

Mémoire

Auteur : Bertholet, Elisabeth

Promoteur(s) : Pironet, Thierry

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11372>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



**LA GESTION DE L'IMPLÉMENTATION D'UN CRM AU SEIN D'UNE PME
VIA UNE ÉTUDE DE CAS.**

Jury :
Promoteur :
Thierry PIRONET
Lecteurs :
Aurore TILKIN
Nicolas HENRARD

Mémoire présenté par
Elisabeth BERTHOLET

En vue de l'obtention du diplôme de Master
en « Sales Management » en alternance
Année académique 2020-2021

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite de la mise en place des logiciels CRM (Customer Relationship Management) au sein des PME. Les différents aspects théoriques développés sont: une définition du CRM, les avantages et inconvénients des CRM, les acteurs à impliquer dans un projet d'implémentation, divers outils pour analyser ces acteurs (tableau des parties prenantes, matrice pouvoir/intérêts et plan de communication), les étapes à suivre lors de la mise en place d'un CRM et la problématique de l'adhésion des acteurs par une analyse du concept de la résistance au changement. Ceux-ci sont mis en pratique grâce à une étude de cas. Les résultats ressortant de ce travail sont une suite logique de recommandations destinées à toute personne devant gérer la mise en place d'un CRM dans une PME et des recommandations stratégiques en lien avec l'étude de cas.

ABSTRACT

This thesis is about the implementation of CRM software (Customer Relationship Management) in SMEs. The different theoretical aspects are: a definition of CRM, the advantages and disadvantages of CRM, the actors to involve in an implementation project, various tools to analyze these actors (a stakeholder analysis, a power/interest grid and a communication plan), the steps to follow when implementing a CRM and the challenge of getting the actors to adopt the project through an analysis of the concept of resistance to change. Those aspects are put into practice through a case study. The results of this work are a logical series of recommendations intended for anyone who has to manage the implementation of a CRM in an SME and strategic recommendations related to the case study.

REMERCIEMENTS

Écrire un mémoire en temps de pandémie a été un challenge. Je souhaite remercier toutes les personnes ayant contribué à la rédaction de mon mémoire. Je tiens à remercier plus particulièrement mon promoteur, Monsieur Pironet, pour ses bons conseils et sa disponibilité tout au long de ce travail. De plus, je remercie les lecteurs de mon mémoire, Madame Tilkin et Monsieur Henrard, pour le temps qu'ils y ont consacré.

Je souhaite également adresser mes remerciements à toute l'équipe de la PME liégeoise PMT sans qui ce travail n'aurait pas pu être pertinent. Et plus particulièrement à Monsieur Henrard, directeur général de l'entreprise pour ses conseils et sa confiance tout au long du projet.

Enfin, j'exprime ma profonde gratitude à ma famille et mes amis pour leur soutien permanent et leurs conseils avisés.

SOMMAIRE

Ce travail traite de l'implémentation d'un CRM au sein d'une PME. Il se structure en 4 chapitres et utilise une intégration des cadres théorique et pratique.

Chaque chapitre comprend une analyse théorique basée sur une revue de la littérature scientifique axée sur le thème du chapitre et l'étude d'un cas concret réalisée grâce à une expérience personnelle de 2 ans sur le terrain. Le cas réel est étudié de façon critique avec des pistes d'améliorations et des recommandations stratégiques.

Le chapitre 1 pose les bases théoriques et le contexte en définissant le CRM, les différents types de CRM sur le marché et les différentes solutions de CRM disponibles. De plus, une analyse approfondie des avantages et inconvénients d'un tel logiciel est proposée afin de compléter cette définition.

Ensuite, le chapitre 2 se penche sur les différents acteurs à impliquer dans la mise en place d'un CRM. À travers un tableau des parties prenantes, il met le doigt sur les intérêts, les ressources, les différents comportements et les alliances stratégiques de chaque acteur. Ce chapitre expose également comment organiser et adapter la communication du projet aux différents acteurs identifiés.

Le chapitre 3 met en avant les différentes étapes à suivre pour l'implémentation d'un CRM dans le but d'éviter les risques d'échec du projet.

Enfin, le chapitre 4 aborde la gestion de la résistance au changement dans le cas précis de l'implémentation d'un CRM. Une définition complète reprenant les différents facteurs et les différentes formes possibles de résistance est exposée. Ensuite, des pistes d'atténuation de ce phénomène sont proposées.

La conclusion de ce travail est divisée en deux parties. La première partie propose cinq recommandations stratégiques pour tout responsable d'un projet de mise en place d'un CRM dans une PME. La deuxième partie fait le point sur l'étude de cas de la PME liégeoise PMT (Plastics & Mechanical Technologies) et énumère les actions futures à réaliser dans le but de finaliser cette implémentation.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Présentation de l'entreprise	2
1.3 Choix du sujet	3
2. Chapitre 1 : choisir un CRM	4
2.1 Définition du CRM	4
2.1.1 Les différents types de CRM	6
2.1.2 Les différentes solutions de CRM	7
2.1.3 Les différents CRM sur le marché pour les PME.....	8
2.2 Les Avantages et inconvénients d'un CRM	10
2.2.1 Les avantages d'un CRM.....	10
2.2.1.1 Acquérir une meilleure connaissance de ses clients.....	10
2.2.1.2 Connaitre son entreprise	11
2.2.1.3 La centralisation des données	11
2.2.1.4 Marketing.....	11
2.2.1.5 Outil de gestion.....	12
2.2.1.6 Fidélisation des clients.....	12
2.2.1.7 Gestion des leads et augmentation des performances.....	13
2.2.1.8 Automatisation.....	13
2.2.1.9 Base de données client.....	13
2.2.2 Les inconvénients d'un CRM	14
2.2.2.1 Aspect humain	14
2.2.2.2 Aspects sécurité	14
2.2.2.3 Formation des employés	15
2.2.2.4 Aspect gestion et motivation	15
2.2.2.5 Aspect technique.....	15
2.2.2.6 Projet long terme	16
2.2.2.7 Échec possible du projet.....	16
2.3 Le CRM pour PMT — Application	17
2.3.1 Définition	17
2.3.2 Choix du CRM.....	17
2.3.3 Efficacy	17
2.3.4 Avantages et désavantages d'un CRM pour PMT.....	18
3. Chapitre 2 : Les acteurs	21
3.1 Les acteurs à impliquer dans l'implémentation d'un CRM	21
3.1.1 Pourquoi impliquer tous les acteurs.....	21
3.1.2 Lien avec la résistance au changement	21
3.1.3 L'importance de la direction.....	22
3.2 les outils d'analyse des acteurs	23
3.2.1 Tableau des parties prenantes	23
3.2.2 Matrice Pouvoir/Intérêts	24
3.3 Les acteurs à impliquer dans l'implémentation d'un CRM pour PMT — Application	25
3.3.2 Les acteurs du projet d'implémentation chez pmt.....	25
3.3.2.1 Les acteurs internes identifiés et leurs rôles dans le projet de mise en place du CRM Efficacy chez PMT.....	26

3.3.2.2 Les acteurs externes identifiés et leurs rôles dans le projet de la mise en place du CRM Efficy chez PMT	29
3.3.2.3 Les différentes catégories d'acteurs identifiées	30
3.3.2.4 Matrice Pouvoir/Intérêts PMT	31
3.3.2.5 Plan de communication	32
4. Chapitre 3 : L'implémentation d'un CRM.....	34
4.1 Les étapes théoriques de l'implémentation.....	34
4.1.1 Compréhension des besoins	34
4.1.2 Gestion des données.....	34
4.1.3 Analyse des acteurs.....	35
4.1.4 Planification du projet.....	35
4.1.4.1 Diagramme de gantt.....	36
4.1.5 Élaboration du budget.....	36
4.1.6 Choisir la solution.....	37
4.1.7 Adapter la solution CRM aux besoins	37
4.1.8 Communication de l'outil.....	37
4.1.9 Confronter la solution et demander des feedbacks	38
4.1.10 Formation.....	38
4.1.11 Mesurer l'avancement du projet	38
4.2 L'implémentation du CRM Efficy chez PMT — Application	39
4.2.1 Compréhension des besoins.....	39
4.2.2 Gestion des données.....	39
4.2.3 Les objectifs de l'implémentation	42
4.2.4 Planification du projet.....	43
4.2.5 Élaboration du budget.....	43
4.2.6 Adapter la solution aux besoins	45
4.2.7 Communication de l'outil	46
4.2.8 Confronter la solution et demander des feedbacks	47
4.2.9 Formation.....	47
4.2.10 Mesurer l'avancement du projet	48
5. Chapitre 4 : Gestion du changement.....	50
5.1 Définition de résistance au changement.....	50
5.1.1 Facteurs et formes de la résistance au changement	52
5.1.2 Les formes de changement	53
5.1.3 Les stratégies de changement	53
5.2 La banalisation du concept	54
5.3 Atténuer la résistance au changement	54
5.3.1 Importance de la communication.....	55
5.3.2 Importance des acteurs.....	55
5.3.3 Importance du temps d'adaptation.....	55
5.4 La Résistance/Gestion du changement chez PMT — Application	56
5.4.1 La résistance au changement constatée chez PMT	56
5.4.2 Formes de résistances observées.....	56
5.4.3 stratégies de changement	58
5.4.4 Atténuer la résistance au changement.....	58
5.4.4.1 Importance de la communication.....	58
5.4.4.2 Importance du temps d'adaptation.....	59

6. Conclusion.....	60
6.1 Cinq recommandations pour la mise en place d'un CRM dans une PME.....	60
6.1.1 Se poser les bonnes questions.....	60
6.1.2 Préparer.....	61
6.1.3 Impliquer les futurs utilisateurs	62
6.1.4 Communiquer	62
6.1.5 Mesurer et s'adapter.....	62
6.2 recommandations - Fin de l'implémentation du CRM chez PMT	63
6.2.1 Dernières étapes à finaliser	63
6.2.1 Recommandations globales afin de gérer l'implémentation des dernières étapes.....	65
Table des annexes	75
Bibliographie.....	90

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Tableau de comparaison des CRM pour les PME G2.....	8
Figure 2: Tableau des parties prenantes.....	23
Figure 3: Matrice Pouvoir/ Intérêt	24
Figure 4: Matrice Pouvoir/ Intérêts chez PMT	31
Figure 5: Plan de communication PMT	33
Figure 6: Diagramme de Gantt	36
Figure 7: Statut des contacts	41

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

L'environnement au sein duquel les entreprises sont plongées est en constante évolution. L'innovation et la digitalisation sont devenues des facteurs plus qu'essentiels pour les entreprises (European Commission, 2019).

De plus, on constate un écart important de digitalisation entre les grandes entreprises et les PME. De fait, la plupart des PME sont en retard sur le plan de la digitalisation en comparaison avec les grandes entreprises. Cette différence est présente dans les technologies avancées comme les applications liées au big data mais aussi au niveau des solutions digitales considérées comme basiques telles que le e-commerce, les CRM et les ERP (European Commission, 2019).

Afin de rendre une entreprise viable, il est important de connaître ses clients et de pouvoir entretenir des relations durables avec ceux-ci. L'utilisation d'un CRM (Customer Relationship Management) permet de lier ces deux facteurs de réussite pour les entreprises (Foss et al., 2008). En effet, un CRM est un logiciel de gestion des données client dont l'objectif principal est d'améliorer les relations commerciales dans le but de développer l'entreprise (SalesForce, n.d.).

En ce qui concerne l'utilisation des CRM en entreprise en Europe, la différence est assez flagrante avec 62 % d'utilisation dans les grandes entreprises contre 32 % d'utilisation dans les PME (European Commission, 2019).

Face à ces constatations, des questions simples et pertinentes peuvent être posées : est-il stratégique d'implémenter un CRM dans une PME ? Quels sont les avantages de la mise en place d'un CRM dans une PME ? Comment gérer l'implémentation d'un CRM pour une PME ?

1.2 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

C'est dans ce contexte de digitalisation que PMT, Plastics & Mechanical Technologies, une PME liégeoise au sein de laquelle je réalise mon stage en alternance depuis 2 ans, a décidé de se lancer dans l'implémentation d'un CRM.

PMT est un atelier de métallurgie spécialisé dans la fabrication et la réparation de pièces en acier (vis, fourreaux et clapets) pour les transformateurs de matières plastiques. PMT propose des produits de haute qualité adaptés aux besoins techniques des clients. La PME travaille uniquement en B2B avec des entreprises qui se trouvent dans le secteur de la plasturgie (voir annexe 1 : le secteur de la plasturgie)



Les principaux clients de PMT se situent en Belgique (10 %), en France (60 %) et en Pologne (30 %). Les secteurs d'activité des clients de PMT sont variés, mais il s'agit principalement d'acteurs sous-traitants, fournisseurs des secteurs automobile, médical, emballage et électroménager.

Le département commercial de PMT est supervisé par le directeur général et est composé de :

- 3 délégués commerciaux itinérants employés de PMT, responsables de différents territoires en France et en Belgique et responsables de la gestion des relations directes avec les clients.
- 3 agents indépendants, responsables pour représenter PMT sur un territoire bien défini (Pologne, Pakistan et République tchèque).
- Un commercial « back-office » faisant le lien entre les délégués commerciaux et la production.
- 2 étudiantes en alternance réalisant le master « Sales Management en alternance » à HEC Liège, chargées de soutenir et développer le département commercial.

Afin d'aider les délégués commerciaux à mieux connaître leurs clients et à améliorer les relations long terme avec ceux-ci, PMT a décidé de mettre en place le CRM dénommé Efficy.

1.3 CHOIX DU SUJET

Depuis le lancement de ce projet d'implémentation d'un CRM chez PMT, il y a maintenant presque deux ans, nous travaillons en collaboration avec le directeur général, monsieur Henrard, afin de mener ce projet à bien. Étant une des missions les plus importantes de mon stage en Master en « Sales Management » en alternance, il a été convenu que ce sujet était le plus pertinent pour la réalisation de mon mémoire.

Le choix de ce sujet est stratégique et en lien direct avec les cours dispensés durant ces deux années de Master.

Premièrement, il englobe l'angle de la vente, car le but de la mise en place d'un CRM chez PMT est de pérenniser les relations avec les clients, mais aussi de développer le nombre de clients et par conséquent, d'augmenter le nombre de commandes et d'accroître le chiffre d'affaires.

Ensuite, ce sujet met l'accent sur l'aspect managérial, car pour mener à bien cette implémentation, il est essentiel de faire adhérer les différents acteurs au projet.

Ce travail a pour but d'exposer les différentes étapes et défis auxquels fait face une PME dans la gestion de l'implémentation d'un CRM en répondant à ces différentes questions : Qu'est-ce qu'un CRM ? Quels sont les différents types et formes de CRM ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'un CRM ? Quels sont les acteurs à impliquer dans la mise en place d'un CRM ? Quelles sont les étapes de l'implémentation d'un CRM ? Comment gérer la résistance au changement ?

Ce travail se veut bénéfique pour toute PME qui souhaite se lancer dans un projet d'implémentation de CRM en exposant les informations nécessaires pour aborder de façon efficiente ce type de projet.

Ensuite, ce travail est également utile pour PMT, car il fait l'état des lieux de l'implémentation du CRM et en retrace les étapes achevées avec un esprit critique dans le but d'en tirer des enseignements et de s'améliorer lors de projets de changement. De plus, ce travail propose des recommandations stratégiques dans le but de finaliser la mise en place du CRM Efficy chez PMT.

2. CHAPITRE 1 : CHOISIR UN CRM

Dans ce chapitre, une définition complète du CRM reprenant les différents types de CRM sur le marché et les différentes solutions de CRM disponibles est exposée. De plus, une analyse approfondie des avantages et inconvénients d'un tel logiciel est proposée afin de compléter cette définition. Ensuite, le choix du type et de la solution de CRM choisie par PMT est analysé de façon critique. Enfin, les avantages recherchés par PMT suite à cette implémentation sont énumérés.

2.1 DÉFINITION DU CRM

Un CRM, « Customer Relationship Management », signifie en français « la gestion de la relation client », également appelée GRC. Il s'agit d'un outil informatique qui permet de gérer les relations, la fidélisation, la prospection et les interactions avec les clients (Bellaaj, 2014).

Le but d'un CRM est d'améliorer la gestion client afin d'apporter une meilleure valeur tout au long du cycle de vie de la relation client (Santouridis & Veraki, 2017). Un CRM fournit un service personnalisé selon le type de client. Cet outil permet également de stocker les données client et de les rendre accessibles en interne à toute personne en ayant besoin (SalesForce, n.d.). Concrètement, les CRM soutiennent les ventes (gestion des prospects et gestion des leads), le marketing (ciblage, segmentation, campagne marketing) et les tâches quotidiennes (coordination, rappels, organisation, automatisation) (Zablah et al., 2004).

« Les fonctionnalités principales d'un CRM sont la gestion des informations clients, la gestion des tâches, activités et interaction tout au long du processus commercial, la prévision des ventes, une messagerie instantanée entre les collaborateurs, une intégration de la messagerie électronique, le partage de fichier et de contenu et des analyses basées sur des tableaux de bord » (SalesForce, n.d.).

La mise en place d'un CRM représente une stratégie commerciale et une volonté stratégique des entreprises à changer leur type de management habituellement orienté produit vers un management relationnel orienté vers les clients. Ce type de transition implique des outils opérationnels afin de récolter les informations clients et de mieux répondre à leurs besoins. Il s'agit d'une stratégie long terme (Ambroise & Prim-Allaz, 2015).

Cette définition est à nuancer, car elle peut varier selon les avantages recherchés pour les utilisateurs. En effet, les CRM ne sont pas considérés par les gestionnaires des organisations de la même façon. Certains les considèrent uniquement comme un outil informatique permettant d'automatiser des tâches non stratégiques et d'autres les considèrent comme une stratégie organisationnelle qui permet d'optimiser les marges de leurs entreprises (Bohling et al., 2006; Rahimi & Berman, 2009).

Les CRM sont basés sur trois grandes dimensions. En effet, un CRM est une combinaison de personnes, de processus et de technologies (Almotairi, 2009; Chen & Popovich, 2003; Day & Van den Bulte, 2002; Pohludka & Štverková, 2019).

Les personnes	– Capital humain (clients, employés et collaborateurs)
Les processus d'entreprise	– Processus commerciaux (notion de marketing avec une approche centrée client) – Processus d'innovation organisationnel (nouvelle gestion des employés, nouvelles organisations internes)
Les technologies	– Capacité informatique (collecte, sauvegarde, organisation et utilisation des données client)

Les CRM soutiennent trois catégories de processus de relation client (Greco & Ragins, 2003).

Processus de lancement de la relation	– Activités qui ont lieu avant ou dans les premières étapes de la relation client Ex. : prospection
Processus de maintien de la relation	– Entretien de la relation Ex. : programme de fidélité
Processus de fin de la relation	– Résiliation Ex. : garantie

Selon la structure, la taille et le secteur des PME, elles ont des processus différents. Les CRM facilitent et automatisent les processus de relation client. Par exemple, via des mailings de prospection personnalisés avec des relances automatiques, l'automatisation des programmes de fidélité ou encore un regroupement des plaintes dans le but d'analyser les causes récurrentes.

2.1.1 LES DIFFÉRENTS TYPES DE CRM

Dans la revue de la littérature, il existe 2 types de CRM (Foss et al., 2008). Premièrement, le CRM **opérationnel**, qui a pour but de réduire les coûts opérationnels. Il vise à automatiser les processus tel que les forces de vente, le marketing et le support client. Cette automatisation va simplifier le transfert des données d'un département à l'autre et facilite un dialogue bidirectionnel entre l'entreprise et les clients (Dalla Pozza et al., 2018). Ce type de CRM est le plus répandu. De plus, il soutient les processus front office ce qui inclut la collecte de données, le traitement des transactions et le contrôle du flux de travail au niveau des ventes et du marketing (Mishra, 2009; Rababah, 2011).

Deuxièmement, le CRM de type **analytique** s'appuie sur le CRM opérationnel en utilisant les données client et fournisseurs récoltés dans le but d'en sortir des informations telles qu'une segmentation précise des clients, l'analyse des comportements des clients (habitudes, comportements d'achat, fidélisation) et la valeur des clients pour l'entreprise. Ces informations permettent d'améliorer la prise de décisions stratégiques des dirigeants d'entreprise. Ce type de CRM s'accompagne d'outils tels que des indicateurs de performance, des tableaux de bord et des rapports de vente. (Dalla Pozza et al., 2018).

Cette définition issue de la littérature est confirmée et approfondie par différents fournisseurs de solutions CRM tels que Salesforce, Teamleader, Efficy et HubSpot. En effet, selon eux, il existe un troisième type de CRM dénommé le CRM **collaboratif** qui se focalise sur la prospection et l'augmentation du nombre de clients. Il a également pour but de faciliter la communication entre les différents acteurs internes grâce à un échange de données optimal. En effet, il assure l'accès aux informations entre les différents interlocuteurs. Les CRM collaboratifs ont également pour objectif d'augmenter la notoriété et d'améliorer l'image de l'entreprise en instaurant une relation de confiance avec les clients (Meier, 2008). Ce type de CRM est considéré par de nombreux chercheurs comme un sous-ensemble du CRM opérationnel, c'est pourquoi il n'est pas repris par les différents auteurs (Rababah, 2011).

On ne peut pas considérer qu'un CRM corresponde entièrement à un seul type. En effet, il existe des interdépendances entre les 3 types de CRM. Néanmoins, ils sont souvent majoritairement d'un type et il faut savoir choisir le type selon les besoins, les processus et les attentes de l'entreprise (Meier, 2008).

2.1.2 LES DIFFÉRENTES SOLUTIONS DE CRM

Les CRM sont disponibles sous 3 formes différentes : le système bureau, le système sur serveur et le système cloud (SalesForce, n.d.).

La première forme, la plus ancienne, est le **système bureau** qui permet l'utilisation du CRM sur un seul ordinateur bien déterminé. Cette forme est très restrictive et est la moins utilisée.

La deuxième est le **système sur serveur** qui utilise une base de données centralisée et hébergée sur le serveur personnel de l'entreprise ou par un tiers engagé par l'entreprise. Les inconvénients de cette option sont les coûts d'installation importants, le temps d'installation et le fait que la gestion des mises à jour ne puisse pas toujours être gérée à distance pour des raisons de sécurité informatique.

Le troisième est le **système cloud**. Cette solution permet d'avoir accès au CRM depuis n'importe quel appareil connecté grâce à un hébergement en ligne. De plus, il n'y a pas de coûts supplémentaires d'installation, de gestion de la maintenance et les données sont sécurisées par le fournisseur de solution. La gestion de l'amélioration du logiciel et les différentes mises à jour sont faites à distance. Ce système permet une grande mobilité ainsi que l'utilisation des CRM mobiles. Attention, cette dernière configuration engendre une dépendance totale envers le fournisseur de la solution CRM (Lysis, 2020).

