

Mémoire-projet

Auteur : Cimino, Clara

Promoteur(s) : Defrère, Didier

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

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18789>

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.

**L'INTÉGRATION D'UN CRM À UN ERP EXISTANT
AFIN D'OPTIMISER LES TÂCHES OPÉRATIONNELLES
DU SERVICE COMMERCIAL**

CAS PRATIQUE : ALTEREGO DESIGN

Jury :

Promoteur :

Didier DEFRÈRE

Lecteurs :

Jérôme MANISE

Janjannes MONTENS

Mémoire présenté par

Clara CIMINO

En vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sales Management en alternance

Année académique 2022/2023



RÉSUMÉ

Aujourd'hui, les entreprises progressent sans cesse, notamment en ce qui concerne leur adaptation aux technologies émergentes. Par conséquent, il est devenu indispensable de se diversifier pour pouvoir non seulement prospérer, mais aussi survivre dans cet environnement extrêmement concurrentiel. L'un des moyens majeurs pour y parvenir est de fournir un excellent service à la clientèle, méticuleusement adapté aux préférences de chacun. Cependant, le chemin à parcourir pour atteindre ce sommet de la satisfaction client est loin d'être facile, en particulier lorsque les canaux de communication utilisés par le personnel de vente se transforment en un labyrinthe complexe qui empêche une performance optimale. C'est pourquoi, l'appel à l'optimisation résonne plus fort que jamais, soulignant le principe durable selon lequel les entreprises doivent continuellement améliorer leurs processus pour rester compétitives dans un milieu commercial qui évolue rapidement.

Dans ce contexte, la marque d'ameublement Alterego Design qui utilise actuellement de nombreux outils non centralisés, envisage un changement stratégique important, passant d'une approche multicanale à une stratégie omnicanale. Cette transition souligne le besoin indispensable d'intégrer un système de gestion de la relation client (CRM) pour évoluer dans ce milieu complexe. Ce mémoire a donc pour objectif d'explorer comment l'intégration d'un CRM à un ERP peut conduire à une amélioration opérationnelle globale au sein du département des ventes.

Pour atteindre cet objectif, la première partie de notre étude consiste en une analyse théorique, qui se déroule en trois phases distinctes. Nous analyserons tout d'abord le CRM, en retraçant son évolution historique et en décrivant ses nombreux avantages et ses stratégies de mise en œuvre pratiques. Ensuite, nous nous intéresserons à l'ERP, ses forces, ses limites et ses fonctionnalités. Enfin, nous découvrirons les avantages et défis qui découlent de l'intégration CRM-ERP.

La seconde partie définit le contexte actuel du département commercial, et se penche plus spécifiquement sur l'ensemble des outils utilisés. De plus, la progression de l'intégration est décrite de manière chronologique, en mettant en évidence l'évolution du projet. Cette phase empirique comprend également une enquête qualitative, qui se penche sur les connaissances, les préoccupations et les aspirations des employés concernant l'intégration CRM-ERP.

Cette démarche aboutit à un ensemble de recommandations stratégiques, issues de l'interaction synergique entre les connaissances théoriques et les réalités empiriques. Celles-ci mettent en évidence les éléments clés qui permettront à la société Alterego de mener à bien son projet d'implémentation via une attention particulière apportée à l'optimisation des processus de ventes.

EXECUTIVE SUMMARY

Today's companies are constantly making progress, especially when it comes to adapting to emerging technologies. As a result, it has become essential to diversify in order not only to prosper but also to survive in this highly competitive environment. One of the most important ways of achieving this is by providing excellent customer service meticulously tailored to individual preferences. However, the road to this pinnacle of customer satisfaction is far from easy, especially when the communication channels used by sales staff turn into a complex labyrinth that prevents optimal performance. That's why the call for optimization resonates louder than ever, underscoring the enduring principle that companies must continually improve their processes to remain competitive in a rapidly changing business environment.

In this context, furniture brand Alterego Design, which currently uses numerous non-centralized tools, is considering a major strategic shift from a multi-channel approach to an omnichannel strategy. This transition underlines the need to integrate a customer relationship management (CRM) system to evolve in this complex environment.

Therefore, this dissertation aims to explore how the integration of CRM with ERP can lead to overall operational improvement within the sales department.

To achieve this objective, the first part of our study consists of a theoretical analysis divided into three distinct phases. First, we will analyze CRM, tracing its historical development and describing its many advantages and practical implementation strategies. Next, we'll examine ERP's strengths, limitations, and functionalities. Finally, we'll look at the benefits and challenges of CRM-ERP integration.

The second part defines the current context of the sales department and looks more specifically at the set of tools used. In addition, the progress of the integration is described chronologically, highlighting the evolution of the project. This empirical phase also includes a qualitative survey, examining employees' knowledge, concerns, and aspirations regarding CRM-ERP integration.

This results in a set of strategic recommendations, derived from the synergistic interplay between theoretical knowledge and empirical realities. These highlight the key elements that will enable Alterego to successfully complete its implementation project, with a particular focus on optimizing sales processes.

Nombre de mots : 25.513

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail de fin d'études.

Dans un premier temps, je tiens à remercier mon promoteur, **Monsieur Didier DEFRÈRE**, pour avoir accepté ce rôle et pour avoir pris le temps de me guider et de me conseiller dans la rédaction de ce mémoire.

Dans un second temps, toute ma gratitude va à **Monsieur Jérôme MANISE**, pour le temps consacré à l'évaluation de ce travail, ainsi que pour sa franchise et ses conseils durant ces deux années de stage.

Dans un troisième temps, j'aimerais particulièrement remercier mon tuteur en entreprise, **Monsieur Janjannes MONTENS**, responsable du service client chez Alterego Design, pour son accueil, sa confiance et ses précieux conseils tout au long de ces deux années. Je souhaite aussi adresser mes remerciements à tous les membres du personnel de l'entreprise, qui m'ont continuellement soutenu, transmis leurs connaissances et aidé durant mon alternance. Je peux m'estimer chanceuse d'avoir été accueilli dans cette entreprise.

Enfin, je tiens beaucoup à remercier mes parents, Anne-Marie et Carmelo, ainsi que mon frère Fabio, pour leur soutien quotidien tout au long de mes études.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE THEORIQUE – REVUE DE LA LITTÉRATURE PRÉALABLE

1. L'approche conceptuelle du Customer Relationship Management
2. L'approche conceptuelle du progiciel de gestion intégré
3. L'intégration d'un CRM à un ERP déjà existant

PARTIE METHODOLOGIQUE

PARTIE PRATIQUE- CAS ALTEREGO DESIGN

1. Présentation des divers outils utilisés et de la situation actuelle du département commercial
2. L'étude qualitative
3. Mise en œuvre pratique du CRM à l'ERP déjà existant dans le département des ventes
4. Présentation du partenaire de la solution

PARTIE DISCUSSION

1. Recommandations
2. Limites des recommandations
3. Perspectives futures
4. Plan d'action progressif de la continuité du projet

CONCLUSION

BILAN REFLEXIF RAPPORT RÉFLEXIF SUR LES ACQUIS D'APPRENTISSAGE

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES

ANNEXES

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CRM - Customer Relationship Management

ERP - Enterprise Resource Planning

SM – Silicon Master

SAV – Service après-ventes

B2B - Business to business

B2C - Business to consumer

ACT – Automate Contact Tracking

SFA – Sales Force Automation

3CX - Logiciel de standard téléphonique

TABLES DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle de CRM de Payne

Figure 2 : le processus de mise en œuvre en cinq étapes

Figure 3 : système CRM où le front et le back office sont liés par middleware.

1. Présentation de l'entreprise Alterego Design

Alterego Design est une marque d'ameublement, basée à Alleur, qui a été fondée en 2006 par les gérants actuels : Xavier Leballue et Nicolas Gillard. L'enseigne a tout d'abord vu le jour sous la forme d'un site e-commerce, où elle distribue, partout au Benelux et en France, des produits d'ameublement et des articles de décoration. Depuis, la société a développé un réseau de points de vente physiques qui sont répartis entre la Belgique et la France. Alterego compte aujourd'hui cinq showrooms, dont quatre en Belgique établis à : Liège, Bruxelles, Namur et Gand, et un en France situé à Paris. À l'heure actuelle, l'enseigne est donc à la fois e-commerçant et commerce de détail.

La marque propose un portefeuille de produits diversifiés, avec environ 15.000 références, adaptables à tout style et à tout environnement. C'est grâce à cette large gamme qu'il lui est possible de cibler aussi bien le marché en B2C, que celui en B2B. En effet, l'enseigne peut meubler presque toutes les pièces d'une maison mais également presque tous les projets d'aménagement professionnels, tels que : un restaurant, un bureau, une salle d'attente, et bien d'autres encore.

La proposition de valeur délivrée par la société est la suivante : « Alterego, le mobilier design à prix d'usine ». Son but est d'offrir des produits avec le meilleur rapport qualité/prix, et cela est possible grâce à une maîtrise de la totalité de la chaîne logistique. De fait, l'entreprise se charge de la production, à partir d'usines partenaires, jusqu'à la livraison finale, et ce, en l'absence d'intermédiaire. De plus, elle garantit une livraison de 24 à 48h pour l'ensemble des produits sont disponibles en stock. (Cimino, 2021)

Ensuite, la société est également appréciée pour la qualité de son service client. De fait, les clients ont la possibilité de poser leurs questions, qu'elles soient antérieures ou postérieures à la commande, à une équipe de professionnels. Cette requête peut être émise par téléphone ou par mail mais également via le site internet ou par les réseaux sociaux, et ce, 6 jours sur 7. Une entreprise à l'écoute de ses clients, voici comment Alterego Design veut être représentée.

1.1 Le service commercial

L'ensemble de l'entreprise compte plus ou moins 50 collaborateurs, et parmi eux, nous y retrouvons environ 15 personnes pour le département commercial. Alterego étant à la fois e-commerçant et commerce de détail, elle a décidé de diviser son service commercial en 2 équipes : WEB et SHOPS. La nuance est simple, l'équipe WEB est chargée de toutes les demandes effectuées en ligne, tandis que l'équipe SHOPS s'occupe des demandes faites directement en magasin.

