip      | Seghers       | 0475.30.51.53  | 03.870.72.00        | filip.seghers@cofelyaxima-gdfsui | Vluchtenburgstraat 5            | 2630        | Aartselaar |
|                                                  | Cofely Axima Aartselaar | Koen       | Almey         |                | 03.870.72.00        | koen.almey@cofelyaxima-gdfsue    | Vluchtenburgstraat 5            | 2630        | Aartselaar |

Illustration 20 : données clients

#### 4.11.5. Transformation du rôle du secrétariat en « customer care »

Par conversation téléphonique et par intermittence mensuelle, les secrétaires pourront se renseigner sur les différentes offres commerciales envoyées aux clients (voir illustration 21). A ce moment le statut et les informations pourront être modifiés dans le logiciel et une alarme pourra apparaître sur l'écran du commercial.

| Filter by<br>OppCustomer: cegelec X        |                       |            |                                    |                   |                  |               |            |          |                 |                |                 |                                   |
|--------------------------------------------|-----------------------|------------|------------------------------------|-------------------|------------------|---------------|------------|----------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Drag a column into this area for grouping. |                       |            |                                    |                   |                  |               |            |          |                 |                |                 |                                   |
| OppCode                                    | Subject               | End        | OppCustomer                        | Consultant        | Created on       | OppPhase      | dateJob    | Perso... | TotalSalesPr... | ProjectCoun... | TotalPurchPr... | Notes                             |
| P13-1002-C1                                | Square De Meeus       | 26/08/2013 | Cegelec Gosselies, Godon, Ludovic  | CES               | 8/07/2013 12:28  | Lost          |            | LS       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1002-A1                                | Square Meeus Kanam    | 31/08/2013 | Cegelec Gosselies, Godon, Ludovic  | CES               | 8/07/2013 08:44  | Lost          |            | AP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1030-A1                                | Chwapi                | 30/09/2013 | Cegelec Gosselies, Godon, Ludovic  | Marcq & Roba      | 5/07/2013 16:14  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1030-C1                                | Chwapi                | 30/09/2013 | Cegelec Gosselies, Baquet, Jean    | Marcq & Roba      | 8/07/2013 14:58  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1030-D1                                | Chwapi                | 30/09/2013 | Cegelec Gosselies, Baquet, Jean    | Marcq & Roba      | 8/07/2013 15:03  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1123-A1                                | Ambassade Qatar       | 31/08/2013 | Cegelec Gosselies, Godon, Ludovic  |                   | 8/07/2013 08:37  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1502-A1                                | Az Alma               | 30/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Verguts, Ann  | SDKE              | 3/07/2013 14:34  | 3-Jobtracking |            | DV       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1805-F1                                | Triomphe 1 + 2        | 11/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Hannes, Gerry |                   | 11/07/2013 10:25 | 3-Jobtracking | 11/07/2013 | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1555-A1                                | Havenhuis             | 31/08/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Nura, Ariana  | Ingenium          | 10/07/2013 10:55 | 3-Jobtracking |            | JL       |                 | Belgium        |                 | ..... mer., 10/07/2013 11:12 (DA) |
| P13-1002-T1                                | Square Meeus Kanam    | 31/08/2013 | Cegelec Gosselies, Godon, Ludovic  | CES               | 9/07/2013 09:57  | 3-Jobtracking |            | AP       |                 | Belgium        |                 | ..... mar., 9/07/2013 09:57 (AP)  |
| P13-1251-A1                                | Ziekenhuis Roeselaere | 30/11/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Vandermeersch | VK Engineering Ro | 3/07/2013 16:41  | 3-Jobtracking |            | JL       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1770-D1                                | -                     | 12/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:16 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1770-C1                                | -                     | 12/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:16 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1809-C1                                | Wtc                   | 12/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Hannes, Gerry |                   | 11/07/2013 16:41 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1771-D1                                | -                     | 12/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:06 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1771-C1                                | -                     | 12/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:04 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P12-1755-C1                                | -                     | 31/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Torfs, Karl   |                   | 12/07/2013 14:48 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |
| P13-1755-C1                                | -                     | 12/10/2013 | Cegelec Zwijndrecht, Torfs, Karl   |                   | 12/07/2013 10:16 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |                                   |

Illustration 21 : exemple de filtration sur le client Cegelec

#### 4.11.6. Vue globale de la situation de chaque client

Grâce aux reports du logiciel, il est possible de déterminer le volume d'affaires (voir illustration 22) en cours avec les différents clients.