Définition du CRM mobile : *« Un CRM mobile offre une expérience CRM complète sur smartphones, tablettes et autres appareils connectés à internet. Les équipes de vente, de marketing et de service client peuvent ainsi accéder à des informations clés en temps réel et les gérer en toutes circonstances »* (SalesForce, n.d.).

L'avantage principal du CRM mobile est le fait de pouvoir accéder à toutes les données et intégrer de l'information à n'importe quel moment et n'importe où à la seule condition d'avoir un accès internet (Zoho, 2021).

2.1.3 LES DIFFÉRENTS CRM SUR LE MARCHÉ POUR LES PME

Il existe de nombreux sites de comparaison d'offres de fournisseurs de CRM. Le plus complet et pertinent est le site « G2 ». Il s'agit d'une plateforme qui compare différentes catégories de logiciels, dont les CRM (G2, 2021).

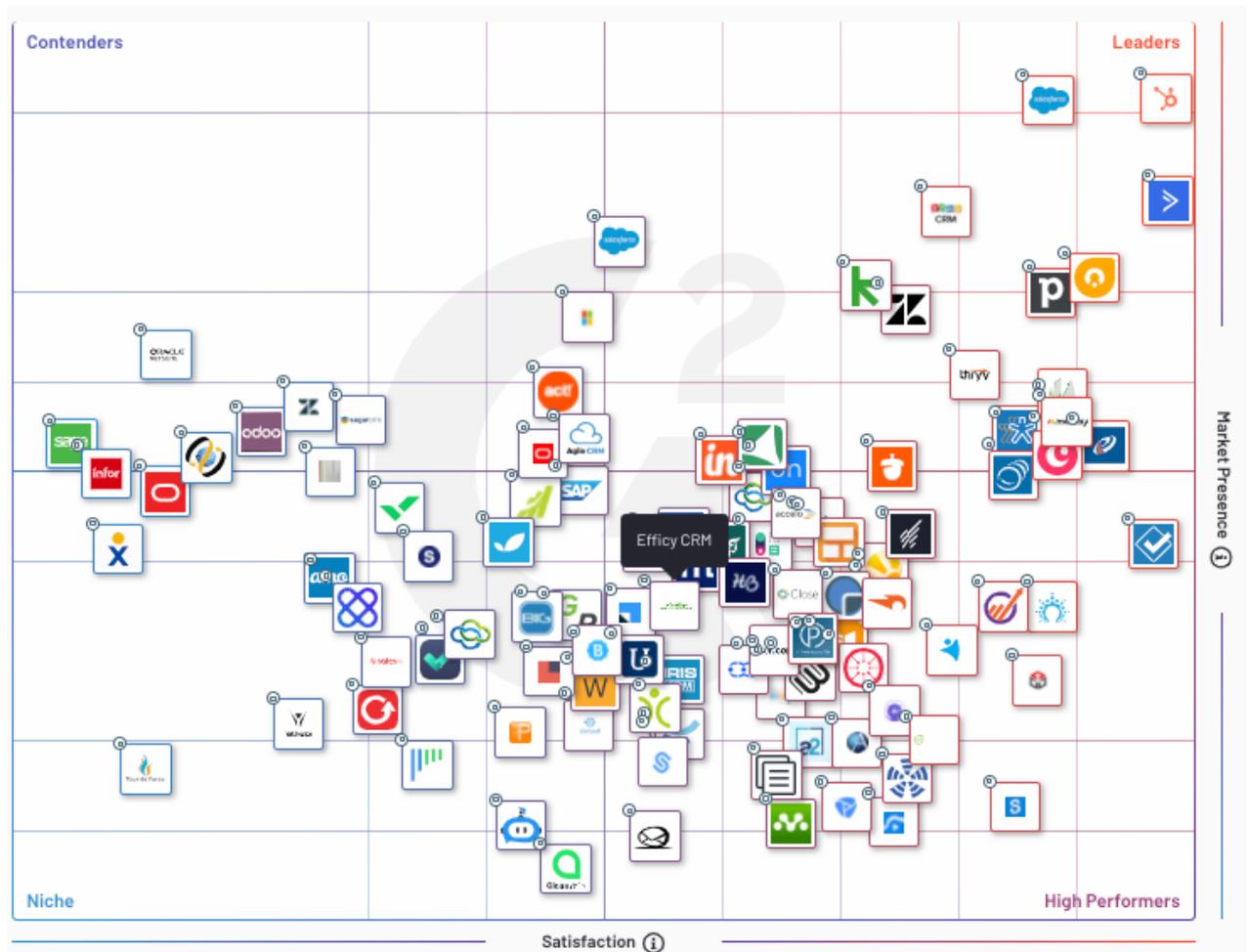


Figure 1: Tableau de comparaison des CRM pour les PME G2

G2. (2020, 27 juillet). *Tableau de comparaison des CRM pour les PME G2*, [Graphique]. En ligne : <https://www.g2.com/categories/crm/small-business#grid>, consulté le 7 avril 2021.

Ce graphique met en avant une liste non exhaustive des différents fournisseurs de solution CRM disponibles sur le marché et adaptés aux PME. Il est réalisé sur base du score dit « G2 » qui est la combinaison d'avis recueillis sur la plateforme du site de comparaison, sur les sites internet des fournisseurs de solution, mais également sur les réseaux sociaux. Les deux axes de ce graphique confrontent le niveau de satisfaction des utilisateurs des solutions en comparaison avec la présence sur le marché (parts de marché) de ces fournisseurs de solution CRM.

Ce graphique est divisé en 4 catégories :

– **Leaders** : haute satisfaction client et grande présence sur le marché. Selon leur classement voici les leaders :

[HubSpot Sales Hub](#), [Salesforce CRM](#), [ActiveCampaign](#), [Freshworks CRM](#), [Zoho CRM](#), [Pipedrive](#), [SharpSpring](#), [Pipeliner CRM](#), [Zendesk Sell](#), [Copper](#), [Nimble](#), [Keap \(formerly Infusionsoft\)](#), [Thryv](#), [PipelineDeals](#), [Salesforce Essentials](#), [Nutshell](#), [Ontraport](#), [Insightly CRM](#), [Vendasta](#), et [Vtiger All-In-One CRM](#)

– **High Performers**: haute satisfaction client et faible présence sur le marché. Selon leur classement voici les high performers :

[Less Annoying CRM](#), [monday.com](#), [Salesflare](#), [BenchmarkONE \(formerly Hatchback\)](#), [EngageBay All-in-One Suite](#), [Solid Performers CRM](#), [Creatio](#), [Streak](#), [Daylite](#), [Spiro](#), [NetHunt CRM](#), [Really SimpleSystems](#), [CapsuleCRM](#), [Salesnet](#), [SuperOfficeCRM](#), [OnePageCRM](#), [HoneyBook](#), [ConvergeHub](#), [Accelo](#), [CompanyHubCRM](#), [Workbooks](#), [SimplyCRM](#), [Scoro](#), [User.com](#), [Membrain](#), [Close](#), [Salesmate](#), [Salesboom](#), [Prospect CRM](#), [AllProWebTools](#), [Efficy CRM](#), [Propeller CRM](#), [AddressTwo](#), [LeadSquared Sales + Mobile CRM](#), [VipeCloud](#), [Platformly](#), [IRIS CRM](#), [Upsales Sales and Marketing Platform](#), [Scratchpad](#), [OpenCRM](#), [Mothernode](#), [InfoFlo Software](#), [InStream](#), et [Relenta CRM](#)

– **Contenders**: faible satisfaction client et haute présence sur le marché. Selon leur classement voici les contenders :

[Dynamics 365 Sales](#), [Act!](#), [Agile CRM](#), [Oracle EBS CRM](#), [Maximizer CRM](#), [Sugar Sell \(formerly SugarCRM\)](#), [Zendesk Sunshine](#), [Zoho ContactManager](#), [Odoo CRM](#), [NetSuite CRM](#), [GoldMine](#), [Oracle Siebel](#), [Sage CRM](#), et [Infor CloudSuite Customer Relationship Management \(CRM\)](#)

– **Niche** : faible satisfaction client et faible présence sur le marché. Selon leur classement voici les niches :

[Aptivo](#), [SAPCRM](#), [GreenRope](#), [BigContacts](#), [MethodCRM](#), [Interspire](#), [Wrike](#), [Signpost](#), [WORK \[etc.\]](#), [SuiteCRM](#), [Claritysoft](#), [Vtiger Sales](#), [Self](#), [amoCRM](#), [Affinity Relationship Intelligence](#), [PlanPlusOnline](#), [salesi](#), [ProphetCRM](#), [iSalesCRM](#), [GleanView](#), [Nextiva](#), [noCRM.io](#), [YetiForce CRM](#), et [Tour de Force CRM](#)

2.2 LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS D'UN CRM

Afin de compléter la définition du CRM, il est important de se pencher sur les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un tel logiciel.

2.2.1 LES AVANTAGES D'UN CRM

2.2.1.1 ACQUÉRIR UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DE SES CLIENTS

Le premier avantage est la connaissance de ses clients. Ce logiciel et cette stratégie permettent de recueillir des informations plus précises sur les clients comme leur identité, leurs habitudes de consommation, leur statut professionnel, leurs processus d'achat, leurs historiques complets d'achat, leurs historiques et besoins d'interactions avec l'entreprise ou encore leurs besoins futurs (Indice RH, 2018). En effet, l'organisation et la gestion des informations client sont indispensables pour une amélioration de la relation client (Wilde, 2011).

De cet avantage découlent de nombreuses conséquences positives qui peuvent également être considérées comme des avantages pour l'entreprise ou pour le client. De fait, une meilleure connaissance du client permet :

- Une meilleure appréhension de leurs attentes et besoins, la création de relations personnelles, des services et produits personnalisés (Indice RH, 2018 ; TeamLeader, n. d.) et la création de de nouveaux avantages différentiels (Messner, 2005).
- La connaissance des titres et fonctions des interlocuteurs, ce qui permet de se diriger directement vers la bonne personne ce qui constitue un gain de temps considérable pour l'entreprise (Zoho, 2021).
- La réalisation d'une analyse de la valeur client ce qui permet de savoir où concentrer son énergie pour être le plus rentable (Ambroise & Prim-Allaz, 2015).

2.2.1.2 CONNAITRE SON ENTREPRISE

Un système CRM aide les entreprises à mieux se connaître elles-mêmes. En effet, elles possèdent toutes les clés pour disposer de plus d'informations stratégiques telles que leur portefeuille client, la rotation de leur clientèle, leurs chiffres d'affaires mensuels détaillés et les performances des employés commerciaux (Zoho, 2021).

2.2.1.3 LA CENTRALISATION DES DONNÉES

Conserver et centraliser toutes les informations et interactions pertinentes avec les différents clients est essentiel (TeamLeader, 2021). Cela permet un accès plus facile aux données grâce à l'utilisation d'une seule base de données client. Les informations recherchées sont directement disponibles et faciles à retrouver via l'utilisation de filtres (Indice RH, 2018). De plus, cette centralisation améliore la communication interne en facilitant l'échange d'informations entre les acteurs internes ayant des interactions avec les clients (SalesForce, n.d.; TeamLeader, 2021). C'est spécifiquement avantageux pour améliorer la collaboration entre les employés géographiquement dispersés (Thakral, 2021).

Grâce au CRM et à la centralisation des données, toutes les interactions avec les clients sont répertoriées. L'entreprise s'adresse d'une seule voix aux clients en utilisant un seul système de communication dit multicanal (Zoho, 2021), ce qui évite des messages, appels, mails, rappels envoyés en doublon. Cela représente un gain de temps important pour l'entreprise et évite les manques de cohérence (Indice RH, 2018).

Enfin, la centralisation des données permet d'avoir une vue à 360° des clients (Efficy, 2020)

2.2.1.4 MARKETING

La bonne connaissance des clients permet la réalisation de campagnes marketing personnalisées (SMS aux clients, appels téléphoniques et mails commerciaux). C'est un avantage non négligeable, car les campagnes marketing personnalisées ont un meilleur taux de conversion¹ (Indice RH, 2018; Zoho, n. d.). En effet, une action marketing avec l'envoi d'un email personnalisé aura un meilleur taux d'ouverture² (Gestisoft, 2018).

¹ *Le taux de conversion correspond au rapport entre le nombre d'individus touchés par une action marketing et le nombre d'individus réalisant l'action escomptée.*

² *Le taux d'ouverture correspond au rapport entre le nombre d'emails envoyés et le nombre d'emails ouverts.*

2.2.1.5 OUTIL DE GESTION

Un autre avantage des CRM est qu'ils facilitent la création d'indicateurs de performance, de tableaux de bord, de rapports et de statistiques précises grâce aux informations client. Ces rapports ou indicateurs permettent aux entreprises de mettre le doigt sur leurs points faibles, leurs points forts et leur offrent la possibilité de s'améliorer (Indice RH, 2018). De plus, ces rapports pouvant être automatisés (Gestisoft, 2018) permettent de réduire les risques lors de prises de décisions stratégiques (TeamLeader, 2021).

En plus des tableaux habituels, les CRM offrent la possibilité d'extraire des données de façon simple et structurée (rapports de vente, analyses, données clients).

Par ailleurs, ils permettent aux managers d'avoir une vue à 360° sur l'organisation, sur les clients et sur les différentes actions/tâches/missions sur lesquelles travaillent les employés. Cela est utile pour connaître la charge de travail de chacun (TeamLeader, 2021).

Les CRM aident dans la gestion des emails. Ils permettent de trier, hiérarchiser et regrouper les emails (Zoho, 2021).

2.2.1.6 FIDELISATION DES CLIENTS

Comme développé ci-dessus, les CRM permettent de créer des produits et des services personnalisés. L'avantage de cette personnalisation est qu'elle engendre le sentiment que l'entreprise connaît personnellement les besoins du client et par conséquent le client va se sentir important pour l'entreprise ce qui va faciliter la fidélisation de celui-ci (Indice RH, 2018).

En effet, un CRM offre de la valeur et augmente la confiance des clients. Un CRM crée des relations long terme (Gestisoft, 2018). De plus, un client fidèle va être plus rentable. (Estrella-Ramón et al., 2013).

2.2.1.7 GESTION DES LEADS ET AUGMENTATION DES PERFORMANCES

Des leads³ de qualité sont trop souvent perdus, car ils ne sont pas suivis jusqu'à la conversion. Les logiciels CRM réduisent cette perte avec un système de planification et de suivi adapté et automatisé. Ils recensent tous les leads perdus et gagnés, l'entreprise peut donc prendre conscience des raisons récurrentes de perte de leads et y remédier (Zoho, 2021). Cela permet à l'entreprise de garder une vue d'ensemble et de mieux gérer leurs opportunités de vente (TeamLeader, 2021).

2.2.1.8 AUTOMATISATION

L'implémentation d'un CRM offre l'avantage d'automatiser certaines tâches administratives récurrentes (TeamLeader, 2021; Zoho, 2021). Les employés passent moins de temps sur des tâches à faible valeur ajoutée, telles que de l'encodage ou de la mise à jour manuelle et peuvent se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée, telles que l'entretien des relations clients ou l'analyse de données stratégiques (Efficy, 2020).

2.2.1.9 BASE DE DONNEES CLIENT

Pour survivre, les entreprises ont besoin de gérer leurs données client (Softdoit, 2021). Les CRM permettent d'améliorer cette base de données, d'en vérifier l'exactitude, et d'obtenir des données plus complètes (Zoho, 2021).

En effet, installer un CRM force à revoir l'état de la base de données et offre l'opportunité de pouvoir la retravailler en masse avant l'importation. Une analyse de la base de données actuelle permet de faire le point sur les informations pertinentes manquantes et d'ajouter les champs nécessaires dans le CRM afin de commencer à récolter des informations qualitatives (TeamLeader, 2021).

De plus, la gestion de la base de données clients offre l'assurance de la pérennisation des processus en cas de changement dans l'effectif de la force de vente. En effet, les informations client précises récoltées et centralisées permettent de garder les relations avec les clients et réduisent le temps de transition et d'adaptation en cas de réorganisation dans la force de vente.

³ *Un lead est une piste commerciale suite à une interaction avec un client potentiel intéressé par les produits ou services proposés par l'entreprise.*

2.2.2 LES INCONVÉNIENTS D'UN CRM

2.2.2.1 ASPECT HUMAIN

Les processus automatisant les actions lors de l'implémentation d'un CRM ont pour but de réduire l'effort humain. Par conséquent, le nombre d'interactions humaines avec les clients peut être amené à diminuer. (TeamLeader, 2021)

Une grande dépendance des employés au système peut rendre les interactions trop formelles et administratives et par conséquent réduire la qualité de l'expérience client (Thakral, 2021).

2.2.2.2 ASPECTS SECURITE

Les CRM sont des logiciels sécurisés. Néanmoins, le fait que les données soient centralisées et stockées au même endroit, représente une menace en cas de panne, piratage, copie des données ou de divers problèmes techniques (Softdoit, 2021; Thakral, 2021).

Les logiciels cloud impliquent une confiance éclairée envers les performances du fournisseur de services à stocker et sécuriser les données de l'entreprise (Lysis, 2020).

Les clients sont réticents au fait que les entreprises disposent d'informations très précises sur leur vie privée (TeamLeader, 2021).

RGPD : sécurité des données clients

Il est obligatoire de mettre sa société en ordre au niveau du RGPD et cette obligation légale est également applicable au niveau des CRM. Le règlement général sur la protection des données (RGPD) est applicable depuis le 25 mai 2018 dans tous les États membres de l'Union Européenne. L'implémentation d'un CRM implique de faire un état des lieux des données utilisées par l'entreprise et d'identifier les modifications à réaliser afin de respecter les 8 droits fondamentaux de l'individu en ce qui concerne la gestion des données (le consentement explicite, l'information de la personne, le droit d'accès, le droit de rectification, le droit à l'oubli, le droit à la portabilité, le droit d'opposition et l'opposition à la mise en place des décisions automatisées) et d'honorer les 8 obligations des entreprises (l'auto responsabilité, le privacy by design, la tenue d'un registre, la sécurité des données, la notification des fuites de données, l'étude d'impact pour chaque projet, la nomination d'un responsable à la protection des données et un renforcement de la protection des données chez tous les partenaires) (Schulz, 2016).

2.2.2.3 FORMATION DES EMPLOYES

La mise en place et l'utilisation d'un tel outil nécessitent une période d'adaptation en interne. Le temps de formation des employés dépend de leurs compétences techniques (gestion des outils informatiques) et de leur motivation à utiliser un nouvel outil (Softdoit, 2021).

La formation est nécessaire, mais elle fait perdre du temps de productivité (Lysis, 2020).

2.2.2.4 ASPECT GESTION ET MOTIVATION

Les responsables du projet doivent prendre le temps d'informer les différents intervenants sur les raisons de l'implémentation d'un nouveau CRM et doivent gérer la formation de leurs équipes, soit en interne, soit par le fournisseur de solution (TeamLeader, 2021).

Un projet CRM implique une évolution de la culture d'entreprise. Un accompagnement et un suivi sont essentiels (Efficy, 2020).

Un manque de motivation et la présence de résistance au changement de la part des employés sont des freins importants et souvent observés lors d'implémentation de CRM (Foss et al., 2008). Le concept de résistance au changement est développé au chapitre 4 : Gestion du changement.

2.2.2.5 ASPECT TECHNIQUE

L'implémentation et la gestion d'un CRM sont des opérations techniques. Les entreprises doivent soit faire appel à un prestataire externe soit engager leurs propres spécialistes dans le but de récupérer les données essentielles, de faire le lien entre la base de données actuelle et le CRM et d'adapter le logiciel aux besoins de l'entreprise. Le coût du support technique est par conséquent un élément important et non négligeable (TeamLeader, 2021).

Le volume de données collectées et stockées peut vite devenir très important, il faut rester attentif à ne pas stocker des informations inutiles (NIBusinessinfo, n.d.).

2.2.2.6 PROJET LONG TERME

L'implémentation d'un CRM est un projet long terme qui nécessite une organisation précise. Il faut prendre le temps de le mettre en place et le travailler avant d'en tirer des avantages considérables (NIBusinessinfo, n.d.).

2.2.2.7 ÉCHEC POSSIBLE DU PROJET

De nombreux projets d'implémentation de CRM n'aboutissent pas aux résultats escomptés. En effet, une étude du CSO Insights (2015) réalisée auprès de 1 337 entreprises ayant implémenté un CRM pour soutenir leur service commercial mentionne que seulement 25 % de celles-ci estiment avoir constaté une amélioration significative de leurs performances.

Selon une étude de Forsyth (2001) menée sur plus de 700 entreprises, les causes d'échecs sont le changement organisationnel, les politiques internes de l'entreprise et le manque de compréhension du logiciel (Almotairi, 2009). Foss (2008) ajoute qu'une mauvaise planification, l'absence d'objectifs clairs et la non-reconnaissance du besoin de changement de l'entreprise sont les principales raisons des échecs des projets CRM (Foss et al., 2008).

2.3 LE CRM POUR PMT — APPLICATION

2.3.1 DÉFINITION

Dans le cadre du projet d'implémentation d'un CRM chez PMT, la définition qui convient est la suivante : un CRM est un logiciel qui permet de gérer la base de données client, de centraliser les données clients et d'améliorer la communication des informations client entre les commerciaux géographiquement dispersés et l'équipe commerciale interne.

2.3.2 CHOIX DU CRM

Afin de choisir le fournisseur de la solution CRM, 2-3 prestataires différents ont été comparés. L'élément principal qui a influencé le choix du fournisseur de CRM est une discussion entre le directeur général de PMT et le gestionnaire de la base de données actuelles (BOB50). En effet, le CRM Efficy a été proposé par le gestionnaire de la base de données BOB50, car il l'avait déjà implémenté dans d'autres entreprises et a assuré pouvoir faire de même chez PMT. Après une analyse des options offertes par Efficy, il a été décidé de mettre en place ce logiciel chez PMT. D'un point de vue technique, cela s'explique par des scripts déjà réalisés et adaptables au cas de PMT.

Dans les faits, on constate que la comparaison des différentes offres de solution de logiciels CRM sur le marché n'a pas été assez approfondie. Néanmoins, s'assurer que le prestataire actuel de votre base de données a la capacité de faire le lien entre la base de données actuelle et le CRM est essentiel.

2.3.3 EFFICY

Efficy est un CRM complet avec de nombreuses fonctionnalités. Il englobe les 3 types de CRM. D'abord, le type opérationnel avec la gestion de projet, l'automatisation des campagnes marketing, le suivi des opportunités et le traitement des réclamations. Ensuite, le type collaboratif avec un historique des échanges et une vue client à 360°. Enfin, le type analytique, car il permet de sortir des données qualitatives et de créer des tableaux de bord.