Mon alternance se déroule dans le département commercial en ligne de l'enseigne, où j'exerce en tant qu'assistante du responsable du service client, Janjannes MONTENS. J'accompagne les membres du département dans leurs tâches quotidiennes, qui sont : l'encodage et le suivi de commandes, l'élaboration de devis, l'aide à la vente par contact téléphonique ou par échange de mails, la création de dossiers « retour » et « SAV », etc. Ce service est actuellement composé de 4 employés, en plus de moi-même. L'équipe comprend 3 responsables, chacun respectivement en charge de leur service : client, SAV, et retours, 1 conseiller commercial et moi-même, étudiante en alternance. Ce département est basé sur la satisfaction client, c'est pourquoi, chacun s'occupe des tâches mentionnées précédemment, ainsi que d'autres tâches additionnelles qui sont propres à leur fonction. Vous trouverez en annexe 1 l'organigramme de l'équipe commerciale d'Alterego.

1.2 Le contexte général

L'industrie de l'ameublement est en constante évolution et est très compétitive. De fait, avec l'essor de l'e-commerce, de nombreuses entreprises ont compris que le commerce digital leur permettrait d'augmenter leur chiffre d'affaires, d'élargir leur clientèle et de développer leur notoriété. C'est ainsi que plusieurs détaillants de meubles en ligne ont vu le jour, proposant des produits suivants les tendances, à prix très compétitifs. De plus, lors de l'arrivée de la pandémie du covid-19, nous avons pu constater une augmentation significative des ventes de meubles en ligne. En effet, la population étant confinée, elle s'est rendu compte de l'importance d'avoir une certaine qualité de vie chez elle. Cependant, les magasins physiques fermés, elle n'a eu d'autres choix que de se tourner vers des sites d'e-commerce. En réponse, de nombreuses entreprises se sont tournées vers le commerce électronique pour répondre aux demandes des clients pendant les fermetures de magasins, ce qui a entraîné une croissance importante du secteur.

2. Description de la problématique

2.1 Eléments déclencheurs de la problématique

Comme expliqué, l'industrie de l'ameublement en ligne est très compétitive, et d'autant plus depuis quelques années. Toutefois, cette expansion rapide a engendré certains challenges, en particulier pour les petites entreprises comme Alterego Design, surtout lorsqu'elles sont en concurrence avec des acteurs plus importants et mieux établis qu'elles. En effet, elles disposent souvent de moins de ressources ; humaines, financières, technologiques ou autres. Le défi pour une société telle qu'Alterego Design est de pouvoir s'adapter aux changements, tout en conservant sa

stratégie, qui dans notre cas est « customer centric¹ ». Et cela, l'enseigne l'a compris. De fait, lorsque la pandémie du COVID-19 est apparue, la demande en ameublement a été bien plus importante. Le service commercial web a donc dû faire face à une quantité de travail considérablement plus élevée, et cela a mis en évidence son besoin d'adaptation, notamment aux nouvelles technologies.

Aujourd'hui, la société utilise un système de gestion intégré afin de gérer ses activités quotidiennes, mais les fonctionnalités sont très limitées, ce qui nécessite l'utilisation de divers autres outils. En plus de ne pas permettre de réaliser un travail efficace, cela augmente la quantité de travail, les risques de doublon, les erreurs, et cela ne permet pas d'avoir une vision complète de chaque client. Numériser ses processus de vente consiste donc en un choix tactique judicieux pour la société.

2.2 Identification de la problématique

La problématique que nous avons donc décidé d'aborder est l'optimisation des tâches opérationnelles du service client d'Alterego Design, par l'intégration d'un CRM à un ERP déjà existant. Le CRM, par sa définition est : « Un logiciel de gestion de la relation client. Son but est de gérer, et d'optimiser la relation client, ainsi que la relation commerciale d'une entreprise, via la centralisation, l'automatisation et l'optimisation de ses interactions avec clients et prospects. ». (*HubSpot CRM, logiciel CRM gratuit pour toutes les entreprises, s. d.*) L'implémentation d'un CRM consiste ainsi en la meilleure stratégie pour Alterego de rester compétitif sur le marché, en automatisant ses tâches répétitives, tout en offrant à chacun de ces clients une expérience personnalisée.

La situation actuelle de l'entreprise est totalement différente de celle connue au début de mon alternance. Alterego, comme la plupart des enseignes, est confrontée à une crise importante qui l'empêche d'atteindre ses objectifs fixés. La mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, telle que l'implémentation CRM pourrait sembler contre-productive. Toutefois, comme l'a un jour dit Winston Churchill : « Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise ». En effet, la mise en place d'un CRM pourrait donner à Alterego l'avantage concurrentiel dont elle a besoin, en lui permettant de s'appuyer sur ses points forts et de les améliorer. Cela permettrait à l'enseigne de tout d'abord automatiser ses tâches répétitives, ce qui accélérerait le processus de vente et qui aurait pour but final d'améliorer le taux de conversion. Ensuite, cela donnerait l'occasion à Alterego d'obtenir plus de données relatives à ses prospects, et donc plus de chance de les convertir en clients. Finalement, l'entreprise disposerait d'une vue à 360 degrés pour chacun de ses clients, ce qui l'aiderait à offrir un service à la fois plus personnalisé, et plus efficace. Le tout se traduirait donc en une amélioration de la satisfaction client, soit une fidélisation plus importante et donc une augmentation du chiffre d'affaires.

¹ Les approches customer centric mettent le client au centre de toute prise de décision commerciale. (*« Approche customer centric », 2023*)

3. Description de l'objectif du travail

Ce travail a pour objectif de déterminer comment l'implémentation d'un CRM peut permettre à une entreprise, principalement à son service commercial, d'améliorer son efficacité dans ses tâches quotidiennes. Toutefois, il est important de noter que dans le cadre de notre cas pratique, il ne s'agira pas d'une unique mise en place d'un CRM, mais plutôt d'une intégration de celui-ci à un système ERP déjà existant. A travers ce rapport, nous aurons donc la possibilité d'aborder divers aspects relatifs à la mise en place d'un système de gestion de la relation client, mais plus spécifiquement, lorsqu'il est intégré à un système de planification des ressources déjà existant dans l'entreprise.

Pour ce faire, nous débuterons par la définition du Customer Relationship Management, avant de nous intéresser aux questions suivantes : quels sont les différents types de CRM ? Quelles sont ses principales fonctionnalités ? Quelles sont les étapes à suivre pour l'implémenter ? En effet, l'implémentation d'un CRM peut paraître complexe. Il s'agit d'un processus qui nécessite du temps et de la planification, il est donc essentiel de bien le comprendre pour permettre une intégration efficace.

Ensuite, nous nous intéresserons au progiciel de gestion intégré, et nous répondrons aux questions suivantes : quelles sont ses principales fonctionnalités ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'un tel système ? Quels sont les principaux fournisseurs ? Notre but est de comprendre chacun de ces systèmes individuellement, avant qu'ils ne soient combinés.

Finalement, nous nous pencherons sur l'intégration du CRM à l'ERP déjà existant. Nous trouverons réponse aux questions telles que : Quels sont les bénéfices apportés par l'intégration du CRM à l'ERP ? Quelles sont les différentes possibilités d'intégrations ? Quels sont les défis d'une telle intégration ? Comment l'intégration d'un CRM peut-elle permettre un travail plus optimal ? Ces réponses sont importantes à prendre en compte, car elles nous permettent d'atteindre notre objectif final d'implémentation de CRM, dans le but d'améliorer les processus opérationnels du service client.

3.1 Justifications et apports

En nous concentrant sur le projet d'implémentation d'un logiciel de gestion de la relation client, nous faisons appel à l'ensemble des compétences clés acquises durant ce master en Sales Management. De fait, la gestion de ce projet nécessite une compréhension complète de l'environnement commercial de l'entreprise, des compétences analytiques afin de correctement analyser les données récoltées, une capacité d'écoute et de communication, tant en interne qu'en externe, etc. Le choix de ce sujet est stratégique, car il est directement en adéquation avec les cours donnés dans le cadre de ce master en Sales Management, mais également car il englobe toutes les étapes du processus de la vente, en mettant l'accent sur l'aspect managérial.

4. Éléments conceptuels ou théoriques

Un grand nombre de documents scientifiques seront utilisés pour réaliser ce mémoire. Parmi eux, nous retenons principalement les acteurs suivants : Francis Buttle, Stan Maklan, Paul Greenberg, Ed Peelen, Rob Beltman, V. Kumar et Werner Reinartz. D'autres auteurs ont également contribué à la réflexion et réalisation de ce travail, nous veillerons à chaque fois citer ceux-ci. Des concepts théoriques appris dans le cadre de mes précédentes études en Commerce Extérieur et de mon Master actuel en Sales Management seront également utilisés.

5. Méthodologie préalable

Mon mémoire se structurera en trois sections distinctes.

La première partie consistera en un développement de la théorie lue au préalable de la rédaction de ce mémoire. Nous synthétiserons, de façon claire, les éléments les plus pertinents à la problématique de ce travail.

La seconde partie de ce travail, qui découle de la première, comprendra une mise en pratique de ces concepts théoriques. Nous analyserons les données récoltées en interne afin de rendre ce travail le plus concret possible. Une étude qualitative sera notamment présentée.

La troisième et dernière partie de ce rapport proposeront des recommandations, qui seront elles même basées sur la théorie et la pratique vues précédemment. L'objectif serait que toute personne qui souhaite un jour intégrer un CRM à un ERP déjà présent dans l'entreprise, puisse s'appuyer sur cette étude, afin de réaliser une étude similaire. Ce travail se terminera sur une conclusion générale.

6. Limite du mémoire

Ce travail de fin d'études a pour but d'évaluer comment l'intégration d'un CRM peut aider à optimiser les tâches opérationnelles du service commercial d'une entreprise, d'un point de vue commercial et managérial.

Compte tenu du fait qu'il s'agisse dans notre cas d'une intégration d'un CRM à un ERP déjà existant, les recommandations et suggestions ne seront pas d'application pour toutes les entreprises.

Enfin, il faut savoir que le déploiement du CRM de notre cas pratique débute seulement lors de la rédaction de ce mémoire et qu'il est donc difficile d'évaluer les bénéfices qui en résultent.

Dans ce chapitre, nous analyserons théoriquement les trois aspects vu précédemment relatifs à la mise en place d'un système de gestion de la relation client. Nous débuterons donc par définir les termes CRM et l'ERP, afin de comprendre chacun de façon individuelle. Ensuite, nous nous intéresserons à l'intégration du CRM à l'ERP. Et nous terminerons en nous focalisant sur notre objectif d'optimisation des tâches de l'équipe commerciale.

1. L'approche conceptuelle du Customer Relationship Management

1.1 Définition et explication du terme CRM

Le terme CRM désigne "Customer Relationship Management", ce qui se traduit par « la gestion de la relation client », également connu sous l'abréviation « GRC ». (*« CRM Définition », s. d.*) Il s'agit d'une approche qui désigne à la fois une stratégie, et un logiciel de gestion de la relation client.