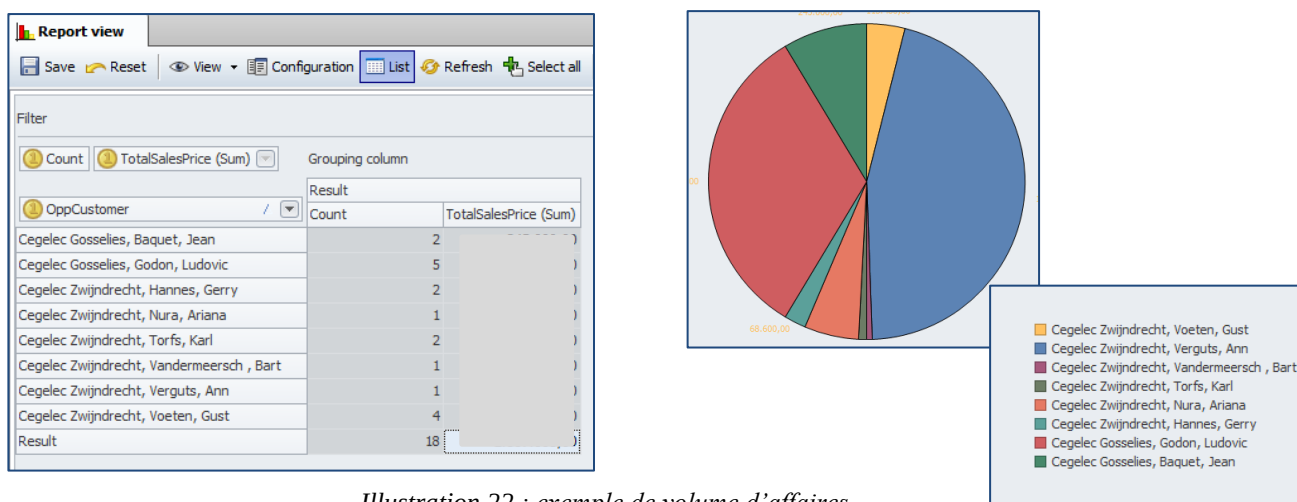


Illustration 22 : exemple de volume d'affaires

Lecture : le tableau de gauche reprend chaque project manager de la société Cegelec ainsi que la quantité de projet en cours avec chacun d'eux. La vision en « quartiers » (vue de droite) est beaucoup plus visuelle

Les possibilités du logiciel sont très grandes ; il est possible d'interpréter les données sous forme de tableau ou encore sous forme de graphique (voir illustration 23) (à bâtonnets verticaux, horizontaux, courbes effectives, circulaires, à valeurs cumulées ou non,...)

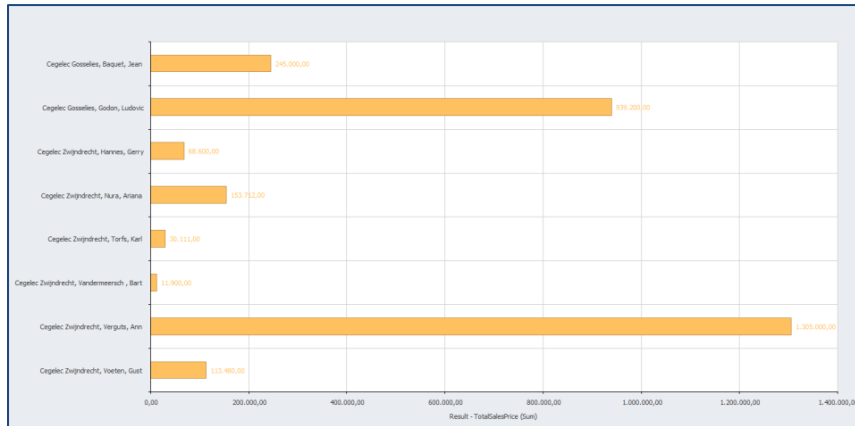


Illustration 23 : exemple de volume d'affaires

*Lecture : toujours pour la société Cegelec, la visualisation du chiffre d'affaires possible en cours avec chaque project manager est également une donnée utile lors des négociations.*

#### 4.11.7. Statistiques en temps réel (KPI)

Au fur et à mesure que la base de données sera complétée, toute une série de rapports vont être possibles et permettront ainsi de dresser des statistiques en temps réel : toute modification d'un statut, d'une valeur d'un projet sera imputée directement dans les graphiques et tableaux. Ainsi les statistiques suivantes pourront être entre autres obtenues :

- Top region report
- Top customer report
- Region sales report
- Top product report
- Sales by month
- Top 5 customer by profit
- Sales person analysis
- Sales by order analysis
- ...

- **Exemple 1:** par l'intermédiaire de graphiques cumulés à bâtonnés verticaux, supposons qu'un client x nous passe des commandes périodiquement et que le bénéfice réalisé est important, on va pouvoir déterminer quels sont les bureaux d'études qui ont suivi le plus leurs projets. A ce moment, une indication nous sera donnée quant aux futurs bureaux à suivre principalement car ils seront porteurs de commandes à long terme. L'exemple ci-après (voir illustration 24) illustre ce concept :