On constate que le CRM choisi est majoritairement de type opérationnel. Néanmoins, son utilisation actuelle est majoritairement comme CRM analytique. L'option opérationnelle principale qui est la création et la gestion des offres à partir du logiciel est encore réalisée dans le logiciel précédent (BOB50), car l'historique de vente n'est pas remonté dans Efficy.

L'analyse du type de CRM nécessaire n'a pas été prise en compte. Ce qui a pour conséquence d'avoir un CRM avec beaucoup de fonctionnalités qui ne sont pas nécessairement toutes adaptées aux besoins de PMT.

La solution choisie est le système cloud afin de permettre aux commerciaux sur la route d'avoir accès à l'outil n'importe où. Le CRM est disponible sur n'importe quelle interface et une application est disponible pour la version mobile. Le choix de la version cloud est recommandé pour toutes PME ayant des utilisateurs itinérants.

Le fournisseur de CRM Efficacy offre différents packs avec des options et des fonctionnalités différentes. La solution achetée est le pack nommé « SMB », cette offre a été choisie pour des raisons financières et, car elle est adaptée pour les PME (*voir annexe 2 : l'offre Efficacy*).

2.3.4 AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES D'UN CRM POUR PMT

L'avantage principal attendu par PMT dans ce projet d'implémentation d'un CRM est l'intégration d'un seul outil de gestion de la relation client. Le but est de disposer d'informations plus précises sur les entreprises clientes telles que la fonction des contacts, les comptes rendus des différentes visites et l'historique des interactions avec les clients.

Le système de gestion de données actuel, BOB50, permet de conserver uniquement les données indispensables à la facturation. Les données supplémentaires recueillies par PMT grâce au CRM sont le secteur d'activité, la fonction des contacts, une classification des clients selon leurs chiffres d'affaires et toutes les interactions avec le client (mails, rapports d'appel, rapports de visite). Ces informations permettent à PMT d'avoir une meilleure vue globale sur son activité.

Des avantages secondaires découlent de cette collection de données. En effet, le premier avantage secondaire de l'implémentation d'un CRM pour PMT est la revue complète de la qualité des données clients actuellement détenues par PMT. Les données encodées dans le logiciel précédent (BOB50) ne sont pas mises à jour régulièrement. L'importation de ces données dans le CRM Efficacy permet de faire le point sur les efforts à fournir afin de mettre cette base de données à jour.

Un autre avantage secondaire est l'exploitation des données recueillies afin de réaliser des indicateurs de performance également appelés KPI qui permettront à PMT de prendre des décisions stratégiques et de revoir les stratégies commerciales actuelles. Les KPI et les données stratégiques utilisées chez PMT grâce à la mise en place du CRM sont :

- Le nombre de clients et de clients potentiels par délégué commercial (par zone géographique) classé en trois différentes catégories selon le chiffre d'affaire généré par le client sur les trois dernières années
- Le nombre de rendez-vous clients et rendez-vous prospects par délégué commercial
- Le nombre d'appels de prospection par délégué commercial
- Les rapports de visite
- La classification des clients PMT par secteur d'activité
- Les clients non visités
- La récurrence des visites client et clients potentiels

Le troisième avantage secondaire est de suivre les performances commerciales des employés PMT, c'est-à-dire les délégués commerciaux sur la route et les commerciaux internes. Ce suivi est réalisé en utilisant un tableau de bord et est complété avec les données collectées dans le CRM et les données de BOB50. Ce tableau de bord n'est pas réalisé dans le logiciel pour deux raisons. Premièrement, une formation adéquate est à prévoir afin de pouvoir utiliser cette option, car aucun des utilisateurs internes n'a les compétences nécessaires pour permettre la création de ses tableaux de bord à partir du CRM. Le deuxième frein à l'utilisation de cette option est le fait que le tableau de bord actuel utilise des données issues du logiciel BOB50, comme le nombre et le montant des commandes par délégué.

Finalement, le dernier avantage secondaire est de pouvoir se baser sur des chiffres concrets et non sur des ressentis non fondés. Lors de prises de décisions, cela permet d'être certain que celles-ci soient basées sur des éléments calculés. Un exemple concret découlant de l'analyse du travail réalisé par les délégués commerciaux (rendez-vous, prospection et appels téléphoniques) est la décision stratégique d'analyser l'opportunité d'instaurer la vente en ligne chez PMT. En effet, il est apparu que certaines commandes sont reçues sans action préalable des commerciaux.

Les désavantages de l'implémentation d'un CRM n'ont pas été pris en compte lors du choix du projet. La non-réussite du projet n'a pas été envisagée, car elle n'a pas été perçue comme une possibilité.

Néanmoins, certains désavantages ont été observés. Premièrement, le budget dégagé pour l'implémentation a été calculé sur le court terme et pas sur le long terme ce qui pose des problèmes au niveau de l'avancement dans le projet et est un frein à l'utilisation de la partie opérationnelle du CRM.

Ensuite, de la résistance au changement a été observée de la part des acteurs internes. Le chapitre 4 « Gestion du changement » permet de mieux comprendre ce principe, les causes et l'impact que cela eu chez PMT.

3. CHAPITRE 2 : LES ACTEURS

Ce chapitre se penche sur les acteurs à impliquer dans un projet de mise en place d'un CRM. Il contient des modèles théoriques afin de comprendre l'importance de chaque acteur et de déterminer comment gérer ceux-ci de façon optimale. Enfin, cette théorie est appliquée au cas concret d'implémentation d'un CRM chez PMT.

3.1 LES ACTEURS À IMPLIQUER DANS L'IMPLÉMENTATION D'UN CRM

3.1.1 POURQUOI IMPLIQUER TOUS LES ACTEURS

Afin de fidéliser et d'améliorer les relations avec les clients d'une entreprise, il faut inclure tous les membres de l'entreprise dans le processus (Saratoga Systems, 2000). En effet, il est important de faire adhérer les utilisateurs au CRM pour favoriser la réussite du projet (Schwenn Sebrin, 2017).

Selon leurs contextes structurels et organisationnels, les PME ont des effectifs et une organisation différente (Ambroise & Prim-Allaz, 2015). Les facteurs personnels comme l'âge, le niveau d'éducation et le sexe ont un impact sur la perception et les comportements des acteurs. De plus, l'ancienneté, l'expérience et l'intégration dans l'entreprise jouent un rôle important concernant la réponse de l'individu face au changement organisationnel (Zablah et al., 2004).

3.1.2 LIEN AVEC LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Lors d'un projet de changement, il est essentiel d'identifier les différents acteurs concernés par le projet, qu'ils soient les moteurs du changement ou les principales sources de difficultés. Il est dans l'intérêt des dirigeants de déterminer les parties prenantes d'un projet de changement. En effet, cette analyse permet d'anticiper les potentiels obstacles. De plus, elle identifie les domaines d'expertise et les différents intérêts des acteurs impliqués dans le projet. Une telle étude des acteurs est primordiale, car ils jouent un rôle important dans la réussite ou dans l'échec d'un projet. Une fois les acteurs et groupes d'acteurs identifiés, il faut analyser les différentes alliances qu'ils vont et peuvent former. En effet, un projet de changement implique des interactions entre les acteurs et ne peut pas être mené seul (Pichault, 2013).

Selon le rapport du SPF Personnel et Organisation (2015), les acteurs ont tous un rôle précis à jouer dans le cadre d'un projet de changement. Voici un tableau récapitulatif des différents acteurs et de leurs rôles mis en avant dans ce rapport (Boon, 2015).

Acteurs	Rôle(s)
Le promoteur	- Initiateur du changement, peut avoir n'importe quel poste dans l'entreprise
Le management	- Soutien le promoteur pour permettre le changement
Le chef de projet	- Responsable du projet (mise en œuvre +contrôle) - Gère les relations entre les différents acteurs
Le responsable du changement	- Soutiens le chef du projet en facilitant l'acceptation du changement par les différents acteurs. Son rôle est de motiver, influencer, faciliter la communication.
L'équipe projet	- Acteur actif dans la réalisation du projet (gestion)
Le dirigeant	- Il a un rôle stratégique car il fait le lien entre le responsable du management et les collaborateurs. Il doit transmettre l'information et impliquer les collaborateurs, faire adhérer les collaborateurs au changement en montrant l'exemple.
Les collaborateurs	- Principaux concernés par le changement - Adhérer, accepter et s'impliquer

Kessous et Mouniers (2004) ajoutent que le collectif de vente et le management du collectif de vente sont à analyser dans un projet d'implémentation de CRM. Ces deux groupes d'acteurs n'ont pas la même utilisation du logiciel. En effet, le collectif de vente va être plus orienté traitement des données et le management va être orienté analyse des données.

3.1.3 L'IMPORTANCE DE LA DIRECTION

L'échange des connaissances disponibles au sein de l'entreprise doit être soutenu par la direction de l'entreprise (Wilde, 2011). En effet, dans le contexte des PME, qui ont comme caractéristiques d'avoir une structure simple et variable, d'avoir toutes les décisions centralisées et d'avoir une stratégie d'entreprise plus implicite, le dirigeant joue un rôle essentiel. Il est un acteur qu'il faut intégrer et qui doit participer de façon active dans un projet de changement, tel que l'implémentation d'un CRM. En effet, pour mener à bien un tel projet, le dirigeant doit planifier, mobiliser et coordonner (Bellaaj, 2014).

3.2 LES OUTILS D'ANALYSE DES ACTEURS

3.2.1 TABLEAU DES PARTIES PRENANTES

Un tableau des parties prenantes est une représentation, sous forme de tableau, des différents acteurs/groupes d'acteurs qui influencent un projet de changement. Le but est de comprendre et analyser les différents acteurs avant le lancement du projet afin de mener celui-ci à bien (Hult et al., 2011 ; Lisein, 2021). Ce modèle a été étudié lors du cours de change management de M. Lisein dispensé en 2021 à HEC Liège. L'ouvrage de référence sur lequel se base ce cours est le livre « *Change Management Towards Polyphony* » par Friedberg Erhard.

Cette analyse est divisée en 5 colonnes :

Colonne 1 : Les acteurs/groupes d'acteurs impliqués dans le projet. Ils peuvent être soit internes à l'entreprise comme des employés ou externes comme des fournisseurs de services.

Colonne 2 : Les intérêts des acteurs c'est-à-dire quels risques et/ou opportunités perçoivent-ils ?

Colonne 3 : Les ressources personnelles des acteurs. Le but de ce point est de comprendre quels acteurs ont les ressources indispensables au bon déroulement du projet, par exemple la connaissance technique d'un sujet ou encore le pouvoir de prendre certaines décisions.

Colonne 4 : Le comportement, c'est-à-dire est-ce que cet acteur est résistant ou supporte le projet de changement.

Colonne 5 : Les alliances et oppositions stratégiques entre les différents acteurs.

Ci-dessous, la représentation sous forme de tableau de l'analyse des parties prenantes.

Tableau des parties prenantes				
Acteurs	Intérêts	Ressources	Comportements	Alliances et oppositions

Figure 2: Tableau des parties prenantes

3.2.2 MATRICE POUVOIR/INTÉRÊTS

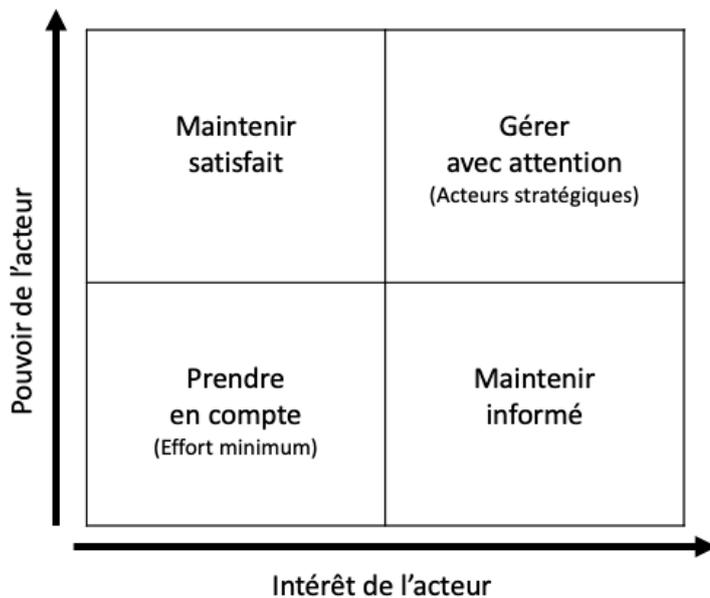


Figure 3: Matrice Pouvoir/ Intérêt

Il y a deux axes à cette analyse. L'axe des ordonnées représente le pouvoir des différents acteurs par rapport au projet de changement et l'axe des abscisses leurs intérêts.

Selon leurs niveaux de pouvoir et d'intérêt, il faut gérer les acteurs de façons différentes. Il y a 4 catégories d'acteurs différents :

- Les acteurs avec peu d'intérêts et peu de pouvoir. Ceux-ci ne sont pas dangereux pour le projet. Il faut les prendre en compte, mais faire le minimum d'effort à leurs égards.
- Les acteurs avec peu de pouvoir et beaucoup d'intérêts. Ils ne sont pas dangereux non plus. Il faut veiller à les garder informés tout au long du projet.
- Les acteurs avec peu d'intérêt et beaucoup de pouvoir. Ils sont plus stratégiques, car à cause de leur niveau de pouvoir élevé, ils ont la possibilité d'avoir un impact négatif sur le projet. Il faut donc faire attention qu'ils soient satisfaits pendant tout le projet.
- Les acteurs avec beaucoup d'intérêts et beaucoup de pouvoir. Ceux-ci représentent les acteurs clés du projet de changement. C'est ceux qui demanderont le plus d'efforts et seront indispensables à la réussite du projet.

Un tableau des parties prenantes peut être complété par une Power/Interest Grid également appelée une Matrice Pouvoir/Intérêts (Lisein, 2021). Cette représentation a pour but de classer les acteurs/groupes d'acteurs identifiés et analysés grâce au tableau des parties prenantes. Elle permet de comprendre qui sont les acteurs stratégiques et comment gérer chaque acteur (Ackermann & Eden, 2011 ; Thompson, 2015).

3.3.2 LES ACTEURS DU PROJET D'IMPLEMENTATION CHEZ PMT

Une liste des acteurs à impliquer et les tâches que cela représentait dans le projet a été dressée avant la mise en place du CRM. Les acteurs qu'il était prévu d'impliquer sont : le directeur général, les délégués commerciaux PMT, le commercial interne back office, le bureau d'étude et l'assistante commerciale chargée du projet. Les tâches principales prévues pour ces différents utilisateurs sont : l'encodage de fiches sociétés et contacts, la réalisation de rapport de visite lors de rendez-vous clients et la réalisation de tableau de bord grâce aux données provenant du CRM.

On observe que dans la pratique cela ne correspond pas exactement à la réalité et que les acteurs externes n'ont pas du tout été considérés dans cette analyse. C'est pourquoi, il s'est avéré pertinent de réaliser une analyse plus poussée des acteurs impliqués dans le projet de la mise en place du CRM Efficy chez PMT grâce aux observations sur le terrain et à la théorie vue ci-dessus.

Afin de définir tous les acteurs qui ont été impliqués dans le projet d'implémentation d'un CRM chez PMT, un brainstorming en interne a été réalisé. Ensuite, pour mieux comprendre la vision des acteurs internes, une interview personnelle a été réalisée (*voir annexe 3 : Guide d'entretien des acteurs internes*).

Grâce à la théorie et aux informations collectées, un tableau des parties prenantes contenant tous les acteurs impliqués dans le projet a été réalisé (*voir annexe 4 : Tableau des parties prenantes*). Ce tableau permet de sortir les acteurs internes et externes et leurs rôles dans la mise en place du CRM Efficy chez PMT. Ci-dessous, les conclusions de cette analyse.

3.3.2.1 LES ACTEURS INTERNES IDENTIFIÉS ET LEURS RÔLES DANS LE PROJET DE MISE EN PLACE DU CRM EFFICY CHEZ PMT

Le directeur général : Il a pris la décision de réaliser ce projet. Il l'a présenté pour validation au comité de gestion composé d'un administrateur délégué, du responsable de l'atelier et du responsable du bureau d'étude. Il a choisi la solution CRM. Il y voit beaucoup d'intérêts pour PMT tels que la centralisation des historiques des données clients, une vue globale sur les actions et besoins des clients, avoir la certitude de ne pas perdre de leads, une meilleure connaissance du marché de PMT, la sécurité de garder les données des commerciaux sur la route afin de pouvoir continuer à exploiter celles-ci en cas de changement de délégué commercial et, finalement, l'opportunité de pouvoir sortir des données qualitatives à exploiter par la création des tableaux de bord et des KPI. Pour cet acteur, il y a des risques financiers et des craintes de faire face au phénomène de résistance au changement. De plus, c'est lui qui est responsable de la réussite ou de l'échec du projet. Pour ce faire, il dispose de nombreuses ressources telles que la gestion des ressources financières (gestion des budgets) et sa position dans la structure (négociation fournisseur, gestion de la base de données, gestion des commerciaux et position hiérarchique).

Les délégués commerciaux PMT : Ce groupe d'acteurs est composé de 3 commerciaux dont deux avec plus de 15 ans d'expérience dans l'entreprise et un récemment engagé. Leurs intérêts sont relativement similaires. En effet, l'implémentation d'un CRM leur offre l'opportunité de regrouper les informations clients, d'avoir accès à un historique client et de mettre à jour les données clients. D'autre part, des risques sont perçus par ces acteurs tels qu'une « surveillance » plus élevée, une augmentation des données à encoder, un changement d'habitude et la complexité de l'utilisation d'un nouveau logiciel. Il a été constaté que les opportunités et les risques perçus varient selon l'ancienneté des commerciaux et selon les habitudes prises. Ce groupe d'acteurs est essentiel pour le projet, car ils sont le lien direct entre l'entreprise et les clients. Ce sont eux qui récoltent les informations sur le terrain et qui les intègrent dans le logiciel. Sans eux, ce projet ne peut pas être une réussite. De plus, ils ont une connaissance technique des produits et sont indispensables pour faire avancer le projet en donnant des feedbacks de leur utilisation. Les commerciaux avec le plus d'ancienneté font plus facilement preuve de résistance au changement, car l'utilisation d'un nouveau logiciel vient perturber leurs habitudes de travail. Une alliance entre les différents commerciaux est possible.

Le commercial interne back office : Avec plus de 20 ans d'expérience chez PMT, il centralise et traite les commandes des technico-commerciaux. De plus, il fait le lien entre le département commercial et la production. Les opportunités de l'implémentation du CRM pour lui sont la possession d'informations plus précises sur les clients, un historique client disponible, la mise à jour des données clients et l'échange d'information client de façon plus efficace. Les risques perçus par cet acteur sont de devoir jongler avec plusieurs logiciels et l'augmentation du travail d'encodage. L'intérêt principal du commercial interne back office est d'avoir une meilleure connaissance des actions réalisées chez les clients afin de pouvoir répondre au mieux à leurs demandes en cas de contact direct. Cet acteur est propice à la résistance au changement, car l'implémentation d'un nouvel outil de gestion de la relation client vient perturber ses habitudes de travail.

L'assistante commerciale chargée du projet : Son rôle dans le projet est de soutenir le directeur général dans la réussite de la mise en place du CRM Efficacy chez PMT et de former les technico-commerciaux employés PMT à l'utilisation du logiciel. Les opportunités perçues par cet acteur sont la centralisation des données client, l'amélioration de la communication interne, l'amélioration des actions commerciales et marketing, une meilleure connaissance des clients et du marché, enfin l'opportunité d'analyser des données qualitatives à exploiter grâce à des tableaux de bord et des KPI. Cet acteur est lié aux acteurs externes techniques dans le but de faire remonter les feedbacks d'utilisation et d'adapter le logiciel au mieux aux besoins des utilisateurs internes.

Assistante commerciale chargée du développement de PMT sur le territoire Nord-Africain : Cet acteur perçoit l'implémentation du CRM comme une opportunité, car il lui permet d'organiser son travail tel que la création d'une base de données prospects, la gestion des tâches, l'utilisation de rappels et l'envoi d'emails commerciaux.

Les agents indépendants : Ce groupe d'acteurs, composé d'agents indépendants responsables de vendre et de représenter sur un territoire défini la marque et les produits de PMT, n'est pas directement impliqué dans ce projet d'implémentation d'un CRM chez PMT. En effet, il a été constaté qu'ils n'utilisent pas les logiciels commerciaux internes de PMT (BOB50 et Efficacy) pour gérer leur base client et de réaliser des offres. Dans cette situation, les données sont uniquement détenues par les agents et ne sont pas directement mises à disposition de PMT. Cette non-détention des informations ne permet pas à PMT de connaître précisément le marché

sur les territoires en question. De plus, PMT est dans l'incapacité d'aider les agents indépendants pour tout ce qui concerne l'envoi de mailings commerciaux.

Une piste est de négocier avec les agents indépendants l'utilisation du logiciel Efficcy. Cette action est possible uniquement une fois que les offres seront réalisables dans le logiciel. Les avantages et inconvénients pour les deux parties concernant cette piste sont :

Avantages pour PMT	Avantages pour les agents indépendants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance des clients et du marché ▪ Vue globale sur les efforts commerciaux fournis par l'agent 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation d'un logiciel intégré pour gérer ses relations clients (tâches, offres, rappels, mailing, historique et réalisation d'offres) ▪ Soutiens commerciaux
Risques pour PMT	Risques pour les agents indépendants
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissement financier (achat de nouvelle licence + formation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte du pouvoir de l'information

Bureau d'étude : Le bureau d'étude, composé de deux employés PMT, est chargé de vérifier et d'adapter les plans selon les besoins des clients avant de les lancer en production. Ils ne sont pas directement impliqués dans le projet, mais ont contribué à sa préparation. En effet, avant la mise en place du CRM, le bureau d'étude a été consulté pour s'assurer que les données dont il disposait pouvaient être implémentées dans le logiciel.

Une piste est de permettre un accès à l'utilisation du logiciel au bureau d'étude afin de faire le lien directement entre les commerciaux itinérants et le lancement en production. Cette piste permettrait de diminuer le nombre d'intermédiaires entre les clients et la production. De plus, elle réduirait la charge de travail du commercial back office. Néanmoins, cette piste implique de changer les processus commerciaux internes.

Le comité de gestion : composé d'un administrateur délégué, du responsable de l'atelier et du responsable du bureau d'étude. Cet acteur a validé le projet d'implémentation du CRM chez PMT présenté par le directeur général. L'opportunité principale pour le comité de gestion est la croissance de PMT. Les risques perçus sont les mêmes que ceux du directeur général.