D'une part, le CRM est une stratégie visant à établir et à gérer la relation entre une entreprise et ses clients. Elle englobe la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques, telles que la collecte, l'analyse et l'utilisation des données relatives aux clients, afin de comprendre leur comportement, leurs préférences et leurs besoins. Cette stratégie vise à améliorer la satisfaction des clients, à renforcer leur fidélité et, en fin de compte, à stimuler la croissance de l'entreprise.

Francis Buttle et Stan Maklan donnent la définition suivante du CRM : « Un CRM est la principale stratégie commerciale qui intègre les fonctions et processus internes, ainsi que les réseaux externes, afin de créer et de générer de la valeur pour les clients ciblés. Le CRM s'appuie sur des données de haute qualité relatives aux clients et sur les technologies de l'information. ». (*BUTTLE & MAKLAN, 2015*) Cet ouvrage présente le CRM sous chacun de ses aspects et est conçu comme un guide pratique à suivre pour faciliter la compréhension. Il présente le concept de la gestion de la relation client, explique ses avantages, comment et pourquoi il est utilisé ainsi que comment le mettre en œuvre. Nous aurons l'occasion de discuter des théories présentées dans ce livre tout au long de ce mémoire.

D'autre part, le CRM est un système qui gère les relations avec la clientèle. Cela fait référence à la technologie et aux logiciels, qui permettent aux organisations de mettre en œuvre et d'exécuter efficacement leur stratégie. Ce système de CRM collecte, connecte et analyse toutes les données clients disponibles, y compris les interactions avec le personnel de l'entreprise, les achats, les demandes de service, etc. Il permet aux utilisateurs de disposer des données et de comprendre ce qui s'est passé à chaque point de contact. Ce faisant, un profil client complet est créé et une relation client

solide est établie. Les logiciels CRM aident à rationaliser les processus de relation client, à renforcer la fidélité des clients et, au final, à augmenter les ventes et bénéfices. (*CRM 101, s. d.*)

Le CRM, en tant que stratégie consiste donc en la façon dont l'organisation aborde la gestion de la relation client, et le CRM en tant que système vient soutenir l'exécution de cette stratégie en fournissant les outils et les capacités nécessaires.

Afin d'avoir une explication complète de ce qu'est un CRM, intéressons-nous à la définition suivante : « Le CRM est une philosophie, et une stratégie commerciale, soutenue par un système et une technologie, conçu pour améliorer les interactions humaines dans un environnement commercial. ». (*GREENBERG, 2010*) Celle-ci provient de l'œuvre "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", de Paul Greenberg. Cette explication reprend l'ensemble des notions vues précédemment dans les définitions, c'est pourquoi, nous la considérerons comme référence principale tout au long de ce rapport. De plus, elle sous-entend que le CRM est une approche stratégique qui ne limite pas seulement à la technologie. En effet, la technologie joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des pratiques de gestion de la relation client, mais il est essentiel de reconnaître que le CRM n'est pas uniquement une question de logiciels ou d'outils.

Afin de compléter mon objet de recherche à propos du CRM, nous allons maintenant nous intéresser à l'évolution de la gestion de la relation client, depuis ses débuts jusqu'à son état actuel.

1.2 Perspective historique

Au fil du temps, la gestion de la relation client a bien évolué, que ce soit en termes d'orientations stratégiques, de pratiques commerciales ou de progrès techniques. Aujourd'hui, créer une expérience client forte consiste en l'objectif principal pour la majorité des entreprises. Afin de comprendre au mieux cette attention portée à l'amélioration constante de la relation et de l'expérience client, il est nécessaire de regarder dans le passé. V. Kumar et Werner Reinartz proposent, dans leur livre « Customer Relationship Management : Concept, Strategy, and Tools – Third Edition », une perspective historique dans laquelle l'évolution du CRM est répartie en 5 générations. Nous analyserons principalement cette relation passée à travers ces différentes périodes.

Cette notion de gestion des relations avec la clientèle n'est pas nouvelle, elle remonte à l'origine du commerce. Cependant, il est difficile de connaître l'importance du client à l'époque, étant donné qu'il existe peu de travaux empiriques directement liés à ce qu'on appelle aujourd'hui « l'expérience client ». Les premières théories fondamentales sur le comportement d'achat des consommateurs ont été élaborées vers les années 1960. Il s'agit du temps où les entreprises se concentraient principalement sur la vente en masse de produit, et pas sur les expériences offertes.

L'expérience du client, était très peu prise en compte, et était vue et comprise comme un processus. Il s'agissait d'une période de forte croissance économique, avec un important pouvoir d'achat. Il n'était, par conséquent, pas nécessaire pour les sociétés de comprendre les consommateurs, puisque le but était de favoriser l'acte d'achat. On utilisait donc principalement le marketing transactionnel².

Néanmoins, cette période glorieuse a été interrompue par le choc pétrolier de 1973, qui a obligé les entreprises à réfléchir différemment. En effet, la consommation a été ralentie, il fallait redonner confiance aux consommateurs. Une prise de conscience s'est alors faite, on ne devait plus se consacrer autant aux transactions commerciales, mais on devait s'investir dans la relation avec les clients. C'est ainsi, que le concept de la satisfaction client a été découvert. Plusieurs études ont été menées, afin d'évaluer les attentes des clients, ainsi que leurs attitudes face aux expériences. Pour ce faire, la performance réelle a été comparée aux attentes, ce qui a résulté à la conceptualisation de la satisfaction. On voit l'apparition des notions de prospects, de fidélisation et une vision qui unit l'entreprise à sa clientèle sur une longue durée. (*« La petite histoire du CRM - Salesforce Blog France », s. d.*)

C'est durant les années 1980 que les mentalités commencent réellement à changer. Les sociétés étaient désormais en mesure de créer des produits semblables à ceux de leurs concurrents, et ce, à prix égal voire moins cher. Les consommateurs avaient donc plus de choix sur le marché, leurs exigences ont évolué, et ils recherchaient désormais des produits qualitatifs. Les sociétés ont dès lors mis l'accent sur le contrôle de la qualité. De plus, l'informatique se développe et on constate un véritable changement, avec la création d'un logiciel de gestion des contacts intégrés : ACT, pour son acronyme en anglais « Automate Contact Tracking ». L'outil a été créé en 1986 par Pat Sullivan, et Mike Muhney, et il permettait d'organiser et de stocker les informations relatives aux clients plus facilement. La seconde étape a été le développement, par Thomas Siebel, fondateur et PDG de Siebel Systems, d'un logiciel appelé SFA, pour son acronyme en anglais « Sales Force Automation ». Ce logiciel permet aux processus commerciaux routiniers d'être établis plus facilement, et plus rapidement, ce qui rend le travail quotidien plus simple à gérer. Malgré les améliorations possibles grâce à ces deux outils, il était compliqué de les intégrer au back office, ce pourquoi ils ont vite été dépassés. C'est alors qu'un progiciel de gestion d'entreprise, l'ERP, a vu le jour. Cet outil, conçu pour intégrer tous les départements d'une entreprise, permet de regrouper toutes les informations au sein d'un système informatique unique. Contrairement à ses prédécesseurs, ce logiciel a connu un succès mondial. (*« Une brève histoire du CRM, de sa pratique et de ses outils - CustUp », s. d.*) Il s'agit de la 1^{ère} génération de CRM, selon V. Kumar et Werner Reinartz, et elle est nommée « CRM fonctionnel ». (KUMAR & REINARTZ, 2018)

² Le marketing transactionnel correspond à des opérations marketing qui vont favoriser l'acte d'achat. (*« Marketing transactionnel : en quoi consiste cette technique marketing ? - Secrets de Miel », s. d.*)

Toujours dans ce but d'innover dans le domaine de la gestion de la relation client, les années 1990 ont vu la naissance officielle du CRM. Il s'agit de la seconde génération, qui se caractérise par une approche directe du client. Le logiciel a été créé pour combler les lacunes de l'ERP, et afin d'obtenir une vue unique de toutes les interactions avec les clients. Toutefois, une compréhension plus stratégique de cette technologie était nécessaire, la solution proposée étant trop compliquée à mesurer, réaliser et implémenter. L'objectif n'a donc pas pu être atteint durant cette décennie. (KUMAR & REINARTZ, 2018) Bien que l'outil ne soit pas celui que nous connaissons aujourd'hui, on commence à voir des fonctionnalités telles que l'automatisation des tâches, le suivi et l'analyse des données clients. Il est difficile d'attribuer la création du logiciel à une seule personne, au contraire, plusieurs personnalités ont contribué au développement de celui-ci. Toutefois, 2 noms sont souvent associés à sa création : Thomas Siebel, et l'entreprise Gartner. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) C'est également au cours des années 1990 que les entreprises se sont aperçues qu'elles devaient majoritairement porter leur attention sur le développement de relations solides avec les clients, et sur la fidélisation de ceux-ci. C'est ainsi que l'on a découvert un nouveau type de marketing, le marketing relationnel³, qui s'est présenté comme alternative au marketing transactionnel. Le but n'était plus de vendre le plus de produits possibles, mais plutôt de cibler des clients bien spécifiques, afin de leur proposer des produits qui leur correspondent, et d'ainsi accroître leur satisfaction et fidélisation. (PEELEN & BELTMAN, 2013)

Arrive ensuite le boom d'Internet dans les années 2000. Tout s'accélère, on recherche plus de performance, d'efficacité, tout en étant orienté de plus en plus vers la satisfaction client. L'accent est porté sur la gestion de la relation solide avec le client, afin d'optimiser sa rentabilité. De fait, le client dispose de bien plus de choix avec les avancées technologiques, et il est temps pour les entreprises d'adopter une nouvelle stratégie pour fidéliser leurs clients. On se dirige maintenant vers un marketing centré sur le client, qui vise à comprendre le client individuel et non plus le marché cible. Il s'agit de la 3^{ème} génération de CRM, celle qui adopte une approche commerciale stratégique et qui vise à réduire l'écart entre la valeur perçue par le client, et la valeur réelle. (KUMAR & REINARTZ, 2018) Les années 2000 sont également marquée par l'arrivée des nouvelles technologies de communication et l'émergence des réseaux sociaux. On prend conscience du rôle que peuvent jouer ces réseaux, qui représentent à la fois une opportunité, puisqu'ils permettent aux organisations d'enrichir le dialogue avec les clients, mais également une menace, puisqu'ils renforcent le pouvoir des consommateurs. En réaction, les éditeurs CRM ont développé des modules, spécifiquement dédiés à la gestion des réseaux sociaux. Cela, dans le but d'exploiter au mieux ces nouveaux canaux de dialogue.