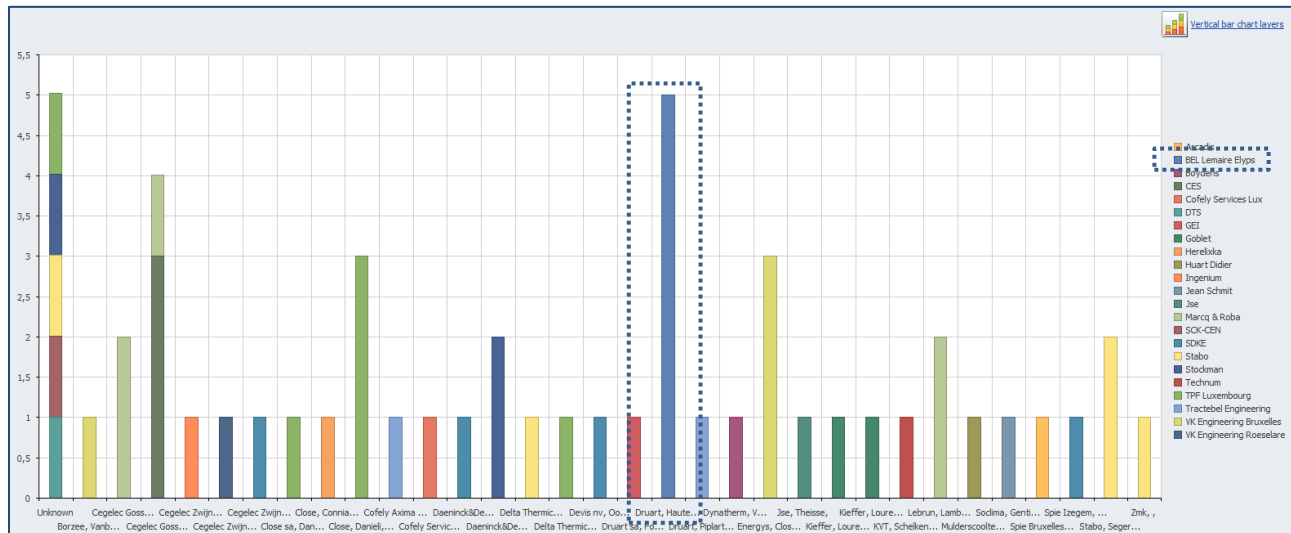


Illustration 24 : opportunités de ventes liées à un bureau d'études

Lecture : la colonne bleue verticale reprend la quantité de projets en cours (5 opportunités de ventes au total) avec notre client Druart et lié avec le bureau d'études Lemaire.

- **Exemple 2 :** on pourra également déterminer le volume d'affaires en cours pour chaque vendeur (voir illustration 25) sur une période déterminée :

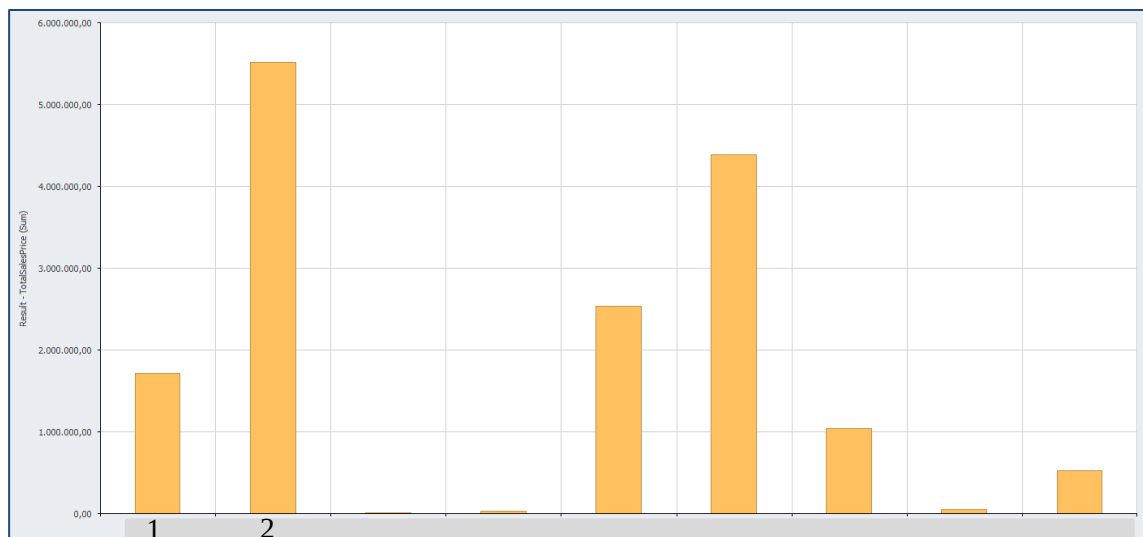


Illustration 25 : exemple de volume d'affaires des vendeurs

Lecture : le « vendeur 1 » a actuellement x opportunités de vente qui représentent un chiffre d'affaires possibles de 1.8 millions d'euros jusque la fin d'année, tandis que le « vendeur 2 » a 5.5 millions d'euros de chiffre d'affaires possible.