3.3.2.2 LES ACTEURS EXTERNES IDENTIFIÉS ET LEURS RÔLES DANS LE PROJET DE LA MISE EN PLACE DU CRM EFFICY CHEZ PMT

Les commerciaux Efficy : Ils ont pour but de vendre la solution à de nouveaux clients et de faire en sorte que leurs solutions soient choisies face aux solutions de la concurrence. Cet acteur va déterminer le besoin du client et les transmettre à l'équipe technique Efficy chargée de l'implémentation du CRM Efficy. Cet acteur doit garder une bonne relation avec l'acteur responsable de la prise de décision du projet, dans le cas de PMT, avec le directeur général.

L'équipe technique Efficy chargée de l'implémentation du CRM Efficy : Le but de cet acteur ou groupe d'acteur selon la situation est de mener à bien le projet en adaptant la solution aux besoins des clients. Cet acteur est essentiel dans le projet d'implémentation d'un CRM, car il possède les compétences techniques nécessaires pour faire avancer le projet. Une bonne communication entre cet acteur et les commerciaux Efficy est indispensable pour éviter un écart entre ce qui est demandé par PMT et ce qui est réalisé par l'équipe technique Efficy. Cet acteur s'assure que la solution fournie convienne bien aux gestionnaires du projet chez PMT.

Gestionnaire Help Desk Efficy : Cet acteur intervient dans le projet d'implémentation lorsque le CRM tourne déjà chez le client. Le but de cet acteur est de gérer au plus vite les questions éventuelles des clients, d'y répondre si possible et de les rediriger vers l'équipe technique si nécessaire.

Formateurs Efficy : Dans le cas de PMT, une demi-journée de présentation de l'outil a été donnée aux acteurs internes, cette formation a été dispensée par des formateurs Efficy. Le but de cette formation était de montrer les différentes fonctionnalités du logiciel, mais elle ne montrait pas comment s'en servir. La formation pour s'en servir a été réalisée en interne par le directeur général et l'assistante commerciale chargée du projet.

Développeur outils custom BOB50 : Cet acteur externe est un revendeur de l'interface BOB50. Il propose d'adapter l'outil aux besoins de PMT en fournissant de nouveaux services en lien avec le logiciel BOB50. Le but de cet acteur est de fidéliser les clients. Le développeur outils custom BOB50 possède une grande maîtrise technique de cet outil et est utile dans l'adaptation de ce logiciel pour permettre l'implémentation chez PMT.

Responsable BOB50 des liaisons entre BOB50 et Efficy : Cet acteur est spécialisé dans la liaison des 2 logiciels BOB50 et Efficy. Il a comme rôle de fournir toutes les bonnes informations à Efficy (scripts, données, accès) et de permettre le bon déroulement des liaisons entre les deux logiciels. Le responsable BOB50 des liaisons possède les connaissances techniques adéquates pour mener à bien le projet.

Gestionnaire infrastructure informatique de chez PMT — indépendant : Cet acteur est chargé de la gestion de la partie hardware du système informatique de chez PMT. C'est lui qui doit donner les accès aux données de PMT à Efficy. Cet acteur possède des ressources techniques indispensables à l'implémentation du CRM, car il connaît et gère l'infrastructure informatique de PMT.

Les fournisseurs de matériel informatique, de l'internet interne dans les bureaux PMT et les fournisseurs d'abonnement téléphonique ne sont pas pris en compte, car les services qu'ils offrent à PMT ne sont pas impactés par le projet d'implémentation du CRM.

3.3.2.3 LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTEURS IDENTIFIÉES

Il y a trois grandes catégories d'acteurs identifiés. Premièrement, les acteurs internes gestionnaires du projet d'implémentation du CRM chez PMT. Il s'agit du directeur général et de l'assistante commerciale travaillant sur le projet. Dans cette catégorie, les acteurs sont les moteurs du projet. En effet, c'est eux qui poussent la solution CRM vers les utilisateurs, notamment via la réalisation de la formation interne .

Ensuite, la deuxième catégorie d'acteurs englobe les acteurs internes pour qui le projet va impacter la façon de travailler, ce groupe sera dénommé « utilisateurs internes ». Dans l'exemple de PMT, il s'agit des commerciaux sur la route employés PMT, du commercial back office, et de l'assistante commerciale non-chargée du projet. Ils sont guidés dans le projet par les acteurs internes gestionnaires du projet. Ils ont chacun des intérêts et des comportements différents.

La troisième catégorie reprend les acteurs externes cités et développés ci-dessus. On constate qu'ils possèdent des compétences techniques non négligeables à la réussite du projet. L'opportunité principale pour ces acteurs est le développement de leurs services. Ils sont amenés à collaborer avec les acteurs internes gestionnaires du projet.

3.3.2.4 MATRICE POUVOIR/INTÉRÊTS PMT

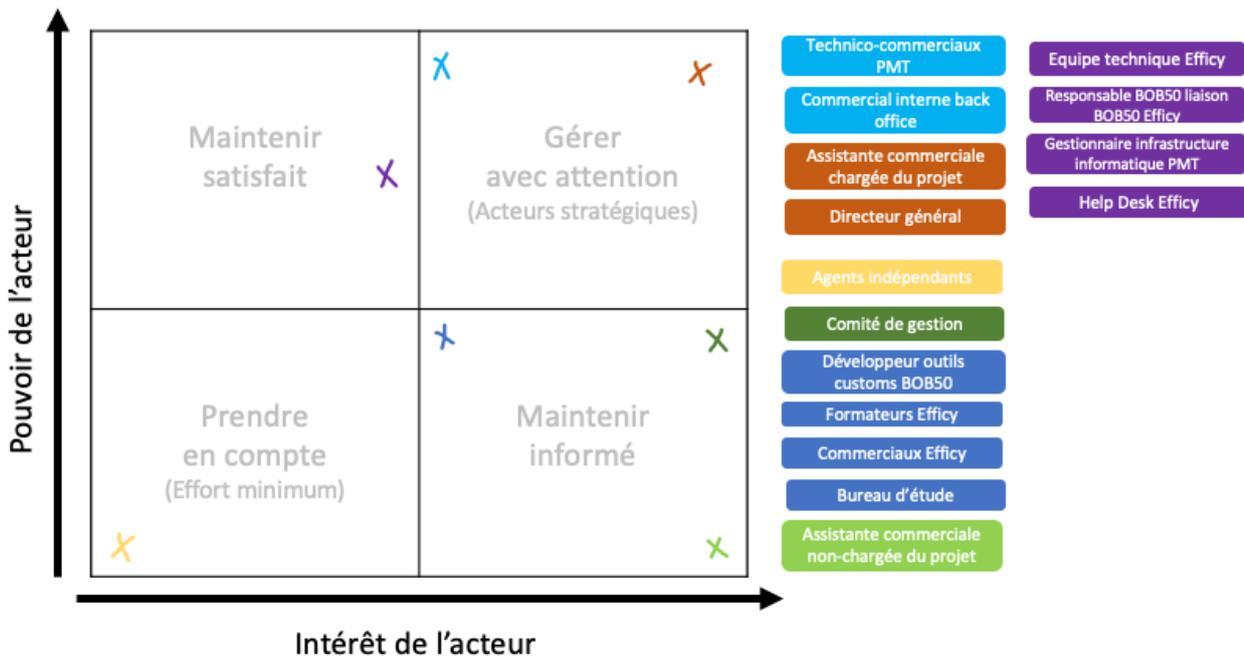


Figure 4: Matrice Pouvoir/ Intérêts chez PMT

Ci-dessus les acteurs identifiés grâce au tableau des parties prenantes et classés dans la matrice pouvoir/intérêts. On peut en déduire que certains acteurs sont à privilégier dans ce projet d'implémentation, notamment les acteurs internes tels que le directeur général, l'assistante chargée du projet, les technico-commerciaux PMT et le commercial interne back office. Dans les faits, le commercial interne back office n'a pas été assez pris en compte. En effet, l'équipe interne de gestion a centré ses efforts sur la formation et l'adhésion des technico-commerciaux employés PMT, car c'est eux qui sont le plus souvent en contact direct avec les clients et qui récoltent les informations sur le terrain. Cette analyse permet de recommander à PMT de considérer le commercial interne back office à sa juste valeur dans ce projet de mise en place du CRM Efficacy et de lui apporter autant d'effort de formation et d'adhésion que pour les technico-commerciaux. Comme un retard a été creusé, il est nécessaire de se focaliser un peu plus sur cet acteur afin de combler ce retard.

On note également que les acteurs externes avec des compétences techniques importantes sont des acteurs avec beaucoup de pouvoir dans l'implémentation du CRM chez PMT. Il faut s'assurer que la collaboration se passe bien de façon à maintenir ces acteurs satisfaits.

On remarque qu'un grand nombre d'acteurs qui possèdent moins de pouvoir, mais relativement beaucoup d'intérêts dans le projet sont à tenir informés. Dans les faits, ces acteurs n'ont pas été suffisamment tenus au courant. En effet, les délégués commerciaux employés PMT ont été tenus au courant durant les différentes formations et le comité de gestion a été informé dans le cadre de justifications de la dépense du CRM. Les autres acteurs n'ont pas été tenus au courant.

La matrice de pouvoir/intérêts PMT ci-dessus nous permet de tirer comme conclusion qu'il serait stratégique d'élaborer un plan de communication pour les acteurs à tenir informer afin de ne pas délaissier ces acteurs ayant beaucoup d'intérêts pour le projet.

3.3.2.5 PLAN DE COMMUNICATION

Le plan de communication type ci-dessous a été imaginé en prenant en compte les différents modèles théoriques et les observations concrètes sur le terrain. Il s'agit d'un tableau reprenant les grandes étapes de la mise en place du CRM et tous les acteurs (internes et externes) impliqués dans le projet. Il permet de savoir qui informer, qui impliquer et qui ne pas impliquer selon l'étape. Ce tableau reprend les étapes identifiées dans la partie pratique « mesurer l'avancement du projet » du chapitre 3 « implémentation du CRM ». Les formations sur les différentes fonctionnalités du CRM y sont regroupées, car la communication à leurs sujets est la même. Les étapes déjà réalisées et pas encore réalisées sont mélangées, car le but de ce tableau est de représenter quelles communications sont à réaliser et non de faire le point sur l'avancement du projet.

Il faut noter que les communications sont adaptées aux acteurs selon leurs places dans la matrice pouvoir/intérêts. De plus, le tableau a été réalisé après la mise en place du CRM, et par conséquent, après la réalisation de nombreuses étapes. Le plan de communication ci-dessous n'est donc pas celui qui a été appliqué dans la pratique chez PMT. En effet, il s'agit d'un plan de communication recommandé suite aux observations sur le terrain.

Plan de communication

	Directeur général et assistante commerciale chargée du projet	Technico-commercial x employés PMT et commercial interne back office	Assistante commerciale non chargée du projet	Agents indépendants	Comité de gestion	Équipe technique Efficy, responsable BO B50 liaisons BOB50 et Efficy, gestionnaire infrastructure BOB50 et help desk Efficy	Développeur outils custom BOB50, formateurs Efficy, commerciaux Efficy et bureau d'étude
Détection du besoin							
Choix du CRM							
Communication de la solution aux acteurs internes							
Révision des données à importer							
Séance information dispensée par Efficy							Formateurs Efficy uniquement
Importation des données							
Autoformation de l'équipe interne de gestion de l'implémentation pour les fonctionnalités contacts, sociétés, agenda, tâches, gestion des emails, des documents et sélections							
Adaptation de l'interface aux besoins pour toutes les fonctionnalités							
Formation de l'équipe des utilisateurs internes pour les fonctionnalités contacts, sociétés, agenda, tâches, gestion des emails, des documents, des offres et des commandes							
Création d'indicateurs de performances et de tableaux de bord grâce aux données récoltées depuis le CRM.							
Fonctionnalité tableaux de bord, mailing flex mail : formation de l'équipe de gestion dispensée par Efficy							Formateurs Efficy uniquement

Légende

Moteur/gestion	
À informer	
À impliquer	

Figure 5: Plan de communication PMT

Ce tableau fonctionne sous forme de code couleur. Chaque couleur représentée dans la légende indique le mode de communication à adopter. Ce plan de communication simple est adaptable à tout projet.

4. CHAPITRE 3 : L'IMPLÉMENTATION D'UN CRM

L'objectif de ce chapitre est d'identifier les différentes étapes à réaliser lors d'un projet d'implémentation d'un CRM. La première partie de ce chapitre consiste en une synthèse des étapes théoriques. La deuxième partie est une analyse critique des étapes par lesquelles PMT est passé lors de la mise en place du CRM Efficacy.

4.1 LES ÉTAPES THÉORIQUES DE L'IMPLÉMENTATION

Dans la littérature comme sur internet, les auteurs ne se mettent pas d'accord sur un déroulé précis d'étapes théoriques à suivre afin de mener à bien une implémentation d'un CRM. Néanmoins, plusieurs tendances similaires ressortent. Les étapes reprises ci-dessous sont un regroupement de différentes sources analysées (Almotairi, 2009; Ambroise & Prim-Allaz, 2015; Bellaaj, 2014; Darac, 2021; Gestisoft, n.d.; Krill, 2001; Persoon, 2005; Phare36, 2020; Redman, 1998; Reid & Catterall, 2005; Saratoga Systems, 2000; Schwenn Sebrin, 2017; Segal, 2009; Sparger, 2001).

4.1.1 COMPRÉHENSION DES BESOINS

La première étape à l'implémentation d'un CRM est la compréhension des besoins. Concrètement, il s'agit de faire le point sur les processus commerciaux actuels (processus de vente, processus administratifs et processus marketing) de l'entreprise c'est-à-dire savoir ce qui est fait, quand, comment et par qui. Cette étape doit être réalisée en collaboration avec les employés impliqués dans les processus analysés. Cette étape permet d'identifier l'impact possible pour les différents acteurs sur leurs processus de travail dû au changement de logiciel.

De plus, il faut définir les objectifs commerciaux futurs de l'entreprise, en termes de résultats et de temps. Il est nécessaire de définir quels sont les objectifs prioritaires, ceux-ci varient selon le type de société. Ces objectifs doivent être clairs, mesurables et délimités dans le temps.

4.1.2 GESTION DES DONNÉES

Il faut vérifier le volume, l'état et la qualité des bases de données avant l'implémentation d'un CRM. Il faut s'assurer qu'elles soient toutes transférables afin de rendre toutes ces informations disponibles dans le CRM. En effet, une fois le CRM implémenté, le but est de ne plus autoriser l'utilisation des anciens logiciels afin de centraliser toutes les données au même endroit.

La qualité des données est un élément clé dans toute organisation. Une mauvaise qualité des données est courante et est un frein à l'implémentation d'un CRM. C'est une problématique stratégique à aborder avant la mise en place d'un nouveau CRM, car elle a des impacts négatifs en cas de mauvaise gestion tels qu'un ralentissement du projet et une augmentation des coûts. Afin de limiter ces risques, il est conseillé de mettre en place des indicateurs de qualité des données. En effet, le traitement de la base de données et de la qualité des données à l'étape de l'élaboration de la stratégie diminue les coûts opérationnels, augmente la satisfaction client, augmente la qualité des décisions stratégiques et augmente la confiance des employés dans le système.

Les CRM impliquent une augmentation du nombre d'acteurs qui interagissent avec la base de données. Il faut être attentif aux données demandées et à la qualité des données reçues pour éviter la création de données de mauvaise qualité. C'est dans cette optique que les champs à compléter doivent être bien étudiés et que les menus déroulants doivent être privilégiés. Il faut aussi prendre en compte le taux d'erreur à la saisie des données qui varie de 2 % à 15 % selon les compétences des employés.

4.1.3 ANALYSE DES ACTEURS

Une étape non négligeable à étudier avant la mise en place d'un CRM est l'analyse des acteurs à impliquer selon leurs intérêts, leurs ressources, leurs différents comportements et les alliances stratégiques possibles. Le chapitre 2 explicite en détail comment aborder cette étape stratégique. De plus, il faut déjà réfléchir à l'équipe qui sera responsable du projet. Il est important que la direction en fasse partie et que l'équipe soit encline à la collaboration.

Il est impératif de convaincre toute l'entreprise du projet stratégique et d'obtenir l'approbation du projet. La justification d'un tel projet doit être basée sur les avantages commerciaux et sur les processus stratégiques.

4.1.4 PLANIFICATION DU PROJET

Un planning détaillé avec des deadlines précises est à réaliser. Le but étant de pouvoir suivre l'avancement du projet une fois lancé. Ce planning doit prendre en compte les différentes étapes de l'implémentation, y compris les moments de formation des employés impliqués. L'outil recommandé pour la réalisation du planning est le diagramme de Gantt.

4.1.4.1 DIAGRAMME DE GANTT

Développé en 1917 par Henry Gantt, le diagramme de Gantt permet de visualiser les différentes étapes et tâches à réaliser lors d'un projet. Cet outil est utilisé dans la gestion de projets, il offre une vue d'ensemble sur les efforts à fournir afin de permettre à celui-ci d'aboutir.

Il est représenté sous forme de graphique. Celui-ci est divisé en 2 parties. La colonne de gauche qui contient toutes les tâches à réaliser et la ligne d'en-tête qui illustre le temps (jours/semaines/mois/années) selon les besoins et l'ampleur du projet. Chaque tâche est représentée par une barre continue. Celle-ci montre la durée estimée pour chaque tâche et comprend la date de début de fin de celles-ci. Il est également possible de faire des liens de dépendance entre les différentes tâches, on peut y voir le degré d'avancement des tâches, mais aussi y lier les personnes et les ressources impliquées (Innovation & Change Management, Monsieur O. Lisein ; Y. Soler, 2001).

Représentation du diagramme de Gantt :

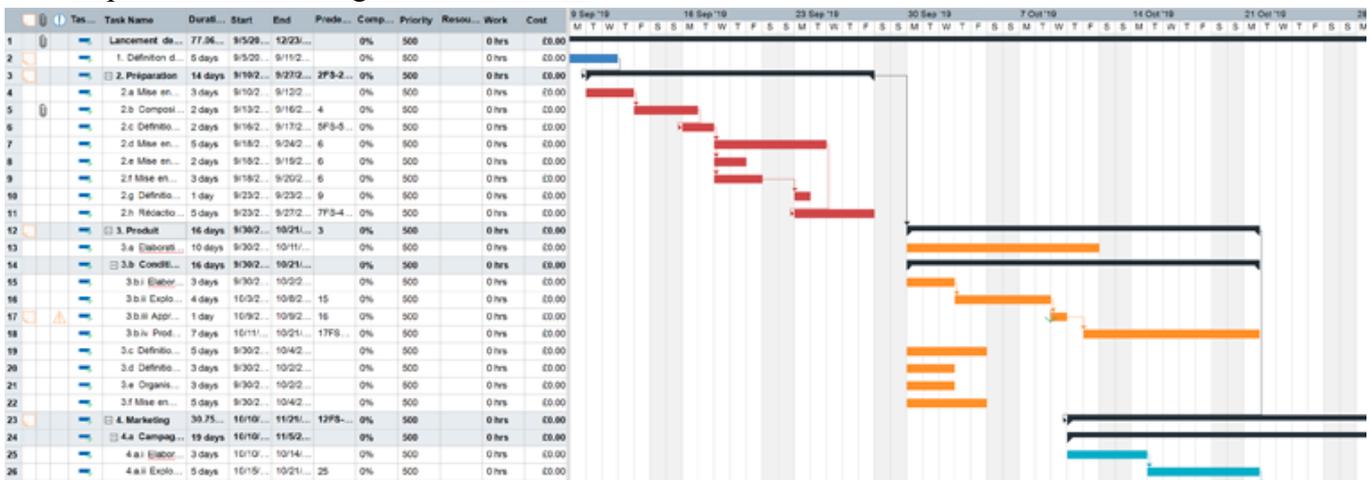


Figure 6: Diagramme de Gantt

Diagramme de Gantt. (s. d.). [Graphique]. Gantt.com. En ligne : <https://www.gantt.com/fr/>

4.1.5 ÉLABORATION DU BUDGET

Une étape cruciale est l'élaboration d'un budget prévisionnel. En effet, selon le CRM choisi, les coûts vont varier. Une prévision du budget sur toute la durée d'implémentation du CRM est à prévoir.

Les coûts principaux à anticiper sont :

- Les licences logicielles ou l'abonnement selon la solution de logiciel choisie
- Les coûts du déploiement et de l'installation
- L'adaptation et la personnalisation de l'outil aux besoins spécifiques de l'entreprise
- Les coûts du support technique (help desk)
- Les coûts des équipements informatiques (achat de matériel)
- Les coûts du personnel chargé du projet
- Les coûts de formation
- Les coûts de sauvegarde des données, stockage des données, backup interne des données
- Les coûts de services annexes (module supplémentaire - fournisseurs de services complémentaire)

4.1.6 CHOISIR LA SOLUTION

Afin de choisir la solution adéquate, il faut identifier quel « type » et quelle « solution » (*se référer à la définition du CRM au chapitre 1*) de CRM sont les plus adaptés aux processus de l'entreprise. Il faut choisir une solution adaptée aux besoins analysés et ne pas tomber dans le piège de prendre une solution trop complète ou trop peu complète.

4.1.7 ADAPTER LA SOLUTION CRM AUX BESOINS

Une fois le fournisseur et la solution adéquate choisis, il faut adapter la solution aux besoins. Il faut choisir et adapter les fonctionnalités proposées par le fournisseur de CRM pour qu'elles correspondent aux besoins en interne. Sur le plan technique, cela correspond à la liaison entre le CRM et les autres bases de données, à une adaptation technique de l'interface et à des tests du logiciel. Cette partie est généralement réalisée par le vendeur de la solution CRM en collaboration avec l'équipe de gestion de l'implémentation.

4.1.8 COMMUNICATION DE L'OUTIL

Il est essentiel de communiquer sur le projet en interne en exposant les avantages que va avoir cet outil pour l'entreprise en général, mais également les avantages propres à chaque acteur qui va l'utiliser. Il faut trouver les bons arguments pour convaincre les employés de l'utilité du logiciel afin de les motiver. Il est également important de communiquer sur les objectifs du CRM en interne via des réunions et des informations récurrentes. Le but est de faire adhérer le personnel au projet. Les communications doivent être soutenues par la direction.

4.1.9 CONFRONTER LA SOLUTION ET DEMANDER DES FEEDBACKS

Lorsque l'outil est approuvé par l'équipe responsable du projet. Il faut confronter la solution à tous les utilisateurs et demander leur feedback sur l'utilisation de l'interface. Le but de cette étape est d'être certain qu'il n'y ait pas d'écart entre les besoins analysés et la solution mise en place.