³ Le marketing relationnel consiste à créer une relation individualisée avec ses clients dans le but de capter leur attention et de les fidéliser. (« *Marketing relationnel : définition et exemples* », s. d.)

Nous voici en 2010, la gestion stratégique de la relation client est maintenant établie comme élément essentiel de la stratégie marketing. L'un des éléments le plus marquant de cette décennie est la démocratisation du CRM. Le logiciel de gestion n'est plus réservé qu'aux grandes organisations, il voit le jour dans de multiples entreprises, qu'importe leur taille. Nous sommes maintenant dans la 4^{ème} génération, celle du CRM stratégique. Une solution plus accessible et dotée d'une grande flexibilité, qui fournit des services à la demande, sans devoir investir d'importantes sommes dans les infrastructures. (KUMAR & REINARTZ, 2018) De plus en plus d'organisations se sont rendu compte que les CRM ne servent pas uniquement à réduire les coûts, mais ils peuvent également aider à augmenter les revenus de l'entreprise. Cela, simplement en enrichissant la relation client, et en ayant une meilleure compréhension des besoins des clients. (« Une brève histoire du CRM, de sa pratique et de ses outils - CustUp », s. d.)

Le développement croissant de la technologie a donné naissance à la 5^{ème} génération de la relation client, celle dites sociale. Elle se caractérise par un engagement et une participation active du client, par l'utilisation de ses données. En effet, grâce à la combinaison des données provenant de différentes plateformes de médias sociaux, il est maintenant possible de proposer du contenu personnalisé et pertinent au client. Cela permet d'améliorer son expérience, et de déterminer la valeur de chacun en fonction de sa rentabilité et de son comportement. (KUMAR & REINARTZ, 2018)

On constate que l'évolution de la gestion de la relation client est marquée par un tournant important entre une approche transactionnelle avec une stratégie centrée sur les produits, vers une approche relationnelle, avec une stratégie centrée sur le client. Cette attention croissante que l'on porte aujourd'hui au client est due au fait que les consommateurs, qui font désormais preuve d'une grande maîtrise de la technologie, ne se contentent plus de simples produits ou services. Ils sont de plus en plus exigeants. De plus, ils ont désormais la possibilité d'interagir avec les entreprises par une multitude de canaux, ce qui rend les parcours bien plus complexes. En effet, les interactions entre clients et entreprises se font désormais principalement en ligne, ce qui engendre de nouveaux défis significatifs pour les entreprises. Elles ont moins de contrôle sur l'expérience et le comportement du client. En passant d'une approche transactionnelle à une approche plus relationnelle, les entreprises ont reconnu l'importance d'adopter des stratégies visant à comprendre les besoins des clients, à leur offrir des expériences personnalisées et à les fidéliser sur le long terme. L'adoption de systèmes de CRM leur a donc permis d'obtenir plus facilement les informations sur les clients, en améliorant la communication et en permettant de cibler les efforts de marketing et de vente.

Cette évolution n'est pas prête de s'achever. L'arrivée du big data, de l'intelligence artificielle et des objets connectés aura certainement un jour un impact sur la qualité des relations clients, et feront certainement part intégrante des futurs CRM. (« Une brève histoire du CRM, de sa pratique et de ses outils - CustUp », s. d.) Au cours des prochaines années, la façon de diriger une entreprise sera certainement totalement bouleversée. Les bases de données clients risqueraient d'être d'autant plus complètes, ce qui permettrait d'obtenir un niveau de relation totalement différent.

1.3 Éléments clés et principales fonctionnalités du CRM

Dans la section précédente, nous avons retracé l'évolution de la gestion de la relation client. Nous avons examiné la façon dont elle a progressé au fil du temps, en s'adaptant aux changements des attentes des clients, mais également aux progrès technologiques. Cela nous a permis de comprendre les caractéristiques les plus importantes pour les entreprises, telle que l'établissement de stratégies centrées sur le client, pour favoriser des relations solides, à long terme. Afin d'obtenir des résultats efficaces en matière de gestion de la relation client, divers éléments fonctionnent ensemble dans un seul et même système, le CRM. Il existe différents types de CRM et leurs fonctionnalités peuvent varier, toutefois, certaines composantes restent communes à chacun. Cette section vise à approfondir certaines des principales fonctionnalités d'un système de gestion de la relation client.

1.3.1 Gestion des contacts

Cette caractéristique consiste à collecter et à stocker les données de contact des clients, telles que : le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, l'adresse e-mail ainsi que certaines informations supplémentaires, comme les préférences et l'historique des achats. L'objectif est qu'il soit simple de disposer des informations, et que les champs aient un ordre cohérent en fonction des besoins. De plus, lorsque les clients sont bien identifiés, il est possible de les qualifier selon leur potentiel de conversion, ou tout autre critère stratégique défini. (« Les principales fonctionnalités d'un CRM | Zendesk », s. d.)

1.3.2 Suivi de l'interaction

Les logiciels CRM sont équipés de fonctionnalités permettant de centraliser et de standardiser toutes les communications clients, et donc de suivre l'ensemble des échanges entre le client et l'entreprise. Cela permet d'accélérer le processus, puisqu'il n'est pas nécessaire pour le client de répéter les informations, et cela a pour conséquence un renforcement de la crédibilité de l'entreprise. Dans le cadre de l'étude menée par Zendesk, une société de développement logiciel, il a été démontré que parmi l'ensemble des personnes interrogées, 62 % d'entre elles voient l'expérience client comme un facteur de différenciation concurrentiel, et selon ces mêmes personnes, la précision et la facilité d'échange étaient les éléments les plus importants. (« Les principales fonctionnalités d'un CRM | Zendesk », s. d.)

1.3.3 Suivi des tâches

Grâce à cette fonctionnalité, les CRM aident les entreprises à suivre les tâches appartenant aux employés, ainsi que le suivi de chacune de ces tâches. Cela a pour effet d'augmenter la productivité, en effectuant les tâches dans les temps.

1.3.4 Automatisation des workflows

Certaines tâches répétitives peuvent être automatisées, ne nécessitant ainsi aucun effort manuel. Cela est possible en créant des workflows, qui déclenchent automatiquement des actions prédéfinies lorsque certaines conditions sont remplies. Cela représente un gain de temps pour les commerciaux, leur permettant de se concentrer sur la vente plutôt que sur les tâches répétitives.

1.3.5 Intégration à d'autres plateformes

Il est possible pour une organisation d'utiliser divers systèmes de gestion de la relation client, non connectés entre eux, ce qui rend le travail des employés plus compliqué à gérer au quotidien. Les systèmes de CRM offrent souvent une fonctionnalité d'intégration permettant d'établir une connexion entre chacun de ces logiciels. Cette intégration fait référence à l'aptitude à échanger des données de manière transparente entre le CRM et toute autre application utilisée au sein d'une organisation, telles que : les systèmes ERP, les emails, les services téléphoniques, les plateformes d'e-commerce ou de réseaux sociaux, etc. L'intégration garantit la cohérence des données, améliore la productivité, notamment en optimisant les tâches opérationnelles au sein du département des ventes, fournit une vue unifiée des informations relatives aux clients, et au-delà.

1.3.6 Rapports de gestions

Un autre élément clé d'un système de CRM est l'analyse. Il permet d'obtenir une vision claire et détaillée des tendances, du suivi des performances commerciales, du comportement des clients face aux actions, etc. Disposer de toutes ces informations précieuses permet aux entreprises mettre en place des stratégies de gestion de la relation client efficaces, fondées sur les données récoltées.

1.3.7 Mobilité

Disposer d'un outil accessible depuis n'importe quel type d'appareil est une fonctionnalité très appréciée par le commercial, qui passe une grande partie de son temps sur le terrain, et pour qui le temps est considéré comme précieux. De nombreux CRM offrent cette accessibilité mobile, permettant ainsi de rester en contact avec les informations en temps réel.

Un système CRM est un outil stratégique indispensable pour une entreprise, qu'importe sa taille. En effet, les principales caractéristiques présentées ci-dessus permettent aux entreprises de gagner en temps et en efficacité. Toutefois, la gestion de la relation client n'est pas une solution universelle.

Chaque entreprise à ses propres besoins, il est donc essentiel d'identifier l'approche la plus appropriée pour atteindre les objectifs souhaités. En fonction de leurs besoins et stratégies, les entreprises devront choisir le système de CRM le plus adapté.

1.4 Les différents types de CRM

Dans le domaine de la gestion de la relation client, trois principaux types de CRM sont utilisés pour atteindre des objectifs commerciaux distincts ; le stratégique, l'opérationnel et l'analytique. Si ces trois CRM sont étroitement liés et complémentaires les uns des autres, ils possèdent également leurs propres caractéristiques, contribuant ainsi à une stratégie holistique.

Adrian Payne et Pennie Frow ont développé un modèle de CRM, qui révèle le lien entre les trois types de systèmes. Ce modèle identifie cinq processus fondamentaux interfonctionnels et interdépendants dans la gestion de la relation client : le processus de développement de stratégie, le processus de création de valeur, le processus d'intégration multicanal, le processus de gestion de l'information et le processus d'évaluation de la performance. Vous trouverez ci-dessous le modèle de gestion de la relation client de Payne.

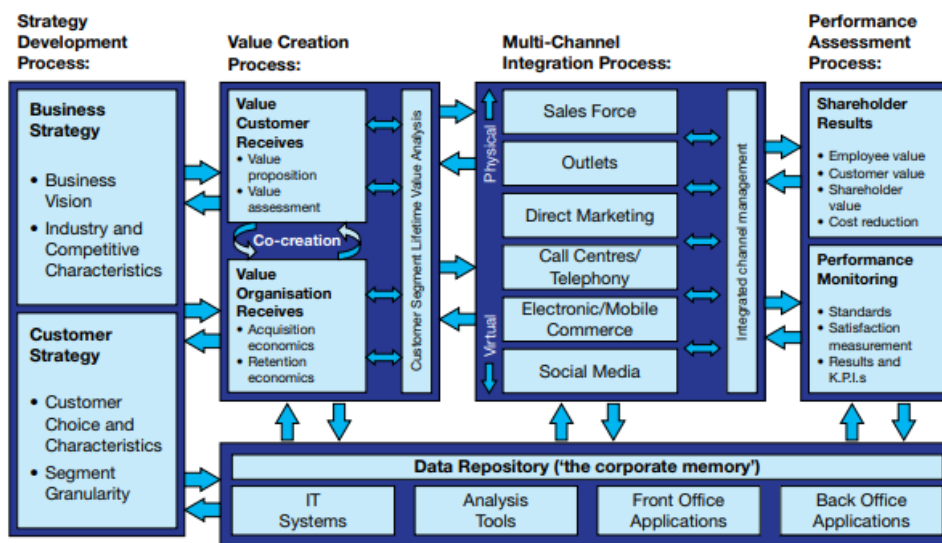


Figure 1 : Le modèle de CRM de Payne (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Parmi l'ensemble de ces processus, quatre d'entre eux représentent les trois formes de CRM : stratégique, opérationnel et analytique. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008) Une explication plus approfondie du lien entre ces processus et les différents types de CRM est donnée dans chaque développement du type de CRM.