- Exemple 3 : afin de préparer les forecasts et les trends de l'année en cours ou de l'année d'après (voir illustration 26), on peut aisément définir les prévisions des ventes sur une période définie par rapport aux dates de fin de projets estimées :

| End Years / |                       |               |         |       |                       |        |  |        |                       |         |  |
|-------------|-----------------------|---------------|---------|-------|-----------------------|--------|--|--------|-----------------------|---------|--|
| 2013        |                       |               |         | 2014  |                       |        |  | Result |                       |         |  |
| Count       | TotalSalesPrice (Sum) | % row         |         | Count | TotalSalesPrice (Sum) | % row  |  | Count  | TotalSalesPrice (Sum) | % row   |  |
| AP          | 19                    | 1.628.547,00  | 95,35%  | 3     | 79.500,00             | 4,65%  |  | 22     | 1.708.047,00          | 100,00% |  |
| DV          | 16                    | 5.514.824,75  | 100,00% | 0     | 0,00                  | 0,00%  |  | 16     | 5.514.824,75          | 100,00% |  |
| FD          | 2                     | 5.263,65      | 100,00% | 0     | 0,00                  | 0,00%  |  | 2      | 5.263,65              | 100,00% |  |
| GB          | 2                     | 25.511,00     | 100,00% | 0     | 0,00                  | 0,00%  |  | 2      | 25.511,00             | 100,00% |  |
| JL          | 12                    | 1.524.713,00  | 60,11%  | 4     | 1.011.993,00          | 39,89% |  | 16     | 2.536.706,00          | 100,00% |  |
| LP          | 44                    | 4.252.237,79  | 97,00%  | 1     | 131.650,00            | 3,00%  |  | 45     | 4.383.887,79          | 100,00% |  |
| LS          | 23                    | 991.533,66    | 95,29%  | 2     | 48.957,00             | 4,71%  |  | 25     | 1.040.490,66          | 100,00% |  |
| OD          | 5                     | 53.015,28     | 100,00% | 0     | 0,00                  | 0,00%  |  | 5      | 53.015,28             | 100,00% |  |
| XG          | 7                     | 394.109,00    | 74,88%  | 2     | 132.242,00            | 25,12% |  | 9      | 526.351,00            | 100,00% |  |
| Result      | 130                   | 14.389.755,13 | 91,11%  | 12    | 1.404.342,00          | 8,89%  |  | 142    | 15.794.097,13         | 100,00% |  |

Illustration 26 : trends sur une période définie

Lecture : le trend actuel de projets en cours d'ici la fin d'année est de plus de 14 millions d'euros. Les projets pouvant être finalisés en 2014 sont actuellement de 1.4 millions d'euros. Ce type d'information permettra par exemple la préparation des budgets pour l'année prochaine.

#### 4.11.8. Visite d'un commercial chez un client

Afin de préparer au mieux une visite chez un client (dans un but bien précis ou non), il est aisé d'exporter la liste de tous les projets en cours avec ce même client (voir illustration 27). L'objectif est de le questionner et de recueillir un maximum d'informations sur ces projets. A plus long terme, la préparation des prévisions de ventes sera réalisée au plus juste grâce à la qualité de l'information reçue.

| Filter by<br>OppCustomer: <input type="text" value="cegelec"/> |                       |            |                                   |                   |                  |               |            |          |                 |                |                 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|-----------------------------------|-------------------|------------------|---------------|------------|----------|-----------------|----------------|-----------------|
| Drag a column into this area for grouping.                     |                       |            |                                   |                   |                  |               |            |          |                 |                |                 |
| OppCode                                                        | Subject               | End        | OppCustomer                       | Consultant        | Created on       | OppPhase      | dateJob    | Perso... | TotalSalesPr... | ProjectCoun... | TotalPurchPr... |
| P13-1002-C1                                                    | Square De Meus        | 28/08/2013 | Cegelec Gosselles, Godon, Ludovic | CES               | 8/07/2013 12:25  | Lost          |            | LS       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1002-A1                                                    | Square Meeus Kanam    | 31/08/2013 | Cegelec Gosselles, Godon, Ludovic | CES               | 8/07/2013 08:44  | Lost          |            | AP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1030-A1                                                    | Chwapi                | 30/09/2013 | Cegelec Gosselles, Godon, Ludovic | Marcq & Roba      | 5/07/2013 16:14  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1030-C1                                                    | Chwapi                | 30/09/2013 | Cegelec Gosselles, Baquet, Jean   | Marcq & Roba      | 8/07/2013 14:58  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1030-D1                                                    | Chwapi                | 30/09/2013 | Cegelec Gosselles, Baquet, Jean   | Marcq & Roba      | 8/07/2013 15:03  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1123-A1                                                    | Ambassade Qatar       | 31/08/2013 | Cegelec Gosselles, Godon, Ludovic |                   | 8/07/2013 08:37  | 4-Cockpit     |            | AP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1502-A1                                                    | Az Alma               | 30/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Verguts, Ann  | SDKE              | 3/07/2013 14:34  | 3-Jobtracking |            | DV       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1805-F1                                                    | Triomphe 1 + 2        | 11/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Hannes, Gerry |                   | 11/07/2013 10:25 | 3-Jobtracking | 11/07/2013 | LP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1555-A1                                                    | Havenhuis             | 31/08/2013 | Cegelec Zwindrecht, Nura, Ariana  | Ingenium          | 10/07/2013 10:56 | 3-Jobtracking |            | JL       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1002-T1                                                    | Square Meeus Kanam    | 31/08/2013 | Cegelec Gosselles, Godon, Ludovic | CES               | 9/07/2013 09:57  | 3-Jobtracking |            | AP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1251-A1                                                    | Ziekenhuis Roeselaere | 30/11/2013 | Cegelec Zwindrecht, Vandermeersch | VK Engineering Ro | 3/07/2013 16:41  | 3-Jobtracking |            | JL       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1770-D1                                                    |                       | 12/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:16 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1770-C1                                                    |                       | 12/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:15 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1809-C1                                                    | Wtc                   | 11/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Hannes, Gerry |                   | 11/07/2013 16:41 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1771-D1                                                    |                       | 12/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:06 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1771-C1                                                    |                       | 12/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Voeten, Gust  |                   | 12/07/2013 15:04 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |
| P12-1755-C1                                                    |                       | 31/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Torfs, Karl   |                   | 12/07/2013 14:46 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |
| P13-1755-C1                                                    |                       | 12/10/2013 | Cegelec Zwindrecht, Torfs, Karl   |                   | 12/07/2013 10:15 | 2-Proposal    |            | LP       |                 | Belgium        |                 |