4.1.10 FORMATION

Le déploiement se déroule en deux parties. D'abord une formation complète de l'équipe de gestion du projet. Cette formation permet de pouvoir utiliser toutes les fonctionnalités, de tester l'interface et de fournir de premiers feedbacks d'utilisation. De plus, dans le futur, en cas de besoin, ils seront en capacité d'aider et/ou de former les employés.

La deuxième partie est la formation des employés qui vont utiliser le CRM. Elle peut se faire soit en interne par l'équipe responsable du projet, soit en externe si le fournisseur de CRM propose ce service. Demander des feedbacks est essentiel pour que le logiciel corresponde parfaitement aux besoins de tous les utilisateurs.

4.1.11 MESURER L'AVANCEMENT DU PROJET

La dernière étape de l'implémentation d'un CRM est de suivre et mesurer correctement l'avancement du projet. Le planning réalisé lors des étapes de préparation à l'implémentation doit servir de base à cette étape. Il est stratégique de se poser la question du bon suivi des objectifs commerciaux.

Il faut mesurer le succès du projet selon le respect des objectifs commerciaux définis et du plan financier (budget). Il est nécessaire d'analyser également l'influence de possibles facteurs externes. Cette analyse permet de remettre en question les performances d'utilisation du CRM. Il faut être transparent avec tous les utilisateurs en communiquant les performances identifiées, que ce soit des réussites ou des échecs. Il faut mettre en avant les employés qui utilisent bien le CRM pour créer une culture d'encouragement et une concurrence saine.

4.2 L'IMPLÉMENTATION DU CRM EFFICY CHEZ PMT — APPLICATION

Le choix de la solution a été développé dans la partie pratique du chapitre 1 : « choisir un CRM » et les différents acteurs à impliquer sont étudiés dans la partie pratique du chapitre 2 : « les acteurs ».

4.2.1 COMPRÉHENSION DES BESOINS

Les processus commerciaux n'ont pas été assez analysés avant l'implémentation du CRM. Les impacts sur le travail des utilisateurs ont été sous-estimés. Néanmoins, un travail constant a été réalisé dans le but de garder les procédures simples et efficaces. Par exemple, l'objectif a toujours été de ne faire compléter que les éléments essentiels à la création de tableaux de bords et de rapports stratégiques. L'équipe de gestion de l'implémentation du CRM s'est toujours mise à la place des utilisateurs afin de rendre l'utilisation la plus opérationnelle possible.

Pour améliorer la compréhension des besoins, une recommandation est d'écrire les flux des acteurs impliqués et de mettre en évidence les moments d'interaction avec le CRM. Le but de cette étape est de comprendre à quelles étapes le CRM intervient dans les processus de travail des utilisateurs.

4.2.2 GESTION DES DONNÉES

Une fois le fournisseur de CRM choisi, une réflexion sur les données à faire remonter dans le logiciel a été réalisée. Au préalable, il a été vérifié que toutes les données nécessaires étaient bien transférables.

La stratégie, en ce qui concerne le volume des données remontées, a été de remonter depuis BOB50 vers Efficy le minimum d'information nécessaire au bon fonctionnement du CRM.

La base de données actuelle de PMT présente dans le logiciel BOB50 a été utilisée comme base de données dans Efficy. Les clients y ont été remontés sous deux formes. D'abord, les clients ayant commandé dans les trois dernières années ont été remontés en tant que clients. Ensuite, les clients n'ayant plus commandé depuis plus de 3 ans ont été remontés en tant que clients potentiels.

La base de données issue de BOB50 n'est pas complète ni à jour. Une analyse trop restreinte de l'état de la base de données a été réalisée avant l'implémentation du CRM ce qui a pour conséquence un important travail de remise à jour qui a eu lieu en même temps que l'implémentation du CRM. En effet, seul le nom des clients, un numéro de téléphone, la fonction et le nom des contacts chez les clients ont été jugés comme essentiels et ont été corrigés en masse avant l'implémentation.

Il faut noter que la correction de masse a été effectuée sur les données existantes. Les données manquantes n'ont pas été complétées. D'autres informations telles que le titre des contacts (M. ou Mr.) et la langue des contacts n'ont pas été mises à jour en masse, car elles n'ont pas été considérées comme vitales pour PMT. Néanmoins, cela pose problème dans l'utilisation de plusieurs fonctionnalités comme l'envoi d'emails personnalisés.

Ce travail aurait pu être plus efficace si toutes les erreurs dans la base de données avaient été analysées et corrigées en masse avant d'être remontées dans Efficy. De plus, certaines données n'ont pas été correctement remontées dans le CRM en raison de problèmes de type techniques. Les conséquences de cette gestion des données sont que la base actuelle dans Efficy n'est pas complète.

L'amélioration de la base de données est un travail permanent. Afin de suivre ce travail, il est recommandé de créer des indicateurs de performance. Suite à cette constatation, des indicateurs sont à créer chez PMT afin de suivre l'état de la base de données PMT et d'optimiser les processus grâce à des données de qualité.

La mise en place du CRM Efficy chez PMT a comme le prédit la théorie, augmenté le nombre d'acteurs qui interagissent avec la base de données et le nombre d'informations centralisées. C'est pourquoi il est important de créer directement des données de qualité. Pour cela, les menus déroulants sont des éléments clés. Dans les faits, des champs qui auraient pu avoir des menus déroulants ont été laissés comme champs libres ce qui a créé des dénominations différentes, tant dans l'orthographe que dans les termes utilisés. Les conséquences observées sont une base de données non uniforme, des fautes d'orthographe, des champs non complétés et l'impossibilité de filtrer ce champ.

Exemple : le statut des contacts dans les sociétés est un champ libre alors que les statuts sont similaires chez les différents clients. Cet exemple illustre l'importance des menus déroulants dans les bases de données. Grâce à cette observation, on peut affirmer qu'il est stratégique pour PMT de revoir ses champs libres et d'y mettre des menus déroulants selon les cas.

Tech Methodes injection
Technical Engineer
Technical Manager
Technicien
technicien
Technicien de maintenance

Figure 7: Statut des contacts

Exemple : analyse de la qualité des fiches des clients potentiels dans la base de données

Pour prospecter de façon efficace, il est essentiel de disposer des bonnes informations sur les clients potentiels. Par exemple, sans le nom de la société et une adresse email valide il est impossible de réaliser une campagne d'envoi d'emails commerciaux. C'est pourquoi les fiches des sociétés des clients potentiels avec une de ces deux informations manquantes sont considérées comme non qualitatives. De plus, le numéro de téléphone permet de relancer la prospection après les emails commerciaux. Enfin, pour pouvoir personnaliser les mails commerciaux, le secteur et l'activité sont deux éléments importants.

Voici un tableau reprenant les données de PMT au niveau des fiches sociétés des clients potentiels qui met en avant le taux de complétion des données selon les contraintes de qualité jugées utiles pour la réalisation de prospection.

Contraintes de la qualité	Dénomination de la qualité	Cas réels (725 fiches clients potentiels) — Données du 21/04/2021
Ne contient pas d'adresse mail	Non qualitative	44 % (316 fiches)
Contient le nom de la société et une adresse mail	Qualité 1	56 % (409 fiches)
Qualité 1 + le numéro de téléphone	Qualité 2	37 % (269 fiches)
Qualité 2 + le secteur et le type d'activité	Qualité 3	4 % (29 fiches)

On constate qu'il y a 44 % des fiches qui sont non-qualitatives et qui ne permettent pas de réaliser un travail d'envoi de mails de prospection. A contrario, cela signifie aussi que 56 % des fiches, soit 409 entreprises de clients potentiels, peuvent être contactés. L'envoi d'un mail commercial aux clients potentiels permet de déterminer la qualité des adresses email présente dans la base de données. En effet, il a été constaté lors d'envoi de mails aux clients PMT que

certaines adresses email n'étaient plus à jour. Il est donc stratégique d'envoyer un mail de prospection à toutes les adresses afin de pouvoir exclure celles qui ne sont plus d'actualités et mettre à jour la base de données.

Une autre observation qui découle de ces données est que la « qualité 3 » n'est atteinte que par 4 % des fiches. Cette constatation pousse à la remise en question de la nécessité de cette qualité au stade de prospection.

4.2.3 LES OBJECTIFS DE L'IMPLÉMENTATION

Un document reprenant les différents besoins et étapes de la mise en place du CRM chez PMT a été réalisé par le directeur général une fois le fournisseur de solution Efficacy choisi. La faisabilité a été validée par les acteurs externes étudiés au chapitre 2. Néanmoins, toutes les étapes n'ont pas été réalisées. C'est la responsabilité des acteurs de gestion de la mise en place du CRM de suivre les différentes étapes et de faire en sorte qu'elles soient toutes réalisées.

Les différentes étapes prévues avant la mise en place du CRM :

- Sociétés : création des fiches sociétés des clients
- Contacts : création des fiches contacts
- Offres : création des offres client
- Commandes : création des commandes client
- Articles : les articles seront remontés de BOB50 dans l'entité produits
- Les commandes, les notes d'envoi, les factures et notes de crédits de ventes : remontés depuis BOB50 dans l'entité documents
- CA et solde à payer des clients : remontés de BOB50 et disponible dans la fiche client

Au niveau technique la remontée d'information depuis BOB50 vers Efficacy implique la mise en place de plusieurs routines sur le serveur BOB50 qui doivent être lancées automatiquement à intervalles réguliers.

4.2.4 PLANIFICATION DU PROJET

Aucun planning avec des deadlines précises n'a été formalisé afin de suivre l'avancement du projet. Néanmoins, au cours de l'avancement du projet des petits plannings informels ont été réalisés et suivis. Le fait de ne pas avoir de planning officiel a eu comme conséquence d'éparpiller les efforts lors de la mise en place du CRM. En effet, les étapes ont été traitées selon les ressentis des besoins de l'équipe interne de gestion de l'implémentation. Suite à la théorie et aux observations sur le terrain, une recommandation stratégique lors de la mise en place d'un CRM dans une PME est de réaliser un diagramme de Gantt dans le but de planifier de façon optimale et de garder un fil conducteur tout au long du projet.

4.2.5 ÉLABORATION DU BUDGET

Le budget pour la mise en place du CRM chez PMT a été calculé à court terme. C'est-à-dire que le coût de la mise en place, des licences et de l'adaptation du logiciel a été pris en compte, mais que d'autres coûts tels que les modifications dites « custom » qui sont des adaptations supplémentaires du logiciel suite à des besoins identifiés après l'implémentation, les frais de formation ou encore les coûts du personnel chargé du projet ont été sous-estimés.

Le tableau ci-dessous met en lien la théorie et les coûts réels de l'implémentation du CRM Efficacy chez PMT. Les montants indiqués sont HTVA et sont arrondis. De plus, il est important de noter que les coûts ci-dessus sont les coûts depuis le début de l'implémentation, c'est-à-dire de septembre 2019 jusqu'à mai 2021.

Théorie	PMT
Les licences logicielles ou l'abonnement selon la solution de logiciel choisie	<ul style="list-style-type: none">• Coût des licences 420€/utilisateurs par an Total : 4124 € Note : le nombre de licences varie selon l'évolution des acteurs présents chez PMT • Coûts de la gestion de la connexion BOB — Efficacy 1 200 €/an Total : 2400 €

Théorie	PMT
Coût du déploiement et de l'installation	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de la mise en place – Analyse technique + installation du logiciel cloud + paramétrage des accès selon les utilisateurs + importation des données depuis tableau Excel + adaptation des fiches + lien avec interface BOB50 + testing + gestion du projet + formation de présentation Total : 9 175 €
L'adaptation et la personnalisation de l'outil aux besoins spécifiques de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts d'adaptation post mise en place Adaptation des différentes fiches selon besoins + mise en place du canevas rapport de visite + correction massive de données Total : 3 515 €
Les coûts du support technique (help desk)	<ul style="list-style-type: none"> • Inclus avec le coût des licences
Les coûts des équipements informatiques (achat de matériel)	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun – Les commerciaux étaient déjà munis d'un ordinateur portable et d'un abonnement téléphonique permettant une connexion optimale – Les bureaux PMT étaient déjà munis d'ordinateurs et d'une connexion internet
Les coûts du personnel chargé du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Estimation du coût du personnel chargé du projet – Autoformation de l'équipe de gestion + formation interne dispensée par l'équipe de gestion Le coût du personnel chargé du projet n'a pas été calculé. Une estimation pertinente du nombre d'heures passées sur le projet de l'assistance commerciale chargée du projet et du directeur général multiplié par leurs taux horaires respectifs donne le total ci-dessous. Total : 10 455 €
Les coûts de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun Une seule formation payante a été dispensée par Efficacy, mais celle-ci était incluse dans le prix de la mise en place
Les coûts de sauvegarde des données, stockage des données, backup interne des données	<ul style="list-style-type: none"> • Inclus avec le coût des licences
Les coûts de services annexes (module supplémentaire - fournisseurs de services complémentaire)	<ul style="list-style-type: none"> • BOB50 : fournisseur externe – Écriture de scripts + extractions des données + liaison Total : 1 650 €
	Total du projet : 31 319 € (septembre 2019 - juin 2021)

Ce tableau montre que les coûts renseignés dans la théorie sont majoritairement ceux qui ont été observés chez PMT. On peut constater qu'il y a des coûts fixes tels que le coût des licences et les coûts de la gestion de la connexion BOB50 — Efficy. Il y a également des coûts variables qui sont les coûts de la mise en place, les coûts d'adaptation post mise en place, les coûts du personnel chargé du projet et les coûts du fournisseur externe.

On observe également que le coût des employés chargés du projet représente un tiers du budget. Ce coût n'avait pas été anticipé et a été sous-estimé. De plus, une grande partie du temps passé sur le projet par l'équipe de gestion consiste en une autoformation afin de comprendre les fonctionnalités et de pouvoir dispenser les formations en interne. Une piste à creuser pour PMT est la rentabilité de l'autoformation des acteurs de gestion du projet en comparaison avec les formations payantes sur les différents modules dispensées par Efficy. En effet, ces formations ont comme avantage de montrer directement le fonctionnement du logiciel. Il s'agit donc d'un gain de temps et d'une meilleure utilisation de l'outil.

Une autre constatation est que le montant des coûts d'adaptation du logiciel post implémentation aurait pu être réduit grâce à une meilleure analyse des besoins préalable à la mise en place du logiciel. En effet, certains de ces coûts sont dus à la modification de fiches alors que cette modification était comprise dans les coûts de la mise en place. De plus, 13 % du montant déboursé pour l'adaptation du logiciel post implémentation ont servis à remettre des données à jour en masse dans le CRM. Ce coût aurait également pu être évité si les données avaient été corrigées avant l'implémentation.

4.2.6 ADAPTER LA SOLUTION AUX BESOINS

Dans le cadre de la mise en place du CRM chez PMT, la première grande modification du logiciel Efficy a été d'adapter l'interface afin de pouvoir afficher toutes les données remontées de BOB50. Ensuite, l'équipe interne de gestion du logiciel a adapté la structure des fiches à compléter dans l'interface aux besoins de PMT. Il est important de noter que ces fiches évoluent constamment selon les différents besoins d'information (KPI, connaissances clients, rapports de visite...).

Par exemple, pour la création du tableau de bord interactif, il était indispensable de pouvoir définir quelle était la nature des rendez-vous et des tâches. De ce besoin a découlé la création d'un menu déroulant appelé « mode » qui permet de différencier si les délégués commerciaux ont été chez les clients ou ont réalisé un appel depuis chez eux.

Lorsque les informations sont indispensables, le logiciel offre la possibilité de rendre obligatoires les champs à compléter. C'est-à-dire, que si l'utilisateur ne remplit pas les champs obligatoires dans une fiche, Efficy ne lui laissera pas la possibilité d'enregistrer la fiche. Cette solution est conseillée pour augmenter la qualité des données dans le CRM. En effet, il a été constaté qu'elle diminue le taux d'oublis et d'erreurs. Néanmoins, il faut veiller à ne rendre obligatoires que les bonnes informations, il ne faut pas faire perdre du temps aux utilisateurs ou encore leur faire compléter des champs qui n'ont pas d'intérêt pour la société.

4.2.7 COMMUNICATION DE L'OUTIL

Toute l'entreprise a été mise au courant de l'implémentation du CRM Efficy lors de la réunion de fin d'année (décembre 2019). Lors de celle-ci, le CRM choisi a été présenté. Les arguments visant à faire adhérer les différents acteurs impliqués dans le projet ont été présentés au fur et à mesure de la formation.

Voici quelques exemples d'arguments mis en avant :

- **Vue globale sur les actions réalisées chez les clients et les clients potentiels**

Lors de la création des rapports de visite dans Efficy, l'argument mis en avant est l'aperçu des historiques de rapports de visite. En effet, grâce à cela, les délégués commerciaux peuvent avoir une vue globale sur les échanges précédents avec le client ou le client potentiel lors de nouvelles prises de contact.

- **Comprendre les efforts de prospection**

Lors de la mise en place du traçage des activités, c'est-à-dire si le délégué commercial va chez les clients potentiels ou appelle les clients potentiels, l'argument qui a été mis en avant est le fait de permettre à PMT de comprendre l'effort requis afin de transformer un client potentiel en client.

- **Prospection massive**

L'intérêt d'encoder un client potentiel n'était pas vu comme essentiel surtout dans les cas où il ne passait pas de commandes. Néanmoins, une base de données des clients potentiels est essentielle pour permettre à PMT de se développer. Les arguments mis en avant sont que l'encodage de ceux-ci dans le CRM permet dans un premier temps de ne pas réaliser le travail de recherche plusieurs fois et de savoir qui a déjà été contacté. Dans un deuxième temps, avec une base de données correcte, il est possible de réaliser de la prospection massive pour commencer la relation avec les clients potentiels et faciliter le travail des délégués commerciaux.

- Accès facile aux données

Un autre argument qui a été utilisé pour faciliter l'adhésion des acteurs est le fait que le CRM donne un accès aux données à n'importe quel endroit à condition d'avoir une connexion internet.

4.2.8 CONFRONTER LA SOLUTION ET DEMANDER DES FEEDBACKS

Des feedbacks formels ne sont pas réalisés, mais les acteurs sont écoutés et leurs remarques sont systématiquement prises en compte. Néanmoins, cette solution récolte uniquement l'avis des utilisateurs qui remontent des feedbacks sans sollicitation de la part de l'équipe de gestion de la mise en place du CRM.

Une piste d'amélioration est d'ajouter dans le plan de communication la demande de feedback à tous les utilisateurs après la mise en place d'étapes stratégiques.

4.2.9 FORMATION

Lors du lancement d'Efficy, une équipe interne a été conviée à une séance d'information qui montrait les différentes fonctionnalités du logiciel (création d'une fiche société, création d'une fiche contact et la création et l'affectation d'une tâche). C'est la seule formation qui a été dispensée pour PMT par Efficy.

Ensuite, la compréhension et la gestion du logiciel s'effectuent en interne par l'équipe de gestion. Il s'agit premièrement d'une autoformation qui consiste en la compréhension du fonctionnement de chaque fonctionnalité pour pouvoir former, par la suite les autres utilisateurs internes via des visioconférences. De plus, des procédures écrites d'utilisation du logiciel ont été fournies afin de permettre aux utilisateurs de s'y référer en cas de problème (*voir annexe 5 : Procédure de formation interne PMT - Exemple*).

On constate que le focus de la formation interne dispensée par l'équipe de gestion a été placé sur les technico-commerciaux dans le but de récolter un maximum d'informations directement à la source. Le commercial interne back office a été laissé de côté et moins d'efforts de formation ont été réalisés envers lui. Cette situation est à corriger, car il possède le même pouvoir et les mêmes intérêts que les technico-commerciaux (voir matrice pouvoirs/intérêts au chapitre 2).

Dans les faits, il a été constaté que le temps de compréhension du logiciel, sans formation, par l'équipe de gestion augmente le temps de la mise en place du CRM. De plus, certaines fonctionnalités sont trop difficiles à comprendre et à utiliser sans formation adéquate (ex : la création de tableaux de bord directement dans Efficy). De cette constatation, découle une recommandation stratégique, celle de nommer un responsable en interne qui suivra une formation Efficy et qui sera chargé par la suite de former les autres utilisateurs en interne. Néanmoins, cette recommandation implique de dégager du budget et du temps pour ces formations payantes. Le prix des formations afin de pouvoir utiliser les différentes fonctionnalités du logiciel aurait dû être pris en compte dans le budget de la mise en place du CRM.

4.2.10 MESURER L'AVANCEMENT DU PROJET

Dans les faits, sans planification avec des deadlines précises, il n'est pas possible de mesurer l'avancement global du projet dans le temps. C'est pourquoi un tableau récapitulatif des étapes déjà réalisées chez PMT et des étapes futures afin de finaliser la mise en place du CRM Efficy a été réalisé.

Étapes terminées	Étapes futures
<ul style="list-style-type: none"> – Détection du besoin – Choix du CRM – Communication de la solution aux acteurs internes – Révision des données à importer – Séance d'information dispensée par Efficy – Importation des données (sauf historique de vente) – Autoformation de l'équipe interne de gestion pour les fonctionnalités contacts, sociétés, agenda, tâches, gestion des emails, des documents et des sélections. – Adaptation de l'interface aux besoins pour les fonctionnalités contacts, sociétés, agenda et tâches. – Formation de l'équipe des utilisateurs internes pour les fonctionnalités contacts, sociétés, agenda, tâches, gestion des emails et des documents. – Création d'indicateurs de performances et de tableaux de bord grâce aux données récoltées depuis le CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> – Importation des données : historique de vente – Fonctionnalité tableaux de bord : Formation de l'équipe de gestion – Fonctionnalité mailing : Acheter l'extension du service « Flexmail » pour la réalisation de mailing commercial + formation de l'équipe de gestion – Réalisation des offres : adaptation selon les besoins + formation de l'équipe de gestion + formation de l'équipe des utilisateurs internes – Réalisation des commandes : adaptation selon les besoins + formation de l'équipe de gestion + formation de l'équipe des utilisateurs internes

Ce tableau nous permet de déduire qu'il y a deux grands sujets qui restent à traiter pour finaliser la mise en place du CRM Efficy chez PMT.

Premièrement, la remontée de l'historique de vente depuis BOB50 vers Efficy. Cette étape permettra de débloquent la réalisation des offres dans Efficy et par la suite, d'envisager la réalisation des commandes.

Deuxièmement, l'achat des différentes formations afin de pouvoir utiliser toutes les fonctionnalités du logiciel et l'achat des modules supplémentaires (*ex. : module « flex mail » pour le mailing depuis le CRM*).

La situation sanitaire actuelle, pandémie du coronavirus, a des impacts financiers sur PMT. Tous les budgets ont été réduits et plus particulièrement les budgets d'investissement. Ceci a comme impact une mise en attente des dernières étapes de l'implémentation du CRM nécessitant des moyens financiers. Par conséquent, sans date limite envisageable, il n'est pas pertinent de réaliser un diagramme de Gantt pour les étapes futures de l'implémentation du CRM.