En nous penchant sur les caractéristiques, les avantages et les défis associés à chaque type de CRM, nous souhaitons démontrer comment leur intégration peut faciliter de manière significative les tâches quotidiennes d'un service commercial, conduisant à une amélioration des relations avec les clients et à une croissance soutenue de l'entreprise.

1.4.1 *Le CRM stratégique*

Le CRM stratégique se focalise sur la mise en place d'une culture d'entreprise axée sur le client. Francis Buttle et Stan Maklan expliquent que cette approche vise essentiellement à gagner et à conserver des clients rentables, en fournissant des propositions de valeur qui satisfont ou dépassent leurs attentes, devenant ainsi un élément clé de différenciation sur un marché hautement concurrentiel. Il est donc important de comprendre les besoins, préférences et comportements des clients, afin de déployer des stratégies qui favoriseront des relations solides et durables. Les auteurs rajoutent que cela implique l'élaboration de stratégies qui alignent les objectifs de l'entreprise aux besoins et attentes des clients, telles que l'allocation des ressources là où elles permettent de valoriser au mieux le client ou la mise en place de systèmes de récompense pour promouvoir les comportements des employés qui augmentent la satisfaction et la fidélisation des clients.

D'après Buttle et Maklan, la culture d'entreprise se reflète également dans le comportement des dirigeants, dans la conception des systèmes formels et dans les histoires qui sont créés au sein même de cette entreprise. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) Kumar et Reinartz partagent cet avis, et rajoutent que la gestion de la relation client n'affecte pas uniquement les processus de vente et de service à la clientèle. De fait, l'expérience d'un client dépend également des activités internes, telles que le développement de produits, l'assistance informatique et les ressources humaines. C'est pourquoi, la plupart des départements et fonctions de l'entreprise doivent être impliqués dans une initiative stratégique de gestion de la relation client. (KUMAR & REINARTZ, 2018)

Le modèle développé par Payne & Frow complète ces idées. En effet, les 2 premiers processus du modèle sont, nous le rappelons, le processus de développement de stratégie et le processus de création de valeur. Le premier processus implique la formulation d'une stratégie alignée aux objectifs commerciaux de l'entreprise. Au cours de cette étape, l'entreprise définit une vision centrée sur le client, fixe des objectifs clairs, et définit une stratégie personnalisée pour les atteindre. Payne et Frow ont noté qu'un objectif important de la gestion de la relation client est d'aligner la stratégie de l'entreprise au sens large sur la stratégie du client. KUMAR ET RENARTZ ajoutent que, comme la construction d'une maison nécessite un plan architectural, la mise en œuvre d'un système de gestion de la relation client doit être précédée d'une stratégie solide. Payne et Frow ont expliqué que dans le processus, de création de valeur, les décisions relatives à la stratégie de l'entreprise et du client sont traduites en programmes qui génèrent de la valeur tant pour les clients que pour l'organisation. La valeur que le client reçoit est fournie par la proposition de valeur de l'organisation, tandis que la valeur que reçoit l'organisation est le retour sur investissement du processus de création de valeur. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008)

Cette étape est cruciale pour favoriser la fidélisation et la satisfaction des clients, notamment en concevant des produits et services qui répondent à leurs besoins et préférences, et en garantissant des expériences uniques, cohérentes et transparentes.

L'objectif du CRM stratégique est donc d'approfondir la connaissance des clients, afin d'utiliser ces connaissances pour façonner les interactions entre une entreprise et sa clientèle, et de maximiser la durée de vie des clients pour l'entreprise. (KUMAR & REINARTZ, 2018)

Toutefois, bien que de nombreuses entreprises prétendent être centrées sur le client, rare sont celles qui le sont réellement, précisent Francis Buttle et Stan Maklan. En effet, l'orientation client est en concurrence avec d'autres logiques d'entreprise, qui peuvent avoir des conséquences sur le déploiement et l'efficacité du CRM stratégique. Kotter identifie trois autres grandes orientations commerciales : produit, production et vente.

Les entreprises orientées vers le produit estiment que les clients choisissent les produits qui présentent la meilleure qualité, les meilleures performances, les meilleures caractéristiques. L'on met donc l'accent sur le développement de produits innovants, sans vraiment comprendre les besoins et préférences des clients. Par ailleurs, aucune étude de marché n'est effectuée, la direction émet uniquement des hypothèses sur ce que veulent les clients. Ce type d'approche va favoriser une surqualification des produits par rapport aux exigences du marché, ce qui sera souvent trop coûteux pour les clients. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) Dans une entreprise orientée produit, le CRM stratégique aura moins d'impact, l'accent étant porté sur les produits, et non pas sur l'importance des interactions personnalisées avec les clients et de l'établissement de relations durables.

Les entreprises orientées vers la production, quant à elles, se concentrent sur l'excellence opérationnelle. C'est-à-dire, sur l'efficacité maximale de la production et sur la réduction des coûts, pour offrir des produits ou des services au meilleur rapport qualité-prix et/ou au meilleur temps. Dans une organisation orientée vers la production, la stratégie de gestion de la relation client donnera priorité à la quantité plutôt qu'à la compréhension des préférences individuelles des clients. En effet, les besoins et les préférences des clients peuvent être mis au second plan par rapport à l'efficacité de la production. Cela se traduit par des interactions et des expériences génériques avec les clients, et donc une réduction de leur fidélité.(BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Les entreprises orientées vers la vente se concentrent sur des activités de vente et de promotion persuasives. Elles partent du principe que si elles investissent suffisamment dans la publicité, la vente, les relations publiques et la promotion des ventes, les clients seront persuadés d'acheter. L'entreprise fabrique donc des produits à bas prix, et doit ensuite en faire une promotion intensive pour écouler

ses stocks - une approche "fabriquer et vendre". Buttle et Maklan expliquent que l'accent mis sur la vente immédiate ne permet pas d'avoir des ressources suffisantes pour répondre aux nouveaux besoins et désirs qui n'ont pas encore été exprimés par les clients. En conséquence, les interactions avec les clients seront généralement plus transactionnelles que relationnelles, ce qui peut conduire à l'insatisfaction, voire à l'abandon des clients. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Le CRM stratégique, axé sur le client, cherche à comprendre les besoins de ce dernier et à y répondre de manière efficace. Toutefois, dépendant de l'orientation commerciale choisie par l'organisation, celle-ci risquerait de négliger les interactions personnalisées et centrées sur le client. Il est donc préférable de favoriser une orientation vers le client, ou simplement d'intégrer des principes de la gestion de la relation client dans les orientations commerciales déjà existantes. Une entreprise axée sur la production, ou sur la vente, peut individualiser les interactions avec ses clients, et se concentrer sur l'établissement de relations à long terme, malgré la production de masse. Il est donc important de toujours intégrer efficacement les principes de la gestion stratégique de la relation client, qu'importe l'orientation commerciale.

1.4.2 Le CRM opérationnel

Le CRM opérationnel se concentre sur les aspects opérationnels quotidiens de la gestion des interactions avec les clients. Il s'agit de tirer parti de divers outils et technologies pour rationaliser les interactions, automatiser les processus commerciaux, améliorer les efforts de vente et de marketing et optimiser le service à la clientèle. Cela est possible en fournissant une vue à 360 degrés des clients, ce qui permet à l'organisation d'attirer et de conserver efficacement les clients, grâce à des interactions personnalisées, mais également de réduire les coûts opérationnels. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008)

Payne et Frow (2005) soulignent que l'intégration des canaux est une motivation importante pour de nombreuses mises en place de systèmes de CRM opérationnel. De fait, les clients sont aujourd'hui en contact avec les organisations par le biais de plusieurs canaux, tels que le courrier électronique, les réseaux sociaux, le téléphone, le site internet et les interactions en personne. Il est donc important de garantir une cohérence et qualité de l'expérience du client sur les différents canaux de communication et de transaction. Étant donné que le cœur d'un CRM opérationnel est de transformer un réseau multicanal, en un réseau d'informations centralisé omnicanal, cela garantit que les expériences des clients soient cohérentes, personnalisées et homogènes, quel que soit le canal choisi. De plus, grâce à cette intégration, les interactions avec les clients peuvent être transférées en temps réel, et de manière transparente d'un canal à un autre.

De plus, comme l'ont mis en évidence, Buttle et Maklan le succès de la stratégie de GRC d'une organisation est étroitement lié à ses capacités opérationnelles. En effet, sans processus opérationnels bien conçus et appliqués, il n'est guère possible de mettre en œuvre une stratégie de gestion de la relation client efficace. À cet égard, le CRM opérationnel joue un rôle essentiel en permettant aux entreprises de synchroniser leurs opérations internes avec des objectifs centrés sur le client, en traduisant la vision stratégique en actions tangibles et mesurables. Par conséquent, le CRM opérationnel consiste en une initiative stratégique, soutenue par un investissement informatique proposant des solutions qui comprennent généralement : l'automatisation de la force de vente, l'automatisation du marketing et l'automatisation des services. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

- **L'automatisation du marketing**

L'automatisation du marketing est un élément essentiel du CRM opérationnel qui désigne le fait d'automatiser et d'optimiser un ensemble de processus marketing en automatisant les tâches répétitives et en fournissant des informations précieuses sur le comportement des clients, l'automatisation du marketing permet aux organisations de diffuser des messages ciblés et personnalisés, ce qui améliore l'expérience des clients et l'efficacité du marketing. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Les principales fonctionnalités de cette automatisation dans le CRM opérationnel sont nombreuses. Tout d'abord, l'envoi de contenu pertinent basé sur les intérêts et le comportement du client permet aux commerciaux de guider les prospects tout au long de la vente. La gestion des prospects est donc bien plus simple et efficace. De plus, il est souvent possible d'évaluer le niveau d'engagement et d'intérêt manifesté par les prospects, ce qui permet de se focaliser sur les prospects les plus importants, et d'ensuite en effectuer des analyses. En outre, grâce à l'automatisation du marketing, les entreprises peuvent proposer un contenu et des recommandations personnalisés à leurs clients, ou segments de clients, créant ainsi une expérience plus attrayante et plus pertinente.