Illustration 27 : projets en cours avec Cegelec

#### 4.11.9. Comparaison des marges réalisées lors de la vente et des marges réelles

Il est très intéressant de pouvoir analyser les marges réelles finales réalisées sur un projet.

Pour ce faire, on pourra comparer aisément les marges réalisées lors de la vente du matériel ainsi que les marges réelles après installation du matériel.

La marge réalisée lors de la vente pourra être facilement extraite du CRM (voir illustration 28) puisqu'il s'agit du prix d'achat divisé par le prix de vente.

La marge réelle sera visible au niveau des comptes de résultats de la comptabilité et sera influencée par l'ensemble des prestations réalisées après la vente ; par exemple : une intervention d'un technicien pour un problème technique, un oubli de livraison, une aide à l'installation,... Pour cela, chaque imputation au niveau des comptes de résultats est lié à un numéro de « fiche jaune<sup>19</sup> ».

| Opportunity Won Belgium (all user)                   |                     |            |                                      |            |                  |          |            |          |                 |                |                 |         |
|------------------------------------------------------|---------------------|------------|--------------------------------------|------------|------------------|----------|------------|----------|-----------------|----------------|-----------------|---------|
| Action Short notes Send Link with New link Report... |                     |            |                                      |            |                  |          |            |          |                 |                |                 |         |
| Filter by Subject:                                   |                     |            |                                      |            |                  |          |            |          |                 |                |                 |         |
| Drag a column into this area for grouping.           |                     |            |                                      |            |                  |          |            |          |                 |                |                 |         |
| OppCode                                              | Subject             | End        | OppCustomer                          | Consultant | Created on       | OppPhase | dateJob    | Perso... | TotalSalesPr... | ProjectCoun... | TotalPurchPr... | Notes   |
| P13-1787-C3                                          | Mediamarkt Mechelen | 30/07/2013 | Daeninck&Deweerd, De Breuck, Jan     | Stockman   | 9/07/2013 10:51  | Won      | 10/07/2013 | LP       |                 | Belgium        |                 | Owup... |
| P12-1878-C1                                          | Ugc Anvers          | 31/07/2013 | Mulders cooltec, Bennis, Taoufiq     |            | 15/07/2013 08:37 | Won      |            | LS       |                 | Belgium        |                 | 02NB040 |
| P12-2443-A1                                          | Tour Brockère       | 31/08/2013 | Spie Bruxelles, Castiaux, Charles    |            | 5/07/2013 15:58  | Won      |            | AP       |                 | Belgium        |                 |         |
| P12-1550-F1                                          | Crèche              | 31/07/2013 | Claykens, Claykens, Wilfried         |            | 10/07/2013 10:02 | Won      |            | LP       |                 | Luxembourg     |                 | 02NB038 |
| P13-1216-C1                                          | Entron              | 10/07/2013 | Entron Technics NV, Raeymaekers, Kur |            | 10/07/2013 10:11 | Won      |            | LP       |                 | Belgium        |                 | 02NB039 |
| P13-1711-F1                                          | Bepa                | 31/07/2013 | Bepa, ,                              |            | 10/07/2013 10:35 | Won      |            | XG       |                 | Belgium        |                 | 02NB037 |

Illustration 28 : opportunités gagnées en Belgique

On pourra ainsi obtenir, pour un projet quelconque, la situation suivante :

| <b>Projet : Hôtel Bruxelles (Fiche Jaune D13-4091<sup>20</sup>) – client X</b> |                                             |                                |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
|                                                                                | Prix d'achat lors de la vente <sup>21</sup> | Prix de vente lors de la vente | Marge lors de la vente |
| Achat matériel                                                                 | 100.000 €                                   | 110.000€                       | <b><u>10%</u></b>      |
|                                                                                | Prix d'achat réel <sup>22</sup>             | Prix de vente réel             | Marge réelle           |
| Achat matériel                                                                 | 100.000 €                                   | 110.000 €                      |                        |
| Pièces perdues à notre charge                                                  | 4.000 €                                     | 0 €                            | <b><u>6%</u></b>       |
| Prestation d'installation                                                      | 4.000 €                                     | 5.000 €                        |                        |

<sup>20</sup> La fiche jaune est un numéro lié à un projet et qui le suivra tant que le matériel fonctionnera. La comptabilité reprendra tous les dépenses et rentrées d'argent liées à ce même projet.