5. CHAPITRE 4 : GESTION DU CHANGEMENT

Ce chapitre a comme objectif d'établir des recommandations managériales visant à surmonter le phénomène de résistance au changement. Il commence par une définition et une analyse du terme « résistance au changement ». Ensuite, les facteurs et les formes de résistance sont développés. En suivant cette logique, les formes de changement et les stratégies de gestion du changement ont été analysées. Des pistes d'atténuation du phénomène de résistance face à un changement sont énoncées. L'importance de la communication, des acteurs et du temps face à la résistance au changement sont mis en avant. Pour finir, le phénomène de résistance au changement dans l'étude du cas PMT est analysé de façon critique.

5.1 DÉFINITION DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Le terme de « résistance » a de nombreuses significations. Ci-dessous un tableau récapitulatif des différentes définitions liées à ce terme (Bareil, 2004).

Latin	<ul style="list-style-type: none">• Le mot « resistere » : « sistere » signifie s'arrêter
Sciences physiques	<ul style="list-style-type: none">• Phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement• Résistance d'un matériau signifie donc sa dureté, sa fermeté et sa solidité• Résistance d'une plante est son aptitude à supporter les intempéries
Humaine	<ul style="list-style-type: none">• Résistance physique par laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations et qui permet de soutenir un effort intense ou prolongé
Langage populaire	<ul style="list-style-type: none">• La fermeté, la force, la solidité, la ténacité, coriaces, dures à cuire, increvables, infatigables, robustes et solides
Action humaine	<ul style="list-style-type: none">• le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion
Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• Blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition

Il est intéressant d'observer que le mot résistance est un terme complexe avec de nombreuses significations. Dans le cadre de ce mémoire, le terme exact qui nous intéresse est la résistance au changement dans le contexte organisationnel.

Dans la revue de la littérature, différents auteurs ont déjà défini ce terme. Ci-dessous, un regroupement de définitions de la résistance au changement selon différents auteurs.

Coch & French (1948)	<i>« ensemble de réactions et de frustrations individuelles associées à des réactions collectives »</i>
Collerette, Delisle et Perron (1997)	<i>« l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » « comportement observable »</i>
Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996)	<i>« L'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail »</i>
Morin (1996)	<i>« des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives »</i>
Brassard et Brunet (1994)	<i>« le refus d'un changement entretenu par un ou plusieurs acteurs » « phénomène insaisissable... au sens où il est imprédictible »</i>
Kets de Vries et Miller (1984)	<i>« un comportement observable issu de mécanismes de défense (cause) »</i>
Dent & Goldberg (1999)	<i>« un modèle mental répandu dans la vie organisationnelle »</i>
Autissier & J.-M. (2003)	<i>« Le changement apparaît au niveau macro dans les entreprises, car elles doivent s'adapter aux contraintes extérieures et au niveau micro dans le sens où il faut mobiliser les effectifs humains autour d'un nouveau projet »</i>

La définition que l'on retiendra de ces auteurs est que la résistance au changement, dans un contexte de changement organisationnel, est un comportement observable et imprévisible qui consiste en une réaction de défense face à une idée de transformation, de réorganisation ou d'acquisition de nouvelles compétences dans la vie organisationnelle. Celle-ci peut-être implicite ou explicite, consciente ou inconsciente, individuelle ou collective, mais aussi positive ou négative. De plus, cette résistance au changement peut apparaître au niveau macro et micro.

Néanmoins, cette définition doit être nuancée, car le terme « résistance » est fort, culpabilisant, destructeur et souvent perçu comme négatif par les individus. Dans le cadre d'un changement organisationnel, il est plus pertinent de parler de « réticence » (Bareil, 2004).

De plus, selon Brune (2005), c'est la nature du changement en lui-même qui entraîne ce phénomène de résistance au changement et non pas un comportement inné chez les individus. En effet, selon Goldberg (1999) la résistance au changement est due à de nombreux facteurs tels que l'inconnu, le fait de se faire dicter leurs actions et comportements ou encore le réalisme des idées mises en place par la direction.

5.1.1 FACTEURS ET FORMES DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Selon Kotter et Schlesinger (1979), il y a 4 critères qui expliquent le concept de la résistance au changement. Ceux-ci sont complétés par Brenot et Tuvée (1996) et Bernheim (1959).

Vas et Vande Velde (2000) posent les bases en mettant en avant les 4 grandes formes de résistance au changement. Néanmoins, il faut noter que Coch & French (1948) et Lawrence (1970) avaient déjà énuméré des formes de résistance qui confirment les théories de Vas & Vande Velde (2000). Soparnot (2013), quant à lui, propose des facteurs de résistance qu'il met directement en lien avec des formes de résistance. Tous ces facteurs et formes sont résumés dans le tableau ci-dessous.

	Kotter & Schlesinger (1979)	Brenot & Tuvée (1996)	Bernheim (1959)	Soparnot (2013)
Facteurs	<ul style="list-style-type: none"> - L'intérêt individuel - Manque de confiance et méconnaissance des intentions du changement - Peur d'être incapable ou incompétent pour faire face au changement - Divergence dans l'évaluation du processus du changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de connaissance/ouverture d'esprit - Les aptitudes vs la routine - Attitudes et préjugés - Craintes et conflits 	<ul style="list-style-type: none"> - Désir de ne pas rompre avec d'anciennes habitudes - Manque d'information - Perception d'inconvénients matériels - Crainte de l'inconnu - Adaptation à un milieu non connu - Besoin de considération 	<ul style="list-style-type: none"> - L'anxiété - Relation à l'entreprise - Les jeux de pouvoir - Les influences du groupe - Changement dans la culture de l'entreprise - Compétences et connaissances des individus
	Vas & Vande Velde (2000)	Coch & French, 1948	Lawrence (1970)	Soparnot (2013)
Formes de résistances passives	<ul style="list-style-type: none"> - L'inertie : Forme de résistance passive <i>Ex. : Modification/non-respect des modalités demandées</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Le déni - L'indifférence - La rumeur - L'obéissance aveugle 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminution constante de la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Résistance psychologique - Résistance identitaire - Résistance politique - Résistance collective - Résistance culturelle - Résistance cognitive
Formes de résistances actives	<ul style="list-style-type: none"> - L'argumentation : forme de résistance constructive. <i>Ex. : Plainte</i> - La révolte : forme de résistance sous forme d'action contre le changement. <i>Ex. : Grève</i> - Le sabotage : forme de résistance malicieuse. <i>Ex. : Manipulation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Le rejet - L'opposition - La répression - La grève 	<ul style="list-style-type: none"> - Hausse du taux de démission - Querelles chroniques - Hostilité maussade - Grèves - Ralentissement 	

Il est également important de noter que les formes de résistance peuvent être individuelles ou collectives (Bareil, 2004).

5.1.2 LES FORMES DE CHANGEMENT

Selon le rapport du SPF Personnel et Organisation (2015), le changement en entreprise se présente sous 4 différentes formes :

Changement stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Nouveaux processus• Nouvelle gestion
Changement culturel	<ul style="list-style-type: none">• Changement des normes et valeurs de l'entreprise• Modification uniquement idéologique
Changement de la structure de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Restructuration, fusion ou nouveau mode d'organisation interne
Changement de système	<ul style="list-style-type: none">• Redéfinition des procédures, des règles internes dans l'entreprise• Acquisition de nouvelles compétences

L'implémentation d'un CRM est un changement stratégique, car il s'agit d'une nouvelle gestion des informations clients. C'est également un changement de système, car c'est une redéfinition des processus de travail, la mise en place de nouvelles règles internes et l'acquisition de nouvelles compétences.

5.1.3 LES STRATÉGIES DE CHANGEMENT

Dans ses écrits, Soparnot (2013) développe cinq stratégies possibles pour la gestion du changement, en voici un tableau récapitulatif :

Stratégie hiérarchique	<ul style="list-style-type: none">• Changement strict planifié et imposé• Ne prends pas en compte l'avis de tous les acteurs
Stratégie du développement organisationnel	<ul style="list-style-type: none">• Dimension humaine• Changement participatif
Stratégie politique	<ul style="list-style-type: none">• Changement négocié
Stratégie historique	<ul style="list-style-type: none">• Changement basé sur les résultats et expérience des projets précédents
Stratégie symbolique	<ul style="list-style-type: none">• Changement avec création de « sens » par le leader pour les acteurs

Selon la stratégie de gestion du changement utilisée, certaines formes de résistance au changement vont être atténuées ou augmentées (Soparnot, 2013).

5.2 LA BANALISATION DU CONCEPT

Le terme « résistance au changement » a été fortement banalisé (Emmanuel Diet, 2013).

Selon Lawrence (1970), les spécialistes qui se lancent dans un projet de changement sont convaincus qu'ils vont faire face à de la résistance de la part des acteurs. Cette façon de penser renforce les chances de voir le phénomène se produire. En effet, les acteurs sont considérés comme têtus et bornés et la façon dont les acteurs sont traités sur le projet en est donc affectée. C'est pourquoi Lawrence (1970) propose de voir la résistance au changement comme un signal d'alarme constructif qui permet de mettre le doigt sur d'éventuels problèmes.

5.3 ATTÉNUER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Afin de limiter les risques de faire face à de la résistance au changement, Bernheim (1959) énumère une série d'éléments clés auxquels il faut prêter attention :

- Bien choisir, bien connaître et bien former ses cadres
- Bien définir les objectifs
- Bien étudier l'incidence d'un projet de changement sur les travailleurs
- Faire participer toute l'équipe à la préparation et à la décision du projet
- Former le personnel à aimer le changement

De plus, en déterminant et diminuant les risques personnels identifiés par les acteurs impactés par le changement, le taux d'engagement et d'adoption du changement est plus élevé (Estrella-Ramón et al., 2013).

Selon Coch & French (1948), les acteurs d'un projet de changement l'adoptent de façon plus aisée s'ils ont participé à sa conception. La résistance au changement est donc un problème de motivation. Lawrence (1970), ajoute qu'il faut faire attention à l'aspect social du changement c'est-à-dire qu'il faut rester attentif à la communication du projet et au respect des employés.

5.3.1 IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

Afin de comprendre, d'accepter et d'adhérer à un changement, les acteurs ont besoin d'information d'où l'importance de la communication dans tout projet de changement. La communication et la connaissance des raisons d'un projet de changement jouent également un rôle dans leur réussite (Lawrence, 1970). Cette théorie est soutenue par une étude de Richardson & Denton (1996) qui affirme que l'échec est issu d'informations trop pauvres relatives au changement. Ils ajoutent que le manque de compréhension est à l'origine de la création de résistance au changement. A contrario, une bonne communication entraîne une bonne compréhension et augmente le sentiment de contrôle de la situation qui est la première étape vers l'acceptation du changement (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur, 2007).

5.3.2 IMPORTANCE DES ACTEURS

Selon une étude de Ford, Spreitzer et Quinn (1996) portant sur 3 000 cadres, la résistance au changement est également observée entre les cadres moyens et les cadres supérieurs. En effet, les résultats démontrent que les personnes au pouvoir s'efforcent d'éviter les changements radicaux.

Pour rendre n'importe quel projet de changement efficace, il faut que celui-ci soit une action spécifique et ciblée. Il faut rester attentif à la perte possible de statut que le changement peut entraîner chez certains employés et y combler (Dent & Goldberg, 1999).

5.3.3 IMPORTANCE DU TEMPS D'ADAPTATION

Même s'il n'y a aucun signe de résistance au changement notable, le temps est un facteur essentiel dans un projet de changement. En effet, il faut laisser aux acteurs un temps d'adaptation afin de pouvoir acquérir les compétences nécessaires, de s'habituer à de nouvelles méthodes et de prendre en main le nouvel équipement. Si les managers du projet ont sous-estimé le temps dédié à chaque étape et les retards possibles, ceux-ci vont se braquer et changer de comportement avec les acteurs ce qui pourra créer une résistance là où il n'y en avait pas auparavant (Lawrence, 1970).

5.4.1 LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT CONSTATÉE CHEZ PMT

L'implémentation du CRM Efficacy chez PMT est un changement qui opère sur les plans macro et micro. Au niveau macro ce changement a comme objectif de s'adapter aux contraintes extérieures, de devenir plus compétitif afin d'accroître le chiffre d'affaires. L'impact au niveau micro de ce changement est de mobiliser toute l'équipe commerciale autour de la mise en place du CRM.

5.4.2 FORMES DE RÉSISTANCES OBSERVÉES

Plusieurs formes de résistance au changement ont été observées chez PMT.

D'une part, des résistances de type passif ont été constatées. En effet, lors de la formation réalisée en interne par l'équipe de gestion et dispensée aux délégués commerciaux, certains objectifs n'ont pas été respectés ou même réalisés par les délégués.

Par exemple, un objectif était d'encoder 15 fiches clients dans la semaine qui suivait la formation. Certains délégués commerciaux n'ont pas effectué cet encodage. Ce comportement exprime les formes de résistance passive au changement que sont le déni et l'indifférence.

D'autre part, de la résistance active au changement a été observée, principalement sous forme d'argumentation. Les habitudes de travail ont été complètement bousculées, certains délégués ont argumenté en mettant en avant qu'ils connaissaient leur travail et que leurs routines fonctionnaient bien sans l'utilisation du CRM. Dans ce type de résistance, la communication est un facteur clé. Une recommandation est de mettre en avant les avantages de l'utilisation du logiciel pour l'entreprise, mais également les avantages de l'utilisation pour les différents acteurs.

Au départ, l'argumentation a été perçue comme négative, mais au fil des réunions, l'équipe de gestion de l'implémentation a compris que cette forme de résistance était constructive et permettait d'améliorer l'utilisation du CRM en y incorporant les bonnes pratiques issues des routines des utilisateurs. De plus, cette forme de résistance permet de mieux comprendre la perception et le ressenti des utilisateurs vis-à-vis de la mise en place du CRM.

En se basant sur la théorie et les observations sur le terrain, les causes de ces deux formes de résistance passive au changement sont :

- Un bouleversement des habitudes de travail. En effet, les délégués commerciaux PMT avec plus de 15 années d'ancienneté ont pris l'habitude de gérer les relations clients selon leurs propres routines. La mise en place du CRM vient bousculer ces habitudes bien ancrées. Afin de réduire ce facteur de résistance, il a été mis en avant que le CRM vient compléter leurs routines.
- La perception des contraintes liées à ce changement. En effet, des contraintes telles que la perte du pouvoir des informations et la peur de l'augmentation du travail d'encodage ont été exprimées par les délégués commerciaux. Pour contrer ce facteur amenant de la résistance au changement, il faut communiquer régulièrement sur les intérêts de la mise en place d'un CRM pour une entreprise, mais également sur les avantages personnels pour les acteurs concernés (ex. : automatisation de tâches administratives) dans le but d'augmenter leur intérêt individuel et leur motivation.
- De l'anxiété face à un nouvel outil informatique même si celui-ci ne requiert pas l'acquisition de nouvelles compétences, mais uniquement une formation afin de pouvoir l'utiliser de façon optimale. Pour faire face à ce facteur, les formations ont été adaptées au rythme et aux compétences de chaque utilisateur.

Aucune forme de résistance active plus agressive comme la révolte ou du sabotage n'ont été observés dans le cadre du projet de mise en place d'un CRM chez PMT.

De plus, toutes les résistances observées sont de type individuel et non collectives même si comme nous l'avions constaté grâce au tableau des parties prenantes au chapitre 2, les délégués commerciaux internes PMT sont enclins à la formation d'une alliance pouvant avoir des impacts négatifs sur le projet de changement. Dans le cadre du projet de la mise en place du CRM, cette alliance n'est pas apparue, la raison principale est la dispersion géographique des délégués commerciaux.

Il est important de noter que de la résistance au changement a également été observée de la part du directeur général. En effet, au niveau de la réalisation des offres dans le CRM, un blocage a été réalisé de sa part, car il a estimé le coût de cette étape trop important par rapport aux avantages en termes d'utilisation. De plus, selon le directeur général, cette fonctionnalité n'a pas été perçue comme un besoin par les utilisateurs et des alternatives ont été créées dans le logiciel précédent BOB50. Ce point a donc été mis de côté par l'équipe de gestion.

5.4.3 STRATÉGIES DE CHANGEMENT

La stratégie utilisée pour la mise en place de ce nouveau CRM est une stratégie de type hiérarchique, car le changement a été imposé et tous les acteurs n'ont pas été consultés avant la mise en place.

Selon la théorie et les observations, deux autres stratégies auraient pu être envisagées dans ce projet :

- Une stratégie historique basée sur les résultats et expériences passées et qui aurait démontré le manque d'information et de gestion des informations client aurait peut-être été plus adaptée.
- Une stratégie de type développement organisationnel qui implique un changement participatif aurait pu atténuer certaines résistances, telle que l'argumentation. Néanmoins, cette stratégie aurait pu également ralentir ou dissuader la direction de mettre en place le projet, car l'argumentation aurait eu lieu avant la mise en place du CRM.

Concrètement, il n'est pas possible de dire quelle est la stratégie idéale dans un projet d'implémentation d'un CRM, car cela dépend des différents acteurs et des résultats recherchés.

5.4.4 ATTÉNUER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

5.4.4.1 IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

La communication a été adaptée à la personnalité de chaque acteur et la formation a été ajustée au rythme de chacun. Par exemple, il a fallu être plus directif envers certains acteurs et plus conciliant avec d'autres. La communication entre les utilisateurs a été minimale, c'est pourquoi il n'y a pas eu de résistance de type collective. Néanmoins, cela montre également pourquoi il n'y a pas eu d'engouement collectif autour du projet tel que de l'entraide ou de la motivation collective.

5.4.4.2 IMPORTANCE DU TEMPS D'ADAPTATION

Le temps d'adaptation est un facteur qui n'a pas été étudié avant la mise en place du projet d'implémentation du CRM chez PMT.

Il a été observé que la vision du temps nécessaire d'adaptation était différente selon les groupes d'acteurs. En effet, l'équipe de gestion poussant le projet vers les utilisateurs internes a été frustrée de voir que la compréhension et l'adhésion au logiciel étaient plus lentes qu'imaginée au niveau des utilisateurs. De plus, ceux-ci ont constaté que le temps d'adaptation et les difficultés rencontrées étaient différents pour chaque utilisateur (exemple : compétences informatiques, motivation à l'utilisation, intérêt à l'utilisation).

Dans les faits, il a été observé que découper les formations par fonctionnalités prenait plus de temps, mais permettait aux utilisateurs de maîtriser plus facilement les différentes fonctionnalités et par conséquent de ne pas devoir repasser sur le sujet. De plus, il a été demandé de réaliser des tests des fonctionnalités présentées tout en fixant des objectifs de réalisation ce qui permet de s'assurer très rapidement de la bonne compréhension et de l'utilisation correcte. Suite à ces observations sur le terrain et aux informations théoriques, une bonne pratique pour gérer le temps d'adaptation à l'utilisation d'un logiciel CRM est de découper la formation dans le temps et de la diviser par fonctionnalités avec des exercices réels et pratiques tout ça en prenant en compte que le temps d'adaptation peut varier selon les utilisateurs.

6. CONCLUSION

La conclusion de ce travail est divisée en deux parties. La première partie est composée de cinq recommandations destinées à tout responsable de projet d'implémentation de CRM dans une PME. La deuxième partie fait le point sur la mise en place du CRM Efficacy chez PMT et énumère les actions futures à réaliser dans le but de finaliser cette implémentation.

6.1 CINQ RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE D'UN CRM DANS UNE PME

Cette première partie de la conclusion met en avant des recommandations simples et claires destinées aux acteurs devant gérer la mise en place d'un CRM dans une PME. Celles-ci découlent de l'analyse théorique du sujet, mais également d'observations concrètes suite à l'étude de cas reprise dans ce travail.

6.1.1 SE POSER LES BONNES QUESTIONS

Cette première recommandation peut paraître simple, mais s'informer sur le sujet et ne pas foncer tête baissée pour la mise en place d'un CRM est essentiel. En effet, il est important de se poser les bonnes questions avant d'entamer un tel projet. Voici une liste non-exhaustive des questions stratégiques à se poser avant la mise en place d'un CRM : comment sont gérées les relations client dans la PME ? Quels avantages sont recherchés suite à la mise en place d'un tel logiciel ? Les processus de vente sont-ils adaptés ? Quels sont les départements qui vont être impactés par l'implémentation du logiciel ? De quel CRM avons-nous besoin (types et solutions) ? Quelles fonctionnalités sont vraiment nécessaires ? Qui va utiliser le CRM ? Avons-nous le temps de gérer la mise en place d'un CRM ? Est-ce que l'implémentation d'un CRM est la priorité dans la PME ? Avons-nous le budget nécessaire pour ce projet ? Les données actuelles sont-elles transférables dans un autre logiciel ?

Ces questions permettent de mettre en perspective le choix de la mise en place d'un CRM dans une PME. En effet, le pourcentage d'échec de projet de mise en place de CRM dans les PME est relativement haut. C'est pourquoi se poser les bonnes questions avant la mise en place du projet est stratégique et permet aux PME de s'assurer qu'elles sont prêtes pour l'implémentation d'un CRM.

6.1.2 PRÉPARER

L'implémentation d'un CRM requiert de passer par un certain nombre d'étapes développées plus précisément dans ce travail. Cette recommandation met en avant 5 éléments clés à ne pas négliger pour réussir son projet de mise en place d'un CRM dans une PME :

- **Élaboration du budget sur le long terme**

Le budget de la mise en place d'un CRM doit être étudié dans son entièreté. En effet, l'objectif de calculer le budget sur le long terme permet de se rendre compte de l'ampleur du projet, mais aussi d'éviter le risque de sous-estimer le projet. De plus, cela évite que le projet ne soit pas terminé suite à un manque de budget.

- **Préparation des objectifs commerciaux que le CRM doit atteindre**

Ceux-ci doivent être mesurables et limités dans le temps. Le but de cette définition d'objectifs est d'être certains que les objectifs commerciaux choisis pour le CRM soient alignés avec les objectifs commerciaux de la PME. Le fait de fixer des objectifs mesurables permet de savoir si le CRM répond aux attentes et permet d'évaluer l'avancée du projet.

- **Réalisation d'un planning**

Un planning reprenant toutes les étapes et les objectifs commerciaux de l'implémentation est à réaliser avant la mise en place d'un CRM. La finalité de celui-ci est d'avoir un fil conducteur tout au long du projet et de pouvoir avancer de façon structurée. Comme stipulé dans le chapitre 3 : « L'implémentation du CRM », il est recommandé de réaliser un planning sous forme de diagramme de Gantt. La réalisation de ce planning oblige une réflexion sur les différentes étapes à réaliser et leurs priorisations pour mener ce projet vers la réussite.