- **L'automatisation de la force de vente**

Il s'agit de l'amélioration et de l'automatisation des divers processus de vente, tels que la gestion des prospects, le suivi des opportunités, la création de devis, les prévisions de vente et au-delà. Cette fonctionnalité applique la technologie à la gestion des activités de vente afin de rationaliser les flux des ventes, d'améliorer la productivité du personnel de vente et de gérer efficacement le pipeline des ventes. En effet, en automatisant ces tâches liées à la vente, les représentants et directeurs commerciaux peuvent se concentrer davantage sur les activités à forte valeur ajoutée et sur la conclusion d'affaires plus rapidement. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008)

Les avantages de l'automatisation de la force de vente varient en fonction du rôle des personnes qui l'utilisent dans le cadre du CRM opérationnel. Nous remarquons que c'est principalement l'automatisation des tâches administratives, l'accès à des données clients centralisées et l'accès à des informations en temps réel qui intéresseront les représentants commerciaux. Cela leur permettra de gagner du temps, de gagner en productivité et d'améliorer l'engagement des clients. En ce qui concerne les directeurs commerciaux, la fonctionnalité leur fournit des informations précieuses sur les performances de l'équipe de vente, telles que les performances individuelles des commerciaux, les taux de conversion des prospects et l'analyse du pipeline de vente. Cela va donc les aider à suivre les performances et donc à les améliorer. Les directeurs seront également intéressés par les fonctionnalités de prévision des ventes et de planification des ressources. En outre, les clients apprécieront l'expérience personnalisée, complétée d'une communication cohérente, et de réponses rapides qu'offre cette fonctionnalité. Francis Buttle et Stan Maklan affirment que l'automatisation de la force de vente est aujourd'hui si largement adoptée dans les environnements commerciaux qu'elle est considérée comme un impératif concurrentiel.

- **L'automatisation des services**

L'automatisation des services est un outil précieux qui permet aux enseignes d'automatiser et d'optimiser leurs opérations de service. Elle vise à fournir une assistance efficace et transparente aux clients et à accélérer les processus de demande et de retour d'information sur plusieurs canaux de communication, dans le but d'augmenter la satisfaction des clients et de les fidéliser à long terme. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008) Tout comme l'automatisation du marketing ou de la force de vente, l'automatisation des services utilise la technologie et les outils logiciels pour rationaliser les tâches liées au service et offrir une expérience client unique.

Les avantages de cette solution sont nombreux puisqu'elle permet une gestion efficace des tickets, c'est-à-dire, qu'elle s'assure que les demandes et les problèmes des clients sont rapidement traités. De plus, grâce à ses fonctionnalités de réponse automatique et d'option de libre-service, les clients peuvent immédiatement être rassurés quant à la gestion efficace de leurs problèmes, ou même trouver eux-mêmes les solutions correspondantes. Finalement, comme pour les solutions d'automatisation précédentes, un suivi et contrôle sont possibles, ce qui permet de s'assurer qu'aucune préoccupation des clients ne passe inaperçue. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

En conclusion, les trois solutions d'automatisation présentées ci-dessus sont toutes des composantes essentielles de la gestion de la relation client, qui visent à améliorer les interactions avec les clients, à accroître l'efficacité et à favoriser les relations à plus long terme avec les clients. Ensemble, ils forment un écosystème CRM complet.

1.4.3 Le CRM analytique

Le CRM analytique est le processus par lequel les entreprises transforment les données relatives aux clients en informations exploitables, à des fins stratégiques ou tactiques. En effet, le CRM fournit une analyse des données relatives aux clients, et ce sont ces informations qui aident l'organisation à mieux comprendre leur comportement, et donc à améliorer les décisions commerciales. Le CRM utilise la technologie pour accumuler, stocker, organiser, interpréter, distribuer et exploiter les données relatives aux clients. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) Cela comprend les composantes telles que la structure de base des données, les systèmes de profilage et de segmentation des clients, le reporting et l'analyse. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008) Payne et Frow (2005) partagent cet avis et suggèrent que le CRM analytique se réfère aux processus de gestion de l'information qui tournent autour de la collecte, de l'accumulation et de l'analyse des informations sur les clients à partir des interactions avec ces derniers. Ils rajoutent que les informations relatives aux clients peuvent être analysées afin d'élaborer des profils de clients, et des opportunités qui seront transmises aux divers canaux pour de meilleures applications de CRM opérationnel. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008)

Buttle et Maklan expliquent que les bases de données relatives aux clients constituent le fondement de l'exécution de la stratégie de gestion de la relation client. Ils vont plus loin dans leur réflexion, et ajoutent que le terme "bases de données relatives aux clients" est utilisé volontairement à la place de "bases de données sur les clients". En effet, les données relatives aux clients comprennent à la fois des données sur les clients et des données pour les clients, et elles sont disponibles sous des formes structurées et non structurées à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. Les données structurées sont généralement disponibles, en interne, dans des bases de données relationnelles gérées par des unités opérationnelles telles que les ventes, le marketing, le service clientèle, la logistique et la comptabilité. Toutefois, si elles le souhaitent, les entreprises peuvent utiliser des sources de données externes, par exemple avec les médias sociaux, pour améliorer les données relatives aux clients dont elles disposent en interne. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Une organisation mettant en œuvre un projet de CRM analytique viserait à améliorer ses programmes de marketing et de vente en collectant des données sur les clients et en analysant les données pertinentes pour en faire des informations exploitables, ce qui permet de proposer aux clients un produit approprié, dans les canaux adéquats et au bon moment. (Buttle PdH & Iriana MM, 2008)

L'interaction entre ces trois composantes de la gestion de la relation client crée une véritable synergie. Une gestion de la relation client réussie CRM, qui se traduit par une expérience client supérieure, nécessite l'intégration de ces trois composantes. Bien que la gestion de la relation client opérationnelle et stratégique ait été au centre des préoccupations dans le passé, les entreprises contemporaines reconnaissent de plus en plus l'importance de la gestion analytique de la relation client. Elle leur permet d'affiner leurs interactions avec les clients et de générer de la valeur à la fois pour le client et pour l'entreprise. (Payne & Frow, 2005)

Les fondements de la gestion de la relation client ayant été posés, il est désormais essentiel de déterminer comment les organisations mettent en œuvre ce projet de gestion de la relation client.

1.5 L'implémentation d'un système CRM

Nous l'avons compris, la mise en œuvre d'un système CRM au sein d'une organisation peut révolutionner la façon dont elle interagit avec ses clients, lui permettre d'optimiser ses processus opérationnels et, en fin de compte, lui permettre de prospérer dans un marché hautement concurrentiel. Pour assurer une implémentation efficace du CRM, une approche structurée est essentielle. Toutefois, il n'existe pas de méthode universelle à appliquer afin d'implémenter avec succès un système CRM. Au contraire, une multitude d'approches sont proposées pour mener à bien ce projet.

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de nous concentrer sur la démarche proposée par Francis Buttle et Stan Maklan. D'après eux, la mise en œuvre d'un CRM implique une série de phases bien définies, chacune jouant un rôle crucial dans la transformation d'une vision d'une meilleure orientation client en une réalité tangible. Ci-dessous, la figure représentant le processus de mise en œuvre d'un CRM en 5 étapes.

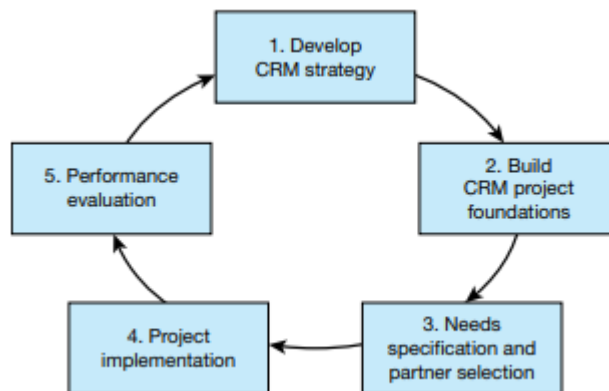


Figure 2 : le processus de mise en œuvre en cinq étapes (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

En explorant chacune de ces cinq phases clés, à savoir, développer la stratégie de la gestion de la relation client, construire les fondations du projet CRM, la spécification des besoins et la sélection des partenaires, l'implémentation du projet et l'évaluation des performances, nous souhaitons mettre en lumière certains éléments essentiels qui constituent la base d'une mise en œuvre réussie d'un système CRM. En fonction de l'ampleur du projet, certaines de ces phases peuvent ne pas être nécessaires. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Phase 1 : développer la stratégie de la gestion de la relation client

En règle générale, un logiciel CRM est mis en place en réponse à des changements dans la stratégie client de l'organisation. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) Cette phase initiale consiste donc à formuler une stratégie de gestion de la relation client claire et complète qui s'aligne sur les objectifs généraux de l'organisation. Cela implique une analyse complète de trois dimensions : les segments de clients, les offres du marché et les canaux de distribution. Les questions essentielles portent sur les segments cibles, les objectifs liés aux clients ainsi que leur satisfaction, les points de contact, les avantages concurrentiels, la part de marché, la tarification, les canaux de distribution, etc. L'objectif de cet audit est d'obtenir une vision claire des forces et des faiblesses de la stratégie client actuelle de l'entreprise. Cela servira de point de départ pour réfléchir à ce que l'on souhaite obtenir de la mise en œuvre d'un système CRM.