<sup>21</sup> Visible dans le CRM

<sup>22</sup> Visible dans les comptes de résultats de l'entreprise

Dans l'exemple ci-dessus : on remarque une nette diminution de la marge. Ceci est dû principalement à des pièces perdues pour lesquelles la responsabilité n'est pas correctement définie mais dont le coût sera prix à charge entière par Trane.

Si ce genre de situation se répète avec le même client X, les commerciaux devront maintenir cela à l'esprit et ceci pourra être pris en compte lors des prochaines ventes pour lesquelles une marge minimale de 14 % ( $10\% + (10-6\%)$ ) devra être réalisée au moment de la vente.

#### 4.11.10. Rentabilité du portefeuille de clients

---

Ces statistiques ne sont pas encore disponibles du fait de la faible quantité de commandes rentrées et d'une vision pas encore assez large sur les données encodées.

Le but ici est de déterminer la quantité d'offres envoyées à un client x et le rapport entre le bénéfice obtenu et le volume des ventes. On pourra définir si ce client est rentable ou s'il ne cause que des pertes de temps.

#### 4.11.11. Gains de temps divers

---

- *Au niveau du secrétariat lors de la préparation des réunions de vente :*

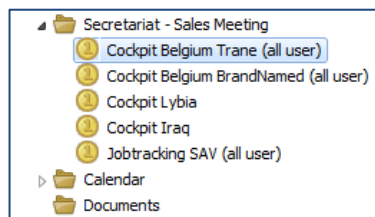


*Illustration 29 : favoris du secrétariat*

Si l'encodage des données a été réalisé correctement, l'exportation et les modifications des rapports (*Jobtracking*, *Cockpit*,...) (voir illustration 29) lors des réunions de ventes seront instantanées ; les différents filtres sur les opportunités étant déjà réalisés.

- *Lors de la confirmation de commande :*

Une fois qu'une validation de commande sera effectuée, un mail automatique sera généré avec les numéros de commandes internes et sera envoyé directement au client pour lequel l'opportunité avait été créée.

- *Lors de la rédaction des statistiques mensuelles (voir illustration 30) :*

On pourra définir à tout moment les ventes, les achats ou encore les marges réalisées pour le mois en cours.

Filter

Count TotalPurchPrice (Sum) TotalSalesPrice (Sum)

Grouping column

Result

| Count | TotalPurchPrice (Sum) | TotalSalesPrice (Sum) |
|-------|-----------------------|-----------------------|
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 1     |                       |                       |
| 9     |                       |                       |

Opportunities Report data

Action Short notes Send Link with New link Report...

Filter by Subject:

Drag a column into this area for grouping.

| OppCode     | Subject                    | End        | OppCustomer                          | Consultant | Product items | Created on         | OppPhase      | dateCoc | Pe... | TotalPurchPr... | Prob... | Total relative | TotalSalesPr... | ProjectC... | No |
|-------------|----------------------------|------------|--------------------------------------|------------|---------------|--------------------|---------------|---------|-------|-----------------|---------|----------------|-----------------|-------------|----|
| P13-1711-F1 | Bepa                       | 31/07/2013 | Bepa                                 |            |               | 10/07/2013 10: Won | XG            |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |
| P12-1550-F1 | Crèche                     | 31/07/2013 | Claykens, Claykens, Wilfried         |            |               | 10/07/2013 10: Won | LP            |         |       |                 | 0       |                |                 | Luxembou    | 02 |
| P13-1216-C1 | Entron                     | 10/07/2013 | Entron Technics NV, Raeymaekers, Kur |            |               | 10/07/2013 10: Won | LP            |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |
| P13-1787-C3 | Mediamarkt Mechelen        | 30/07/2013 | Daeninck&Deweerd, De Breuck, Jan     | Stockman   |               | 9/07/2013 10:5 Won | 15/07/2013 LP |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |
| P13-1676-C1 | Nigeria                    | 12/09/2013 | Petersime, Bekaert, Tom              |            |               | 12/07/2013 15: Won | 12/07/2013 LP |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |
| P13-1810-C1 | Sadara hydrogen peroxide p | 30/06/2013 | Jacobs, Boons, Philippe              |            |               | 11/07/2013 17: Won | LP            |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |
| P13-1095-C1 | Takeda Christiaens         | 30/10/2013 | Takeda, Fies, Michael                |            |               | 4/07/2013 15:3 Won | 10/07/2013 LS |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |
| P12-2443-A1 | Tour Brockère              | 31/08/2013 | Splie Bruxelles, Castiaux, Charles   |            |               | 5/07/2013 15:5 Won | AP            |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |
| P12-1878-C1 | Ugc Anvers                 | 31/07/2013 | Mulders cooltec, Bennis, Taoufiq     |            |               | 15/07/2013 08: Won | LS            |         |       |                 | 0       |                |                 | Belgium     | 02 |

Illustration 30 : statistiques

Lecture : un tri a été effectué sur les projets gagnés ce mois-ci avec les prix d'achats et les prix de ventes.