- **Mettre à jour sa base de données commerciale**

Le changement de logiciel de gestion client offre la possibilité de remettre à jour de façon massive les données client. En effet, en général, il s'agit d'un export des données dans un fichier de type Excel dont le volume dépend des données actuelles de la PME. Il faut saisir cette opportunité de mise à jour massive et prendre le temps de retravailler la qualité des données. Il ne faut pas sous-estimer l'importance de cette mise à jour, car elle permet de commencer l'utilisation du CRM de façon plus efficace, de gagner un temps considérable une fois le CRM mis en place et d'éviter des frais supplémentaires de mise à jour massive des données post implémentation. De plus, il faut étudier quelles sont les données à remonter pour éviter de remonter des données qui ne sont pas utiles. Toutes les données remontées doivent être révisées et être les plus qualitatives possibles.

- **Formation des acteurs**

La formation des utilisateurs est essentielle pour pouvoir remplir les différents objectifs. Il faut préparer celle-ci et dégager le budget nécessaire. Les formations dispensées par le fournisseur de service permettent une compréhension totale des fonctionnalités. Il est recommandé de les faire suivre par au moins un des acteurs internes de la gestion de la mise en place du CRM afin que celui-ci puisse former les autres utilisateurs internes. Cela réduit le temps passé à essayer de s'autoformer et par conséquent diminue les coûts du personnel chargé du projet.

6.1.3 IMPLIQUER LES FUTURS UTILISATEURS

Comme vu dans le chapitre 2 : « les acteurs », il est important d'identifier tous les acteurs qui vont avoir un rôle dans le projet de mise en place du CRM en réalisant un tableau des parties prenantes. Dans les PME, qui ont comme caractéristiques d'avoir un nombre restreint d'employés, il faut impliquer tous les utilisateurs internes dans la mise en place du projet. En effet, ceux-ci vont être amenés à utiliser le logiciel, il faut donc que celui-ci soit adapté au maximum à leurs besoins. Il est stratégique de les impliquer le plus tôt possible pour que l'adaptation aux besoins se fasse avant la mise en place et que le CRM soit directement fonctionnel, mais aussi afin d'éviter des coûts d'adaptation du logiciel après la mise en place.

6.1.4 COMMUNIQUER

Une fois le projet lancé, il est important de savoir quand et quels types de communication adopter selon les différents acteurs impliqués, c'est pourquoi une recommandation stratégique est de réaliser un plan de communication simple comme présenté au chapitre 2.

6.1.5 MESURER ET S'ADAPTER

La mise en place d'un CRM n'est pas une science exacte. Il y a effectivement des éléments essentiels et prévisibles à mettre en place pour favoriser la réussite du projet, mais il y a également des éléments incontrôlables tels que le niveau de motivation des différents acteurs, les résistances potentielles des différents acteurs ou encore le temps d'adaptation des différents acteurs. C'est pourquoi une recommandation est d'être patient et de s'adapter aux éléments imprévisibles apparaissant lors de l'implémentation du CRM. Il faut être prêt à remodeler le planning si le temps d'adaptation des utilisateurs est plus long que prévu. Il faut pouvoir saisir les opportunités de résistance au changement pour améliorer les pratiques dans le logiciel. Il faut savoir faire évoluer ses objectifs au fur et à mesure du projet.

6.2 RECOMMANDATIONS - FIN DE L'IMPLÉMENTATION DU CRM CHEZ PMT

Dans cette deuxième partie de la conclusion, un état des lieux des étapes restantes afin de finaliser l'implémentation du CRM Efficy chez PMT est réalisé. Des recommandations en lien avec la gestion de ces étapes y sont proposées.

6.2.1 DERNIÈRES ÉTAPES À FINALISER

L'expérience acquise suite à la mise en place du CRM Efficy chez PMT et la théorie étudiée dans ce travail permettent de déduire que pour finaliser l'implémentation du logiciel, PMT doit redéfinir les objectifs que le CRM doit atteindre. En effet, PMT doit déterminer quelles fonctionnalités doivent être utilisées. Ces fonctionnalités sont : la réalisation des offres dans le logiciel, l'utilisation de la fonctionnalité mailing et l'utilisation de la fonctionnalité tableau de bord. Toutes ces étapes sont détaillées ci-dessous avec leurs avantages et une estimation de leur budget.

A. La réalisation des offres dans le logiciel

Réaliser les offres dans le CRM est l'étape qui permettra à PMT d'utiliser le CRM comme CRM opérationnel. Pour rendre possible la réalisation des offres et des commandes dans le logiciel, PMT doit faire remonter l'historique de vente depuis le logiciel BOB50 vers Efficy. Cela permettra aux délégués commerciaux PMT de ne plus devoir jongler entre les deux bases de données afin de réaliser des offres. Grâce à cette remontée de l'historique client dans le CRM ces données seront disponibles grâce à une simple connexion à internet.

Le budget pour la mise en place des offres dans le CRM a été estimé par un commercial Efficy. Il faut ajouter les coûts de formation et les coûts du personnel de gestion de l'implémentation.

Budget	
- Remonter l'historique de vente depuis BOB50 vers Efficy	- 6 000 €
- Mise en place des offres	
Formation	- 200 €/personne
Coûts du personnel chargé du projet	- 500 €

Le budget total estimé pour la mise en place des offres dans le CRM est de 6 700€. Une recommandation stratégique avant la mise en place de cette étape est d'étudier si la remontée des offres dans le CRM peut être rentable sur le long terme, mais également de s'assurer qu'il s'agisse de la priorité chez PMT.

B. L'utilisation de la fonctionnalité mailing

Les avantages d'utiliser la fonctionnalité mailing depuis le CRM sont :

- Le lien direct avec les données client depuis leurs fiches créées dans le CRM
- Aucune extraction de données pour les transférer dans un autre programme de mailing
- Diminution de tâche à faible valeur ajoutée
- Une trace de chaque mailing envoyé dans l'historique client

Attention, pour cette utilisation, il faut mettre à jour les données indispensables aux campagnes de mailing.

Afin de pouvoir utiliser la fonctionnalité mailing dans le CRM il faut acheter une licence au programme de mailing payant « Flexmail » déjà lié à Efficacy et il faut prévoir les coûts de la formation de campagne d'envoi d'emails commerciaux dispensée par Efficacy.

Budget	
Licence « Flexmail »	– 40 €/mois – 480 €/an
Formation pour la réalisation de campagnes d'envoi d'emails commerciaux	– 200 €/personne
Mise à jour des données : - Mise à jour en masse via Excel - Mise à jour manuelle	– Selon besoin pour les différentes campagnes - 1250€ budget estimé pour une mise à jour massive (coûts du personnel + coût de mise à jours par Efficacy)
Total	1 450 € + 40 €/mois

C. L'utilisation de la fonctionnalité tableau de bord

Les avantages d'utiliser la fonctionnalité tableau de bord depuis le CRM sont :

- Aucune extraction de données
- Élimination de toutes les manipulations de mise à jour du tableau de bord actuel
- Données mises à jour en temps réel
- Diminution des tâches à faible valeur ajoutée

Attention, comme l'historique client n'est pas remonté dans le CRM certains indicateurs ne pourront pas être présents dans le tableau de bord du CRM. En effet, ces données proviennent de BOB50.

Afin de pouvoir utiliser la fonctionnalité tableau de bord il faut prévoir les coûts de deux formations. La première qui permet de maîtriser les « widgets » qui sont des éléments tels que des graphiques ou des tableaux reprenant les données. La deuxième formation sur les tableaux de bord en tant que tels qui sont le regroupement de plusieurs « widgets ».

Budget	
Formation 1 : fonctionnalité « widgets »	- 200 €/personne
Formation 2 : tableau de bord	- 200 €/personne
Total	- 400 €/personne

6.2.1 RECOMMANDATIONS GLOBALES AFIN DE GÉRER L'IMPLEMENTATION DES DERNIÈRES ÉTAPES

Une fois les objectifs commerciaux définis et les étapes suivantes choisies, il faudra les mettre en place. Voici une brève liste de recommandations afin d'aider PMT à gérer celles-ci au mieux.

- **Planification**

Afin de suivre les étapes choisies dans le temps, il est recommandé à PMT de réaliser un diagramme de Gantt. Celui-ci permettra d'envisager toutes les sous-étapes à réaliser afin d'arriver à la fin de cette implémentation.

- **Communication**

Une recommandation stratégique pour la mise en place des dernières étapes est d'utiliser le tableau de communication réalisé au chapitre 2 afin de gérer la communication de façon optimale avec les différents acteurs.

- **Formations**

Toutes les étapes restantes afin de finaliser la mise en place du CRM Efficy chez PMT requièrent une ou plusieurs formations dispensées par Efficy. Pour ces formations, une recommandation stratégique est de nommer un responsable interne qui suivra les différentes formations nécessaires et qui formera ensuite les autres acteurs internes.

Nous espérons que ces recommandations pour la fin de la mise en place du CRM chez PMT pourront être utiles à l'équipe de direction. Nous leur souhaitons bonne chance pour cette finalisation, et les remercions encore une fois pour ces deux années de collaboration et leur support dans la réussite de ce master en « Sales Management » en alternance.

TABLE DES ANNEXES

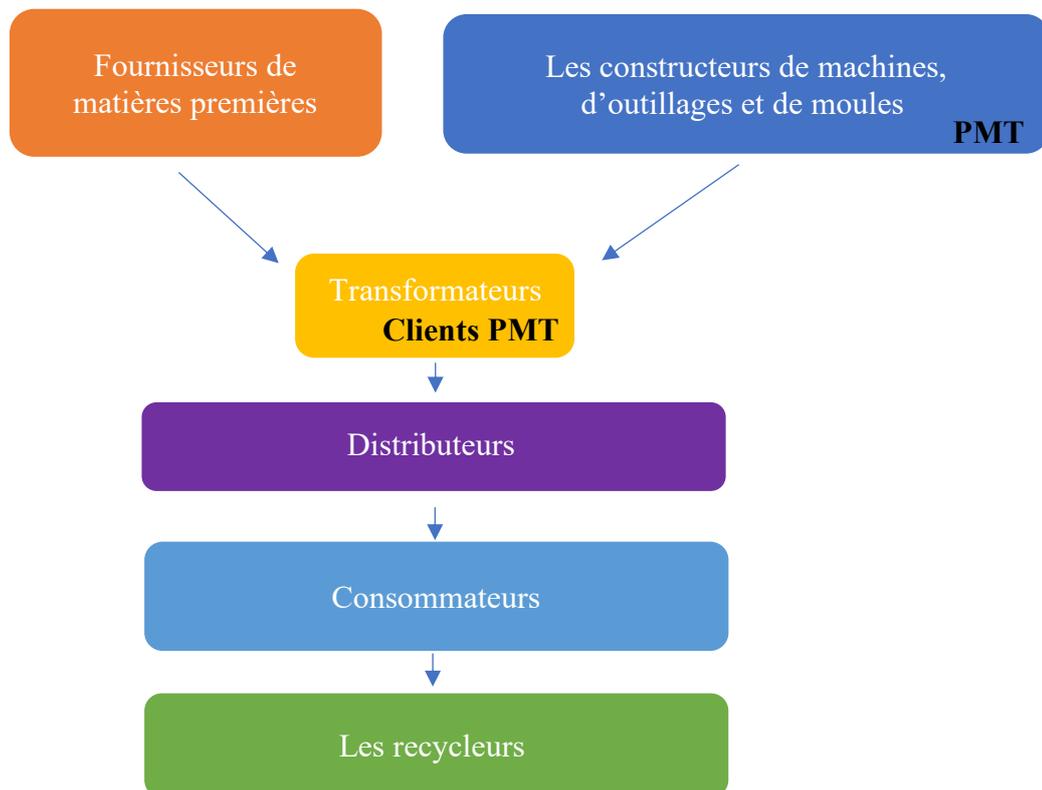
Annexe 1 : Le secteur de la plasturgie.....	2
Annexe 2 : l'offre Efficy.....	5
Annexe 3 : guide d'entretien des acteurs interne.....	8
Annexe 4 : tableau des parties prenantes.....	9
Annexe 5 : procédure de formation interne PMT — Exemple.....	14

ANNEXE 1 : LE SECTEUR DE LA PLASTURGIE

Comme défini dans le corps de ce travail, les clients de PMT sont des acteurs qui se trouvent dans le secteur de la plasturgie. Cette annexe offre une vue globale de ce secteur. Cette définition est focalisée sur le métier de PMT et sur le métier des clients de PMT.

Définition plasturgie : « Science et technique ayant trait à la transformation des matières plastiques et à leur utilisation ; industrie des matières plastiques. » (Le Petit Robert en ligne, s.d.)

Les acteurs du secteur de la plasturgie (Plastiwin, n.d.)



- **Les fournisseurs de matières premières** : cet acteur fournit la matière plastique qui sera transformée chez les transformateurs.

- **Les constructeurs de machines, d'outillages et de moules** : cet acteur fournit le matériel nécessaire qui est utilisé par les transformateurs pour transformer la matière première.

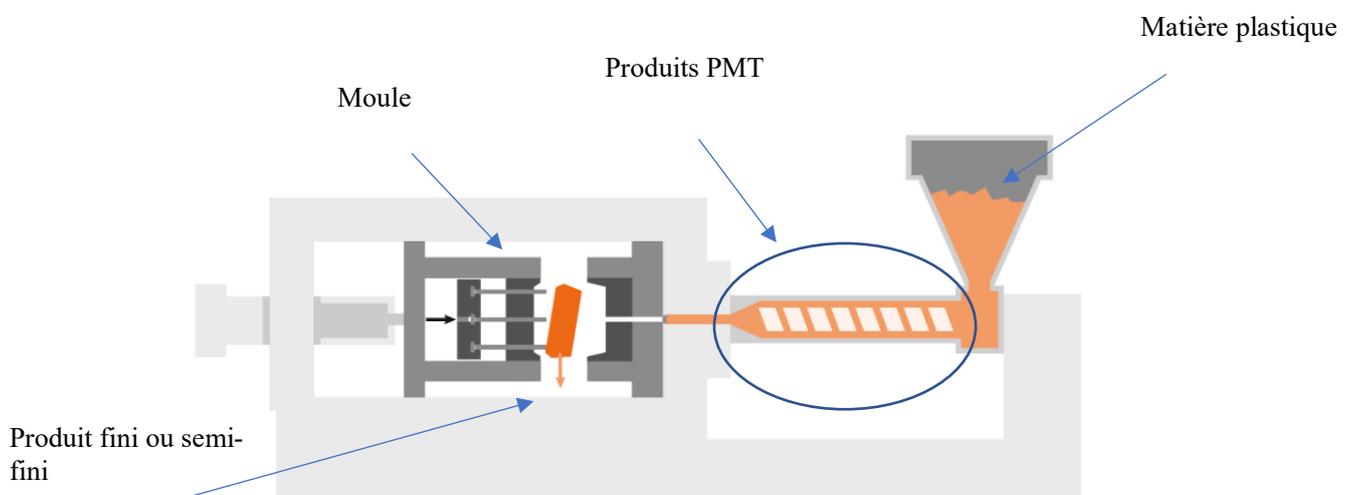
PMT fait partie de ces acteurs, car il propose des pièces en acier (vis, clapets et fourreaux) aux transformateurs qu'ils utiliseront dans leurs machines.

- **Les transformateurs** : cet acteur transforme la matière première en produit fini ou semi-fini via différents modes de transformations. Les principales méthodes de transformation sont l'injection, le soufflage, l'extrusion, le roto moulage, le thermoformage et la chaudronnerie plastique.

Les clients PMT sont des transformateurs qui utilisent les méthodes d'injection et/ou d'extrusion plastique.

Définition injection : « *L'injection plastique est un procédé de mise en œuvre des thermoplastiques. Il consiste à ramollir la matière plastique pour l'amener en phase plastique, à l'injecter dans un moule pour le mettre en forme et à la refroidir.* » (Asytec, 2016)

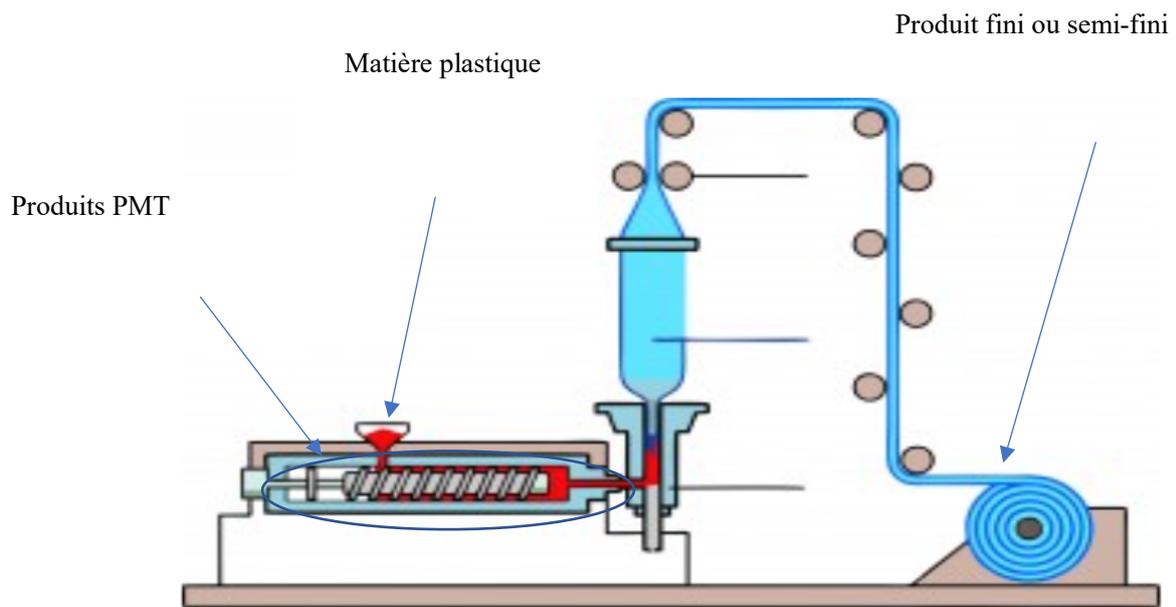
Schéma d'une machine d'injection



Source : <http://www.asytec.fr/injection-plastique-definition-de-linjection-plastique/>, consultée le 14 mai 2021

Définition extrusion : « *L'extrusion est un procédé de transformation continu. Cela consiste à introduire le plastique sous forme de poudre ou de granulés dans un cylindre chauffant à l'intérieur duquel il est poussé par une vis sans fin. En avançant, la matière ramollit, se comprime, puis passe à travers une filière qui lui donne la forme souhaitée. On obtient de cette façon des produits de grande longueur : profilés pour portes et fenêtres, canalisations, câbles, tubes, joints, grillages...* »(Plastiwin, n.d.)

Schéma d'une machine d'extrusion



Source : <http://polyma.fr/polyprod/>, consultée le 14 mai 2021

- **Les distributeurs** : cet acteur fait le lien entre les transformateurs et les consommateurs.

- **Les consommateurs** : cet acteur utilise les produits finis.

- **Les recycleurs** : cet acteur récupère le plastique en fin de vie et gère son recyclage. Cet acteur intervient également dans le recyclage des rebuts plastiques générés lors de la production des produits chez les transformateurs.

A) Les fonctionnalités d'Efficy



Suivi des opportunités

• EN SAVOIR PLUS



Gestion documentaire

• EN SAVOIR PLUS



Gestion de projets

• EN SAVOIR PLUS



Campagnes marketing

• EN SAVOIR PLUS



Vue Client 360°

• EN SAVOIR PLUS



Reporting

• EN SAVOIR PLUS



Catalogue produits

• EN SAVOIR PLUS



Traitement des réclamations

• EN SAVOIR PLUS



Historisation des échanges

• EN SAVOIR PLUS



Gestion du multifonction

• EN SAVOIR PLUS



Base de connaissance

• EN SAVOIR PLUS



Segmentation

• EN SAVOIR PLUS



Gestion des centres d'intérêt

• EN SAVOIR PLUS



Modèles de documents

• EN SAVOIR PLUS



Automatisation de campagnes

• EN SAVOIR PLUS



Formulaires web

• EN SAVOIR PLUS



CRM gamifié

• EN SAVOIR PLUS



Organisation d'événements

• EN SAVOIR PLUS



Peak Me Up

• EN SAVOIR PLUS

B) Les différents packs d'Efficy

Tableau comparatif de nos solutions CRM

	Starter	SMB	Enterprise	Corporate
Commerce	•	•	•	•
Facturation	Option	Option	Option	
Marketing	Option	Option	•	•
Marketing avancé			Option	Option
KPI	•	•	•	•
Application mobile	•	•	•	•
Service Client		Option	•	•
Gestion de projets		Option	•	
Gestion de projets avancée			Option	
Gamification			Option	•
Coaching CRM	Option	Option	•	•
Hautement configurable		•	•	•
Hautement personnalisable			•	•
Business Process Management				•
Upgrade & maintenance inclus	•	•	•	•
Efficy Connect	•	•	•	•

C) Prix des différents packs Efficacy



Starter

Efficacy CRM Starter sera votre premier CRM! Prêt-à-l'emploi, il aide vos commerciaux à gagner en productivité et augmenter le chiffre d'affaires.

20€ / utilisateur / mois
(2 utilisateurs minimum)

● VOIR LES FONCTIONNALITÉS

Options disponibles :
Marketing, facturation



SMB

Vous souhaitez un CRM hautement configurable qui s'adapte à vos besoins. Il devient l'arme ultime de tous vos commerciaux.

40€ / utilisateur / mois
(2 utilisateurs minimum)

● VOIR LES FONCTIONNALITÉS

Options disponibles :
Marketing, service client, facturation,
gestion de projets



Enterprise

Vous avez besoin d'un CRM complet (ventes, marketing, service client, reporting) qui vous permette de centraliser toute la connaissance client.

60€ / utilisateur / mois
(5 utilisateurs minimum)

● VOIR LES FONCTIONNALITÉS

Options disponibles :
gestion de projets avancée, facturation



Corporate

Vous n'en êtes pas à votre 1er projet CRM, vous avez des processus de Relation Client nombreux et complexes. Le BPM sera à portée de clic.

80€ / utilisateur / mois
(10 utilisateurs minimum)

● VOIR LES FONCTIONNALITÉS

Options disponibles :
Marketing avancé

Guide d'entretien — acteurs internes

Les entretiens ont été menés en visioconférence entre le 15/03 et le 17/03. Les entretiens ont été enregistrés et ne sont pas retranscrits pour des raisons de confidentialité.

Introduction :

Bonjour x, merci de prendre le temps de répondre à mes questions. Le but cet entretien est de parler de votre utilisation et de votre ressenti à propos du CRM Efficy implémenté en septembre 2019.