Phase 2 : construire les fondations du projet CRM

Une fois la stratégie établie, l'étape suivante consiste à créer une base solide pour le projet d'implémentation. Il s'agit notamment de constituer une équipe de projet compétente et de s'assurer de l'appui de la direction. En effet, la mise en place d'un CRM consiste en un projet conséquent, qui peut exiger des compétences considérables en matière de gestion de projet. Afin de le mener à bien, il est essentiel de le confier à une équipe compétente et engagée. Pour ce faire, une structure de gouvernance doit être mise en place pour assurer que les rôles et les responsabilités du projet sont correctement définis et distribués. Vous trouverez à l'annexe 2 une illustration de cette structure de gouvernance. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

John Kotter souligne que pour provoquer le changement, il faut non seulement que les personnes perçoivent sa nécessité, mais aussi qu'elles se sentent impliquées au point de vouloir changer. D'après lui, un programme de changement réussi adopte une approche « voir-sentir-changer ». De fait, l'adhésion d'un projet nécessite non seulement une reconnaissance intellectuelle, mais aussi un engagement émotionnel assez fort pour susciter un désir de transformation.(BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Parallèlement, il est important de définir un plan de projet structuré, délimitant les tâches à effectuer, leur enchaînement, leur durée, les ressources nécessaires et les résultats attendus, le tout dans le respect des délais et limites budgétaires. Des outils tels que le diagramme de Gantt ou le diagramme d'analyse du chemin critique peuvent être utiles lors d'une gestion de projet.(BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Phase 3 : la spécification des besoins et la sélection des partenaires

Au cours de cette phase, l'accent est mis sur la définition précise des besoins et l'identification des collaborateurs appropriés. La première tâche consiste en la réalisation d'un cahier des charges. Ce document, par sa définition, est un outil de pilotage primordial pour définir les besoins et les spécifications liés à un projet. (Famié-Galtier, 2023) Il décrit donc précisément les processus d'entreprise existants, en identifiant ceux qui peuvent être améliorés ou automatisés. Il s'agit en quelque sorte d'un guide qui permet de mieux comprendre le fonctionnement des systèmes ainsi que la façon dont ils sont utilisés. Quant aux processus, ils consistent à la façon dont les activités sont réalisées par l'entreprise et peuvent être classés de plusieurs façons : verticaux et horizontaux ; front office et back office ; primaires et secondaires. La première distinction s'étend aux nombres de fonctions nécessaires à la réalisation d'une activité. Les processus verticaux limitent les activités à une seule fonction de l'entreprise tandis que les processus horizontaux couvrent plusieurs fonctions, comme par exemple, le développement d'un nouveau produit qui va nécessiter l'implication de plusieurs départements. La seconde distinction consiste à la visibilité des processus pour les clients.

Les processus de front-office sont ceux avec lesquels les clients interagissent, et ils peuvent se juxtaposer avec les processus de back-office, qui eux, sont invisibles pour les clients. Le processus d'exécution des commandes en est un exemple. En outre, les processus sont qualifiés de primaires ou de secondaires en fonction de leur impact sur les coûts, les recettes et les expériences des clients. Les processus primaires auront toujours un impact plus important que les processus secondaires.

Après avoir identifié les processus qui nécessitent de faire l'objet d'une attention particulière, l'étape suivante consiste à examiner les données nécessaires à la mise en œuvre de la gestion de la relation client et à identifier les écarts avec les données disponibles. Cette analyse relève souvent d'écarts importants et permet de savoir vers quel type de CRM se diriger.

Finalement, un appel d'offres détaillé est ensuite rédigé, décrivant les éléments essentiels du projet et invitant les fournisseurs à y répondre. Ce document, plus officiel, résume le profil de l'entreprise, sa vision de la gestion de la relation client, ses processus, sa technologie, son personnel, ses coûts, sa mise en œuvre et ses considérations contractuelles. Le but est d'inviter des potentiels partenaires à répondre à cet appel d'offres, et d'ensuite effectuer une présélection de 3 et 6 fournisseurs. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) Adriane Payne insiste sur ce point et ajoute que si aucun fournisseur ne dispose d'atouts majeurs dans tous les domaines clés de l'entreprise, il peut être nécessaire de sélectionner plusieurs fournisseurs et d'intégrer les composants des produits CRM. (Payne & Frow, 2005)

Phase 4 : l'implémentation du projet

Cette étape est celle de la mise en œuvre du projet, elle marque le passage de la planification à l'action, lorsque le plan de projet préalablement défini prend vie en collaboration avec les partenaires sélectionnés. Cette phase comprend plusieurs étapes essentielles pour garantir la réussite de la mise en œuvre du logiciel CRM. La première consiste en d'éventuels ajustements du plan du projet, en collaboration avec les partenaires choisis. Ensuite, une identification des besoins de personnalisation du système est effectuée, le but étant d'aligner le plus possible le CRM aux exigences spécifiques de l'organisation. Le résultat de ce processus de personnalisation sera un prototype qui pourra être testé par les utilisateurs. Après une dernière révision, un programme de déploiement est mis en œuvre.

Phase 5 : l'évaluation des performances

Il s'agit de l'étape finale de l'implémentation du CRM. Cela consiste à évaluer les performances du logiciel, en mesurant l'aboutissement en termes de délais, de budget et de résultats obtenus de l'entreprise. La réussite est déterminée en comparant les résultats obtenus aux objectifs initiaux, en tenant compte de l'adaptation des utilisateurs et des formations en cours. Certains avantages peuvent prendre du temps à se manifester, ce qui rend compliqué l'évaluation à court terme des gains latents.

2. L'approche conceptuelle du progiciel de gestion intégré

Etant donné que l'objectif de ce mémoire est d'étudier l'intégration d'un système de gestion de la relation client à un système de planification des ressources de l'entreprise, il est également nécessaire de définir ce qu'est un progiciel de gestion intégré. En comprenant les caractéristiques essentielles de l'ERP, nous pourrions mieux apprécier la manière dont l'intégration d'un CRM peut améliorer la gestion des relations avec les clients et l'efficacité opérationnelle globale d'un service commercial.

2.1 Définition et explication du terme ERP

Le terme ERP est l'acronyme pour Enterprise Resource Planning, ou PGI, soit Progiciel de Gestion Intégré, en français. L'ERP est un logiciel de gestion et d'information complet qui stocke toutes les données relatives aux opérations commerciales d'une entreprise dans une base de données cohérente, de sorte que toutes les parties prenantes qui ont besoin d'accéder à ces données puissent le faire. L'idée d'une base de données unique, partagée et centralisée permet d'optimiser l'utilisation et l'échange d'informations, ce qui est un facteur clé de l'amélioration des processus.

Parfois décrit comme « le système nerveux central d'une entreprise », un ERP est un outil personnalisable où toutes les fonctionnalités de gestion d'une entreprise sont intégrées. (« Logiciel ERP Silicon Master », s. d.) Il englobe une série de modules, chacun répondant à des domaines fonctionnels spécifiques, tels que les finances, les ressources humaines, la gestion des stocks, la chaîne d'approvisionnement, la fabrication, la gestion des relations avec les clients, etc. Tous les modules composant le système ERP sont reliés les uns aux autres pour permettre aux entreprises de traiter les activités commerciales de l'initiation à l'achèvement. (Madapusi, B.E., M.B.A., 2008)

L'objectif principal du système ERP est donc de fournir une vision globale des opérations d'une organisation, de permettre une prise de décision fondée sur des données et de favoriser l'efficacité opérationnelle. (Dumas, La Rosa, Mendling, & A. Reijers, 2013)

2.2 Perspective historique

L'ERP tel que nous l'utilisons aujourd'hui est relativement nouveau. Cet outil tire son origine du MRP (Material Requirement Planning) créée par l'ingénieur américain Joseph Orlicky dans les années 1960. Il s'agissait à l'époque d'un système de planification créé pour braver les défis de la gestion des stocks dans les entreprises manufacturières. Avant le développement du MRP, les entreprises éprouvaient des difficultés à maintenir des niveaux de stocks optimaux, à gérer les calendriers de production et à garantir la disponibilité en temps voulu des matériaux nécessaires à la production.

L'outil a été développé dans le but de déterminer les besoins en matériaux du processus de production, en prenant en compte des facteurs tels que les délais d'exécution, les programmes de production et les niveaux de stocks existants. Cela présentait donc de nombreux avantages pour les entreprises. Toutefois, cet outil comportait tout de même plusieurs inconvénients tels que des frais de mise en œuvre élevés et un certain besoin de compétence requis, pour au final disposer de fonctionnalités purement limitées à l'unité de production. (« Logiciels ERP », s. d.)

Les systèmes MRP ont ensuite été enrichis de fonctionnalités supplémentaires, qui s'étendent à toute l'entreprise, et c'est au cours des années 1990 que la notion d'ERP telle qu'elle est aujourd'hui connue a fait son apparition. (« Logiciels ERP », s. d.) La logique d'ERP est conçue de façon universelle et tient compte de l'ensemble des unités de l'entreprise : logistique, transport, marketing ressources humaines, etc. (« Les logiciels ERP, leur histoire d'hier à aujourd'hui », s. d.)

L'ERP s'est alors transformé en une solution de référence incontournable, et même indispensable, pour les entreprises. Il aide à connecter les processus, à automatiser des opérations de gestion complexe et à optimiser le traitement des données, pour aider la prise de décision des entreprises. Selon les données d'un rapport de Panorama Consulting Solutions, 88% des entreprises considèrent leurs implémentations ERP comme un succès. (« ERP Case Study | Ensure a Successful Implementation In 2023 », s. d.)

Au fil des ans, les systèmes ERP n'ont cessé d'évoluer, en adoptant des avancées technologiques telles que le cloud computing⁴, l'intelligence artificielle et l'analyse des données massives (big data), pour répondre aux besoins changeants des organisations modernes. Les solutions ERP basées sur le cloud ont rendu ces systèmes plus accessibles et plus rentables pour les entreprises de toute taille, en démocratisant l'accès aux outils et fonctionnalités avancés.

⁴ « Le cloud computing ou informatique en nuage est une infrastructure dans laquelle la puissance de calcul et le stockage sont gérés par des serveurs distants auxquels les usagers se connectent via une liaison Internet sécurisée. » (« Définition | Cloud computing - Informatique en nuage », s. d.)

2.3 Eléments clés et principales fonctionnalités d'un ERP

Un système ERP de qualité doit réunir plusieurs caractéristiques, qui varient en fonction de la façon dont le système est déployé. Voici quelques aspects clés des systèmes ERP et de leur rôle dans l'intégration et la gestion des différentes fonctions de l'entreprise :

- **L'intégration des fonctions de l'entreprise** : les systèmes fournissent une plateforme unifiée qui intègre diverses fonctions de l'entreprise telles que la comptabilité, la gestion des stocks, les ventes et la gestion des relations avec les clients, etc. En consolidant ces fonctions dans un système unique, l'ERP permet une communication interdépartementale et un partage des données, éliminant ainsi les erreurs et les processus manuels redondants.
- **La visibilité des données en « temps réel »** : les ERP offrent une visibilité des données en presque temps réel, ce qui permet aux parties prenantes d'accéder à des informations précises et actualisées rapidement.
- **L'automatisation des processus** : les systèmes ERP automatisent certaines tâches répétitives, réduisant ainsi les erreurs manuelles et permettant aux employés de mettre leur énergie sur des activités plus stratégiques.
- **La centralisation des données** : les ERP centralisent les données des différents départements dans une base de données unique, éliminant ainsi la redondance et garantissant la cohérence des données. Cette approche fournit une source d'information fiable et précise pour les rapports et les analyses.
- **L'évolutivité et la flexibilité** : les systèmes sont conçus pour répondre aux besoins changeants des organisations, ce qui les rend adaptables à l'évolution des exigences de l'entreprise. (« 10 avantages et inconvénients des systèmes ERP », s. d.) Au fur et à mesure que les entreprises se développent, les systèmes ERP peuvent être personnalisés et étendus pour accueillir de nouvelles fonctionnalités et soutenir l'expansion.