#### 4.11.12. Statistiques sur tous les champs

L'ensemble des paramètres et des informations encodées sont définies sous forme de menu déroulant et pas en tant que champs libres (voir illustration 31 et 32).

Competitor C: Daikin Belux

Person responsi: Aermec

Producten: Daikin Belux

Drag a column into this area for grouping.

Pr... OppCode GEA Happel Belgium

C P13-1002

Hitachi

Lennox Benelux

RC - Aircotech

Rhoss - Climapac

York Belgium

Illustration 31 : champs sélectionnables

Cela permet d'effectuer une filtration très précise de tous les éléments ; on pourrait ainsi définir tous les projets fermés (« closed ») et perdus (« lost ») pour une raison technique (« technical reason ») contre le concurrent « Daikin ».

Status: Closed Phase: Lost Reason: Technical

Competitor C: Daikin Belux

Person responsi: LS Deputy:

Producten: Refresh New link

Drag a column into this area for grouping.

Illustration 32 : champs sélectionnables



Illustration 32 : CRM mobile

Par l'intermédiaire d'une connexion 3G ou Wifi, et grâce à l'application mobile du logiciel « CAS Genesis World » (voir *illustration 32*), il sera possible d'avoir une vue générale sur les éléments suivants avec uniquement une possibilité de lecture dans un premier temps :

- tableau de bord reprenant les favoris de chaque commercial
- liste des contacts avec l'ensemble des informations personnelles
- calendrier avec les différents rendez-vous des commerciaux
- projets en cours
- opportunités de ventes

## 5. Conclusion

---

L'arrivée des nouvelles technologies a engendré une mutation dans le marketing (du marketing de masse au marketing relationnel) et les entreprises sont passées d'une orientation produit à une orientation client. Suivant ces technologies, le CRM est venu compléter la gestion de cet ensemble.

Le CRM représente la mémoire commerciale de l'entreprise. Il permet de dynamiser la stratégie de la société tout en créant une relation durable et sur le long terme avec ses ou de nouveaux clients.

Grâce à cela, les entreprises ont pu affiner la connaissance de leur clientèle et permettre ainsi un meilleur ciblage. Dans cette idée, l'implantation du CRM dans la société Trane a permis de déceler toute une série d'informations qui n'étaient pas visibles auparavant. En effet, les meilleurs clients, des relations entre bureaux d'études et installateurs, des trends d'opportunités à partir des informations encodées, des statistiques ou tout simplement une vision claire des projets en cours sont autant d'exemples pouvant être cités.

Tout cela a été possible en suivant un planning bien défini initialement, articulé autour de la définition des objectifs, du projet, et des utilisateurs et en travaillant phase par phase. Les étapes clefs étant l'analyse de cas existants et la comparaison des différentes solutions proposées.

En vue de faire croître les intérêts du logiciel et de rentabiliser au maximum l'investissement, la direction se devra de rester au maximum à l'écoute des différents utilisateurs (principalement des commerciaux) afin de faire évoluer le CRM dans l'optique d'une aide au travail. Elle veillera à contrôler régulièrement la réorganisation de la structure humaine ainsi que l'application des consignes communes ; chacun doit s'autodiscipliner, être autonome et comprendre son intérêt personnel dans la globalité du projet.

D'un point de vue personnel, le bénéfice apporté par ce travail est énorme puisqu'il opérationnalise et synthétise la plupart des notions abordées lors de ce master.

Les premiers résultats et retours sont plutôt encourageants. Les aboutissements et les apports développés en fin d'ouvrage dans l'étude de cas sont tirés d'une utilisation à court terme du logiciel. Ceux-ci devraient être affinés au fur et à mesure de l'introduction des données dans le logiciel. À moyen terme, certains indicateurs de performance comme la rentabilité des commerciaux qui seront plus souvent sur le terrain, la modification organisationnelle notamment pour le secrétariat qui aura plus un rôle de « *customer care* » ou encore l'augmentation réelle du chiffre d'affaires grâce à l'introduction du logiciel CRM seront analysés et mesurés ; ceux-ci

feront l'objet d'un rapport à la direction de l'entreprise. Les quelques chiffres énumérés en début de travail et issus d'analyses effectuées par des cabinets d'études pourront être également vérifiés et interprétés à partir du moment où les données seront suffisantes.

La société Trane Bruxelles dispose donc à l'heure actuelle et pour les prochaines années d'un chemin tout tracé pour réussir et continuer d'évoluer sur les voies du succès.

Il va de soi que cette première phase ne représente que les « fondations » d'un projet qui ne cessera de grandir au sein de la société et pour lequel, je me ferais un plaisir de continuer à en être le responsable.