Questions :

Questions	Réponses
1. Compléter les phrases :	
Pour moi Efficy c'est... (3 mots maximum)	
Pour moi utiliser Efficy c'est... (3 mots max)	
Pour les clients PMT Efficy, c'est... (3 mots max)	
Pour l'équipe commerciale interne Efficy, c'est... (3 mots max)	
Pour l'équipe commerciale interne Efficy, c'est... (3 mots max)	
Pour les technico-commerciaux sur la route Efficy c'est... (3 mots max)	
Pour le directeur général Efficy, c'est... (3 mots max)	
2. Quels sont les avantages de l'utilisation d'Efficy pour toi ?	
3. Quels sont les désavantages de l'utilisation d'Efficy pour toi ?	
4. Quelles sont les fonctionnalités qui sont utiles pour toi ?	
5. Qu'elle est ton ressenti par rapport à l'utilisation du logiciel ?	
6. Si tu avais une baguette magique que changerais-tu dans Efficy ?	

ANNEXE 4 : TABLEAU DES PARTIES PRENANTES

Tableau des parties prenantes				
Acteurs	Intérêts	Ressources	Comportements	Alliances et oppositions
<u>Acteurs internes</u>				
Directeur général	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Centralisation de l’historique – Vue globale sur les actions de clients et besoins – Une sensation de sécurité – Avoir la certitude de ne pas perdre de leads – Meilleure connaissance du marché de PMT – Sécurité de garder les données des commerciaux sur la route afin de pouvoir continuer à les exploiter en cas de changement de commercial. – Sortir des données qualitatives à exploiter via des tableaux de bord et des KPI <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Financier – Échec de projet – Résistance au changement, perte de motivation des employés 	<ul style="list-style-type: none"> – Ressources financières (gestion des budgets) – Position dans la structure (négociation fournisseuse, gestion de la base de données, demander aux commerciaux d’utiliser le logiciel) – Formation plus poussée d’utilisation du logiciel – Responsable de la gestion des commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> – Tolérant, car introduction d’un nouveau projet – Éviter les confrontations les acteurs du projet 	<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec l’assistante commerciale chargée du projet et le comité de gestion – Alliance avec les acteurs externes pour le bon déroulement du projet

<p>Technico-commercial employé de PMT avec 25 ans d'expérience</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Regroupement des informations clients : nom, contact – Historique client – Mise à jour des données clients <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Plus de « surveillance » – Plus de travail d'encodage – Changement d'habitudes – Complexité d'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> – Récolte de données sur le terrain – Contact et connaissance client long terme – Connaissance technique des produits – Feedback et utilisation du CRM 	<ul style="list-style-type: none"> – Réticent au changement d'habitudes – Réticent à l'utilisation d'un nouvel outil informatique 	<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec les 2 autres technico-commerciaux employés PMT
<p>Technico-commercial employé de PMT avec 17 ans d'expérience</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Regroupement des informations clients : nom, contact – Historique client – Mise à jour des données clients <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Peur d'être contrôlé – Plus de travail d'encodage – Changement d'habitudes – Complexité d'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> – Récolte de données sur le terrain – Contact et connaissance client long terme – Connaissance technique des produits – Feedback et utilisation du CRM 	<ul style="list-style-type: none"> – Réticent au changement d'habitudes 	<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec les 2 autres technico-commerciaux employés PMT

<p>Technico-commercial employé de PMT engagé en 2019</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Outil simple à utiliser avec une interface dynamique – Centralisation des données – Accès à l'historique client – Création de tâches de rappel, organisation <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Peur d'encoder des informations inutiles 	<ul style="list-style-type: none"> – Récolte de données sur le terrain – Feedback et utilisation du CRM 	<ul style="list-style-type: none"> – Intérêt dans l'utilisation d'un CRM 	<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec les 2 autres technico-commerciaux employés PMT
<p>Agent indépendant chargé de vendre sur leurs propres territoires</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Aucun <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Aucun 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissances client – Connaissances techniques 	<ul style="list-style-type: none"> – Indifférent 	
<p>Commercial interne</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Information précise sur les clients – Historique client – Mise à jour des données clients – Échange d'information de façon plus efficace <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Devoir jongler avec plusieurs logiciels – Augmentation du travail d'encodage 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance globale des clients – Lien direct avec la production 	<ul style="list-style-type: none"> – Réticent au changement d'habitudes 	<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec les technico-commerciaux employés PMT

<p>Assistante commerciale chargée du projet</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Centralisation des données client – Amélioration de la communication interne – Amélioration des actions commerciale et marketing – Amélioration de la connaissance des clients et du marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Temps à dédier sur le projet important – Formation des commerciaux internes – Sortie et analyse des données 	<ul style="list-style-type: none"> – Formation des commerciaux internes – Intérêt dans l'utilisation d'un CRM 	<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec le comité de gestion et le directeur général – Alliance avec les acteurs externes pour le bon déroulement du projet
<p>Assistante commerciale chargée du développement de PMT sur le territoire Nord-Africain</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisation de son travail – Centralisation des contacts 	<ul style="list-style-type: none"> – Création d'une base de données pour l'export 	<ul style="list-style-type: none"> – Intérêt dans l'utilisation d'un CRM 	
<p>Bureau d'étude PMT</p>	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Mise à jour des données (plans et codes produits) – Optimalisation des lancements en production <p><u>Risques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Temps à investir pour la remise à jour des données 	<ul style="list-style-type: none"> – Détenteurs des données plans 	<ul style="list-style-type: none"> – N'utiliserons pas le logiciel 	
<p>Comité de gestion</p>	<p><u>Opportunité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Croissance de PMT 	<ul style="list-style-type: none"> – Valider le projet 	<ul style="list-style-type: none"> – Tolérant, car introduction d'un nouveau projet 	<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec l'assistante commerciale chargée du projet et le directeur général

Acteurs externes

Commerciaux Efficy	<ul style="list-style-type: none"> – Avoir un nouveau client (vendre des licences) – Vendre son produit et pas celui de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> – Détermination des besoins et transmission des besoins à l'équipe technique chargée de l'implémentation du CRM Efficy 		<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec l'équipe technique chargée de l'implémentation du CRM Efficy
Équipe technique Efficy chargée de l'implémentation du CRM Efficy	<ul style="list-style-type: none"> – Mener à bien leurs projets 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissances techniques du logiciel Efficy 		<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec les acteurs externes, le directeur général et l'assistante chargée du projet
Gestionnaire helpdesk Efficy	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfaire le client 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissances techniques du logiciel Efficy 		
Formateurs Efficy	<ul style="list-style-type: none"> – Présenter le logiciel à l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissances techniques du logiciel Efficy 		
Développeur outils custom BOB50	<ul style="list-style-type: none"> – Proposer un nouveau service et fidéliser le client 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance technique du logiciel BOB50 		<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec le responsable BOB50 des liaisons entre BOB50 et Efficy
Responsable BOB50 des liaisons entre BOB50 et Efficy	<ul style="list-style-type: none"> – Fidéliser le client 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance technique des liens entre les deux logiciels 		<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec les acteurs externes, le directeur général et l'assistante chargée du projet
Gestionnaire infrastructure informatique de chez PMT (hardware) — indépendant	<ul style="list-style-type: none"> – Vendre des heures de prestation 	<ul style="list-style-type: none"> – Connaissance de l'infrastructure informatique de PMT 		<ul style="list-style-type: none"> – Alliance avec les acteurs externes, le directeur général et l'assistante chargée du projet

ANNEXE 5 : PROCÉDURE DE FORMATION INTERNE PMT — EXEMPLE

Fiche sociétés

Chiffre d'affaire: 0 — Solde à payer: 0

PVL CHINON SNC
TVA: 14644800161
Activité: I-Injection

04792469245781
pvl.chinon@ch.fr
www.chinon.fr

ZI LES VAUX MARINES/RUE EIFFEL
1490 CHINON
FRANCE

Nom	Prénom	Fonction	Date début	Date fin	Bureau	Mobile	E-mail
Pépère	papy	Technique Technicien	31/12/2019		01023658974	+32 473/89 85.43	pp@gmail.com
Fantome 2.0	Hertg				010/20.36.45	0475/59.36.32	f.hertg@pvlchinon.com
De Bastogne	Jean	Employé Administratif				04789563218	db.j@pvlchinon.com
Cheron2	Frederic					0651153920	Mail@plastivaloire.com
Cheron	Frédéric	Responsable Technique				0651153920	frederic.cheron@plastivaloire.com

Rechercher une société

Rechercher...

PVL CHINON
PlasticFanstasique
Radial SA

Nom	Prénom	Fonction
Pépère	papy	Technique Technicien
Fantome 2.0	Hertg	
De Bastogne	Jean	Employé Administratif

- Cliquer sur « sociétés ».
- Rechercher le nom de la société.
- Si elle n'existe pas encore, créer la société.

Créer la société

oehaur'étrj

(pas d'enregistrement trouvé)

Ajouter Société

- Cliquer sur « ajouter Société ».

Plastiquefantastique

Principal

Forme juridique: SA

Forme par n° TVA: BE

TVA: 4564684354684786

Type de société: M (CA<500K sur 3 ans)

Activité: I-Injection

Contact

Référence 1: 0400301259

Fax: 216545321534

Email 1: info@plasticf.com

E-mail de facturation: facture@plasticf.com

Site web: www.plasticfantastique.com

Adresse

Rue: plasticf

Code postal: 4000

Ville: plasticf

Pays: BELGIQUE

Compta

Chiffre d'affaire: 0

Solde à payer: 0

Customer category: Sélectionnez une valeur...

Catégorie TVA: Sélectionnez une valeur...

Langage: Sélectionnez une valeur...

- Compléter la forme juridique, le type de société (selon classification client PMT : H-M-L), activité, un tel, un email, l'adresse et customer category (cela représente à quel commercial est lié la société).

Franz Jost SA

Adresses **compta**

Bloqué

Référence BOB * FRANZJOST

Limite crédit: 0

Délai paiement: [dropdown]

Mode paiement: [dropdown]

- Dans l'onglet compta de la société il faut aller compléter la référence BOB.
- Si pas de référence dans BOB il faut la créer en inscrivant le nom de la société en majuscule.

Favori Modifier Arborescence

Plastiquefantastique SA

TVA: 4564684354684786

Activité: I-Injection

Contacts

+ (aucun résultat)

Nom ↑ Prénom Fonction

- Une fois que la société est créée, vous pouvez lier les contacts.
- Sélectionnez-le « + » dans l'onglet contact de la société.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Almotairi, M. (2009). *A framework for successful crm implementation*. 1–14. http://emcis.eu/Emcis_archive/EMCIS/CDROM_Proceedings_Refereed_Papers/Proceedings/Presenting_Papers/C31/C31.pdf
- Alshawi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376–383. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.006>
- Ambroise, L., & Prim-Allaz, I. (2015). Gestion de la Relation Client et performance des PME. *Décisions Marketing*, 77, 13–30. <https://doi.org/10.7193/dm.077.13.30>
- Angel, V., & Steiner, D. D. (2013). «Je pense, donc je résiste»: Théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 26(1), 61–99. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2013-1-page-61.htm>
- Asli, L., & Brahmi, B. (2020). *Support de Cours Management et gestion de projets*.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratique de la conduite du changement* (DUNOD).
- Bareil, C. (2004). La Résistance Au Changement : Synthèse Et Critique Des Ecrits. *CETO, HEC Montréal*, n°04-10, 1–17.
- Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.03.006>
- Bellaaj, M. (2014). Gestion de la relation client et internet. Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME. *Revue Française de Gestion*, 40(238), 119–137. <https://doi.org/10.3166/rfg.238.119-137>
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194. <https://doi.org/10.1177/1094670506293573>
- Boon, A. (2015). Communiquer durablement- Guide pour les communicateurs fédéraux. *COMM Collection*, 29.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92–116. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>

- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Croasdell, D., Kuechler, B., & Wawdo, S. (2014). Examining Resistance to Information System Implementation. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 15(3), 3–24. <https://doi.org/10.1080/15228053.2013.10845719>
- Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89(June 2017), 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004>
- Day, G., & Van den Bulte, C. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. In *Marketing Science Institute* (Vol. 2, Issue 123).
- Deltour, F., & Mourrain, A. (2017). Lancement des projets de système de gestion intégré : quelles trajectoires d’alignement stratégique pour les PME ? *Recherches En Sciences de Gestion*, 120(3), 47–72. <https://doi.org/10.3917/resg.120.0047>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). “Resistance to Change.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351005>
- Emmanuel Diet. (2013). Changement catastrophique, acédie et résistance... au changement. *Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe*, 61, 19–40. <https://www.cairn.info/revue-de-psychotherapie-psychanalytique-de-groupe-2013-2-page-19.htm>
- Estrella-Ramón, A. M., Sánchez-Pérez, M., Swinnen, G., & VanHoof, K. (2013). A marketing view of the customer value: Customer lifetime value and customer equity. *South African Journal of Business Management*, 44(4), 47–64. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v44i4.168>
- Foss, B., Stone, M., & Ekinici, Y. (2008). What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68–78. <https://doi.org/10.1057/dbm.2008.5>
- Grall, B. (2016). Les progiciels CRM : entre connaissance client et contrôle – Des changements de pratiques variés et inattendus. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 22(3), 81–109. <https://doi.org/10.3917/cca.223.0081>
- Greco, A., & Ragins, E. (2003). Customer Relationship Management and E-Business: More Than a Software Solution. In *Review of Business* (Vol. 24, p. 25).
- Hsieh, Rai, Petter, & Zhang. (2012). Impact of User Satisfaction with Mandated CRM use on Employee Service Quality. *MIS Quarterly*, 36(4), 1065. <https://doi.org/10.2307/41703498>
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 44–65. <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>

- Josiassen, A., Assaf, A. G., & Cvelbar, L. K. (2014). CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance? *International Journal of Hospitality Management*, 36, 130–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.005>
- Kessous, E., & Mounier, C. (2004). Coordination et échanges dans un collectif de vente: le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM. *Sciences de La Société*, 61, 141–157. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00363270>
- Kim, S. H., & Mukhopadhyay, T. (2011). Determining Optimal CRM Implementation Strategies.: Sistema de descoberta para FCCN. *Information Systems Research*, 22(3), 624–639. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=f9bb43e5-ec5d-4a59-865f-6549273ef749%40sessionmgr105&vid=1&hid=117>
- Krill, P. (2001). Data quality issues plague CRM. *InfoWorld*, 23(41), 39.
- Landrigan, M. (2005). Customer relationship Management: Concepts and Tools. In *Journal of Consumer Marketing* (Vol. 22, Issue 4, pp. 237–238). <https://doi.org/10.1108/07363760510605380>
- Lawrence, P. R. (1970). How to deal with resistance to change. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 12(5). <https://doi.org/10.1097/00043764-197005000-00027>
- Le Petit Robert, (s.d.). Plasturgie. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 13 Mai 2021 sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/plasturgie>
- Lester, C., & French, J. (1995). Overcoming Resistance to TQM. *Social Sciences*, 38(5), 512–532.
- Madsen, D. Ø., & Johanson, D. (2016). Examining customer relationship management from a management fashion perspective. *Cogent Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1161285>
- Meier, A. (2008). Le CRM analytique : les outils d'analyse OLAP et le Data Mining. In *Faculté des Sciences économiques et sociales Université de Fribourg*.
- Messner, W. (2005). Customer relationship management technology. In *Business Information Review* (Vol. 22, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/0266382105060604>
- Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer relationship management: Implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4), 83–99.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *American Marketing Association*, 69(1), 201–209.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

- Newby, M., Nguyen, T. H., & Sherif, J. S. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001>
- Persoon, F. (2005). Le CRM, un outil crucial au développement des entreprises (CRM). *Le Journal Du Gestionnaire - Canadian Manager*.
- Petouhoff, N. (2006). The Scientific Reason for CRM Failure. *Scientific American*, 48. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican02211920-185>
- Phare36. (2020). Implantation rapide et réussie d'un CRM dans une PME en 9 étapes. *Infusionsof*.
- Pichault, F. (2013). *Change Management Towards Polyphony*. De Boeck.
- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The Best Practice of CRM Implementation for Small- and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.3390/admsci9010022>
- Rababah, K. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1). <https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2011.V1.4>
- Rahimi, I., & Berman, U. (2009). Building a CSF framework for CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(4), 253–265. <https://doi.org/10.1057/dbm.2009.29>
- Rahimi, R., & Kozak, M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 40–51. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1130108>
- Rahimi, R., & Kozak, M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(1), 40–51. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1130108>
- Redman, T. C. (1998). The impact of poor data quality on the typical enterprise. *Communications of the Association of Computing Machinery*, 41(2), 78–82.
- Reid, A., & Catterall, M. (2005). Invisible data quality issues in a CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), 305–314. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240267>
- Sabherwal, R., Jeyaraj, A., & Chowa, C. (2006). Information System Success: Individual and Organizational Determinants. *Management Science*, 52(12), 1849–1864. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0583>
- Salas, E., Fowlkes, J. E., Stout, R. J., Milanovich, D. M., & Prince, C. (2017). Does CRM training improve teamwork skills in the cockpit?: Two evaluation studies. *Crew Resource Management: Critical Essays*, 41(2), 247–264.

- Santouridis, I., & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9–10), 1122–1133. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303889>
- Saratoga Systems. (2000). *Ten steps to successful CRM implementation*. 78(5), 34.
- Schwenn Sebrin, S. (2017). CRM Mistakes. *Union Management*, January, 18–22.
- Segal, S. (2009). 7 Essential Steps When Considering CRM. *Journal of Financial Planning*, December 2009, 23.
- Singh, K., & Mukerjee, K. (2017). CRM: A strategic approach. In Routledge (Ed.), *Risk-Based Thinking* (1st Editio, pp. 22–37). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203731734-3>
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches En Sciences de Gestion*, 97(4), 23. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Sparger, J. (2001). The eight steps to a CRM success. *Computerworld*. <https://www.computerworld.com/article/2583532/the-eight-steps-to-a-crm-success.html>
- SPF Economie. (2019). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants*. 78.
- Sunil Mithas, M.S. Krishnan, & C. F., & Management. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(1), 201–209. <https://doi.org/10.4324/9781351038669-8>
- Terminanto, A., Hidayat, R., & Hidayanto, A. N. (2017). Implementation of enterprise resource planning using Odoo module sales and CRM. Case study: PT Ecosains Hayati. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 277(1), 012034. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012034>
- Thompson, R. (2015). Stakeholder Analysis Winning Support for Your Projects. *MindTools*, 1–9.
- Vandangeon-Derumez I. (1998). «La dynamique des processus de changement»,. *UFR Sciences Des Organisations*.
- Wilde, S. (2011). Customer Knowledge Management. In *Customer Knowledge Management: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16475-0>
- Y. Soler. (2001). Planification et suivi d'un projet. In *DSI*.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). Customer relationship management implementation gaps. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 279–295. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749038>

Zaby, C., & Wilde, K. D. (2018). Intelligent Business Processes in CRM. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 289–304. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0480-6>

SITES WEB

Asytec. (2016). *Injection plastique : Définition*. Asytec. <http://www.asytec.fr/injection-plastique-definition-de-linjection-plastique/>

Bathelot, B. (2020). *Taux de conversion*. <https://www.definitions-marketing.com/definition/taux-de-conversion>

Carnine, L. (2019). *Dans le domaine digital, 80% des PME industrielles numérisent, 40% innovent et 10% sont championnes*. Agoria. <https://www.agoria.be/fr/Agoria-Dans-le-domaine-digital-80-des-PME-industrielles-numerisent-40-innovent-et-10-sont-championnes>

Darac, E. (2021). *Comment implanter votre CRM*. BSP. <https://gestion-bsp.com/>

Efficy. (2020). *Quels sont les différents types de CRM ?* Efficy. <https://www.efficy.com/be-fr/types-de-crm/>

European Commission. (2019). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020: Thematic chapters*. European Commission. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/>

G2. (2021). *Best CRM Software 2021- Compare Reviews on 630+ CRMs | G2*. G2. <https://www.g2.com/categories/crm>

Gantt.com. (2021). *Qu'est-ce qu'un diagramme de Gantt ?* <https://www.gantt.com/fr/>

Gestisoft. (2018). *Quels sont les avantages d'utiliser un logiciel CRM ?* <https://gestisoft.com/quels-sont-les-avantages-dutiliser-un-logiciel-crm/>

HubSpot. (2021). *HubSpot*. <https://www.hubspot.com/crm>

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

Lysis. (2020). *The disadvantages of CRM Systems*. <https://www.techwalla.com/articles/the-disadvantages-of-crm-systems>

Neil Kokemuller. (2017). *What Is Customer Turnover?* <https://bizfluent.com/info-8464914-customer-turnover.html>

NIBusinessinfo. (n.d.). *Customer relationship management potential drawbacks of CRM systems*. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/potential-drawbacks-crm-systems>

Polyma. (n.d.). *Détails des forces et moyens de production*. <http://polyma.fr/polyprod/>

Schulz, M. J. A. H.-P. (2016). *Règlement (ue) 2016/679 du parlement européen et du conseil*. journal officiel de l'union européenne. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN#d1e6692-1-1>

SalesForce. (2021). *Salesforce*. <https://www.salesforce.com/fr/>

Softdoit. (2021). *Quels sont les 11 avantages et inconvénients d'un CRM ?* <https://www.softwaredoit.com/fr/meilleur-crm-conseil/11-avantages-et-inconvenients-dun-crm.html>

TeamLeader. (2021). *Teamleader*. <https://public.teamleader.be/nl-be>

Thakral, R. (2021). *Advantages and disadvantages of CRM*. Targetintegration. <https://www.targetintegration.com/Advantages-and-Disadvantages-of-Crm/>

Zoho. (2021). *what-is-crm*. <https://www.zoho.com/fr/crm/what-is-crm.html>

MÉMOIRES

Ernest, Q. (2019). *Les avantages et les inconvénients de la digitalisation pour les PME et l'adaptation de leur modèle d'affaires face à cette transformation* [HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège]. <http://hdl.handle.net/2268.2/6588>

Mathieu, J. (2017). *Comment expliquer la résistance au changement face à un nouvel outil managérial ? Le cas de l'intercommunale Intradel* [Uliège]. <http://hdl.handle.net/2268.2/2565>

Wéber, T. (2019). *Avantages, inconvénients, moteurs et obstacles de l'implémentation d'un outil CRM au sein de l'entreprise Dumoulin S.A.* [Université catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:19174>

COURS

Lisein, O. (2021). *Partim Change Management* [PowerPoint]. https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/399175/mod_resource/content/0/ChangeMngmt20202021%20-%20Session3%20-%20Explain%20Change%20Processes.pdf