« La vitesse, la réactivité au client et le service  
dépendent de plus en plus de l'exploitation de la connaissance.  
Les entreprises qui auront du succès au XXIe siècle  
seront celles qui sauront exploiter cette connaissance. », Lou Gerstner<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> **Lou Gerstner** est ancien président d'International Business Machines Corporation (IBM) (Source : Wikipédia)

## Bibliographie

---

- o J-L. BERNAUD et C. LEMOINE, « Traité de psychologie du travail et des organisations », 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2012
- o En ligne : <http://www.quotientmanagement.com>
- o M. KRIGSMAN, « Three big reasons CRM initiatives fail », 11/08/2009, en ligne : <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/three-big-reasons-crm-initiatives-fail/5143>
- o M. KRIGSMAN, « CRM failure : An ounce of prevention », 27/08/2009, en ligne : <http://www.zdnet.com/blog/projectfailures/crm-failure-an-ounce-of-prevention/5610>
- o En ligne : <http://www.psychologuedutravail.com>
- o F. CANEVET, « Comment réussir l'implantation de son projet CRM », 26/10/2007, en ligne : <http://fr.scribd.com/doc/426701/Comment-reussir-limplantation-de-son-projet-de-CRM>
- o L. GUILLET, « Stress, modèles et application », en ligne : <http://liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/129.pdf>
- o M-T. GIORGIO, « Mesure du déséquilibre « efforts-récompenses » : questionnaire de Siegrist », 05/05/2013, en ligne : <http://www.atousante.com/risques-professionnels/sante-mentale/stress-professionnel/mesure-desequilibre-efforts-recompenses-questionnaire-siegrist/>
- o « Comment mettre en place le CRM au sein de l'entreprise », 04/10/2012, en ligne : <http://ant-ess.over-blog.com/article-comment-mettre-en-place-le-crm-au-sein-de-l-entreprise-58282020.html>
- o SageCRM, « Le CRM et les PME en France : «Ne faites plus attendre vos clients » », Paris, IDC Analyze the Future, 2006, livre en ligne : <http://conseilsenmarketing.blogspot.be/2007/10/livre-gratuit-pourquoi-mettre-en-place.html>
- o En ligne : <http://www.marketing-etudiant.fr/>
- o R. MANIAK et al, « Marketing Industriel », Armand Colin, 2005, (Coll. Etapes)
- o D. MICHEL et R. SALLE et J-P. VALLA, « Marketing Industriel. Stratégies et mises en œuvre », 2<sup>e</sup> édition, Economica, 2000, (Coll. Gestion)
- o S. ROUVIERE, « Réussir sa relation client », Dunod, 2010, (Coll. 100% Pratique Entreprise)
- o E. PEELEN et al, « Gestion de la relation client », 3<sup>e</sup> édition, Pearson Education, 2009, (Coll. ECO GESTION)
- o P. GREENBERG, « CRM at the Speed of Light : Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers », 4<sup>e</sup> édition, Osborne/ McGraw-Hill, 2009

- o S. BROWN, « CRM : La gestion de la relation client », Pearson, 2006, (Coll. Village mondial)
- o AUTEUR ?, « CRM et GRC, la gestion de la relation client », en ligne : [http://www.e-tlf.com/french/guide\\_pratique/3\\_crm\\_grc\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_relation\\_client.pdf](http://www.e-tlf.com/french/guide_pratique/3_crm_grc_la_gestion_de_la_relation_client.pdf)
- o N. BEIQUE, « Pourquoi le taux d'échec des implantations CRM est si élevé ? », 27/01/2010, en ligne : <http://www.quotientmanagement.com/pourquoi-les-taux-d%E2%80%99echec-d%E2%80%99implantation-crm-sont-si-eleves/>
- o N. BEIQUE, « 47% des implantations CRM sont un échec ! », 07/01/2010, en ligne : <http://www.quotientmanagement.com/47-des-implantations-crm-sont-un-echec/>
- o F. CANEVET, « Rentabilité d'un CRM : comment la mesurer ? », 18/06/2010, en ligne : <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/mesure-rentabilite-crm.php>
- o M. I SHENAS et L. PITTET et C. TRIFFAULT, « CRM-GRC », 2005/2006, en ligne : <http://fr.scribd.com/doc/98714359/Memoire-Crm>
- o C. D. OSSENI, « La stratégie de marque comme élément de consolidation de la relation client : cas de Coca Cola », 2010, en ligne : [http://www.memoireonline.com/08/10/3800/m\\_La-strategie-de-marque-comme-element-de-consolidation-de-la-relation-client--cas-de-Coca-Cola-13.html](http://www.memoireonline.com/08/10/3800/m_La-strategie-de-marque-comme-element-de-consolidation-de-la-relation-client--cas-de-Coca-Cola-13.html)
- o Niedhammer I, Siegrist J, Landre MF, Goldberg M, Le clerc A. Etude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. Revue d'Epidémiologie et de Santé Publique 2000;48:419-437
- o Siegrist J, Starke D, Chandola T, Godin I, Marmot M, Niedhammer I, Peter R. The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. Social Science and Medicine 2004; 58:1483-1499