Bendoly et Jacobs nous font remarquer que les motivations de mise en œuvre des systèmes ERP diffèrent dépendant de la taille de l'organisation. Les grandes entreprises auront plutôt tendance à adopter des systèmes ERP par des besoins stratégiques, dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché. Ils se concentrent davantage sur les stratégies commerciales globales et la rationalisation des opérations complexes. D'autre part, les petites entreprises accordent une plus grande importance aux considérations tactiques lors de la mise en œuvre des systèmes ERP. Ils cherchent souvent à simplifier et à standardiser leurs processus opérationnels, dans un souci d'efficacité et de rentabilité. Les petites entreprises peuvent également se concentrer sur le remplacement des systèmes hérités qui ne sont plus efficaces ou évolutifs. (Bendoly & Jacobs, 2005)

Toutefois, qu'importe la structure de l'entreprise, les modules les plus utilisés concernent :

- **La finance et comptabilité**, ce module gère toutes les transactions financières, la comptabilité et les rapports. Il comprend des fonctions telles que le grand livre, les comptes créditeurs et débiteurs, les rapports financiers, la budgétisation et la gestion de la trésorerie, etc.
- **La gestion RH**, ce qui implique la gestion des informations relatives aux employés, le traitement des salaires, l'administration des avantages sociaux, le suivi des heures, l'évaluation des performances, la formation et le recrutement, etc. Il aide les organisations à gérer efficacement leur personnel et à optimiser les processus RH.
- **Le sourcing et les achats**, qui va permettre de faciliter le quotidien des employés par l'automatisation des achats, des créations de contrats, des gestions de l'approvisionnement, etc.
- **Les ventes**, cette fonctionnalité gère le processus de vente, y compris les demandes de devis, les commandes, la facturation, l'expédition et les rapports de vente. Il garantit une exécution sans faille des commandes.
- **La production**, pour la gestion de la qualité et pour l'exécution, la planification et la simplification des processus et de la production, etc.
- **La logistique et la gestion de la Supply Chain**, ce module se concentre sur la planification, l'exécution et le contrôle efficaces de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

2.4 Les avantages et inconvénients des systèmes ERP

Comme tout système complexe, l'ERP comporte à la fois des avantages et des inconvénients que les enseignes doivent prendre en compte. Nous allons tout d'abord nous pencher sur certains des nombreux avantages qu'offre un ERP, et nous analyserons ensuite les inconvénients du système.

2.4.1 Les avantages

- **Une meilleure productivité** : la planification de ses diverses ressources permet une communication plus efficace, diminue les démarches répétitives et réduit le risque d'erreurs impactant la production et la rentabilité. (« Quels sont les avantages d'un ERP ? | Clipper ERP », s. d.)
- **Une base de données unifiée** : en maintenant un référentiel centralisé pour les données issues de tous les services, on obtient des données à la fois plus correctes et plus logiques entre les départements, et on élimine donc le risque d'erreurs et de doublons.

- **Une solution évolutive** : les ERP ont été créés pour s'adapter aux besoins généraux des entreprises, ce qui leur permet d'étendre plus facilement leurs activités.
- **Une sécurisation des données** : le principe de base de données unique du logiciel permet de centraliser les sauvegardes des données sensibles. Avec un progiciel de gestion intégré, toutes les informations accessibles sont sécurisées et il est possible de paramétrer leurs accès selon les besoins. (« Quels sont les avantages d'un ERP ? | Clipper ERP », s. d.)

2.4.2 Les inconvénients

- **Un investissement en temps, argent et ressources** : l'investissement dans un système ERP nécessite un engagement considérable en temps, argent et ressources. L'installation est coûteuse, et ce sont les compétences, et l'expérience de l'utilisateur qui garantiront son succès. De plus, un certain temps est nécessaire avant d'obtenir une efficacité maximale. Outre le processus de développement qui est assez long, il y a plusieurs étapes qui nécessitent toutes un certain délai également, celles du déploiement, de la personnalisation du système, de la saisie initiale des données et de la formation du personnel. (Drupal (GURUS), 2021)
- **Sa complexité** : la mise en œuvre d'un ERP peut être un processus complexe et long, nécessitant une planification et des ressources importantes. Il est difficile de personnaliser le système, et par conséquent, il est souvent non adapté aux besoins et aux processus spécifiques des entreprises. Cela signifie que le système peut n'est pas totalement optimisé pour l'entreprise. (« 10 avantages et inconvénients des systèmes ERP », s. d.)
- **Une dépendance à l'égard du fournisseur** : en utilisant un ERP, les entreprises sont dépendantes de leur fournisseur pour le support et les mises à jour. Greenberg précise que lorsqu'on achète l'application, on achète le fournisseur. (« 10 avantages et inconvénients des systèmes ERP », s. d.) Cela implique que les organisations qui adoptent un système ERP acceptent également le point de vue du fournisseur sur la manière dont certains processus devraient être organisés. (GREENBERG, 2010) Cela limite les possibilités de l'entreprise et rend le passage à un autre système plus compliqué.
- **Une difficulté d'intégration aux systèmes existants** : les ERP sont souvent compliqués à intégrer à d'autres systèmes et logiciels, et leur intégration peut entraîner un coût supplémentaire. (« 10 avantages et inconvénients des systèmes ERP », s. d.)
- **Des capacités limitées centrées sur le client** : les systèmes ERP, bien qu'efficaces pour gérer les processus internes, ne disposent pas des outils nécessaires pour gérer les interactions, les préférences et les expériences personnalisées qui favorisent la satisfaction et la fidélisation des clients.

Travailler quotidiennement avec un système ERP présente donc de nombreux avantages, tels que disposer de données cohérentes et plus sécurisées, une efficacité et une productivité accrues, une meilleure prise de décision grâce à un accès aux données en temps réel, ainsi qu'une meilleure possibilité d'évolution. Toutefois, il présente également des inconvénients conséquents, comme des coûts d'implémentation et de maintenance élevés, la complexité et la difficulté de la personnalisation, la dépendance à un seul et même fournisseur, et la difficulté d'intégration aux systèmes existants. (« 10 avantages et inconvénients des systèmes ERP », s. d.) L'ERP ne garantit donc pas le succès de l'entreprise. Les entreprises doivent bien réfléchir au pour et au contre pour une implémentation réussie d'un logiciel ERP qui nécessite un ajustement minutieux et précis.

2.5 Les principaux fournisseurs d'ERP

Dans le domaine des systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP), plusieurs grands fournisseurs offrent des solutions robustes et riches en fonctionnalités pour répondre aux divers besoins des entreprises. Parmi les principaux, nous retrouvons notamment Zoho ERP, Odoo, Sage, SAP, Microsoft Dynamics. Chacun d'entre eux propose des fonctionnalités et des possibilités de personnalisation qui leur sont propres. Le choix d'un système ERP, plutôt que d'un autre, dépendra de plusieurs facteurs clés tels que les besoins de l'entreprise, l'alignement de la solution aux exigences spécifiques de l'entreprise, du prix de la solution proposée, etc.

2.5.1 L'ERP Silicon Master de Brainstorming

Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons sur le système ERP proposé par la société belge « Brainstorming ». Créé en 1989, il s'agit d'un acteur majeur en Belgique pour l'installation de systèmes informatiques pour TPE et PME, principalement pour l'installation de logiciels ERP.

D'après Brainstorming, il est important pour une PME d'assurer les mêmes processus de gestion qu'une grande entreprise, mais de façon plus directe. Le logiciel Silicon Master a été conçu dans cet esprit. En effet, il reste accessible autant en termes de budget que de facilité d'utilisation, tout en présentant des fonctions complètes et étendues, comme dans une très grande entreprise. De plus, le logiciel est très ouvert, flexible et il garantit d'être à jour autant sur le plan fonctionnel que technologique. (« Logiciel ERP Silicon Master », s. d.)

3. L'intégration d'un CRM à un ERP déjà existant

L'objectif premier de cette section est de mettre en lumière le rôle essentiel que joue l'intégration ERP-CRM au sein du département des ventes, principalement dans l'optimisation des tâches opérationnelle. Grâce à une analyse approfondie de cette intégration, de son importance, de ses stratégies et de ses défis, nous cherchons à démontrer comment elle peut améliorer non seulement l'efficacité, mais également permettre à l'équipe de vente de fournir de meilleurs résultats centrés sur le client. À la fin de cette section, il sera évident que l'intégration ERP-CRM n'est pas seulement une adaptation technique ; il s'agit d'une décision stratégique qui remodèle la façon dont les entreprises modernes fonctionnent, répondent aux clients et réussissent dans un paysage concurrentiel.

3.1 L'ERP, le CRM, ou les deux ?

Les entreprises ont la possibilité d'utiliser différentes solutions logicielles. Le choix se résume souvent à la mise en œuvre d'un système CRM, d'un système ERP, ou à l'utilisation des deux outils de façon complémentaire.

Il est incontestable qu'un système ERP est bénéfique pour le fonctionnement efficace d'une entreprise. En effet, les applications de back-office du logiciel rationalisent les processus internes de l'entreprise et comprennent la comptabilité générale, la gestion des stocks et les ressources humaines. (Payne & Frow, 2013) Cela permet aux entreprises de réduire le travail manuel, de gérer correctement leurs opérations et de répondre rapidement aux demandes et aux commandes des clients. Toutefois, ce système présente tout de même certaines limites qu'il est important de prendre en compte, notamment, en ce qui concerne les dimensions liées aux clients. De fait, l'ERP manque souvent d'informations complètes sur les clients, ce qui entraîne un manque de compréhension à leur égard. De plus, le système manque généralement d'intégration avec d'autres canaux de communication externes, pourtant essentiels, tels que les réseaux sociaux, le courrier électronique et les systèmes téléphoniques. En ne s'appuyant que sur l'ERP, une organisation risquerait donc de devoir jongler avec plusieurs autres outils, pour diverses fonctions. Cependant, il n'y a aucune centralisation des données qui proviennent d'autres systèmes externes. S'appuyer uniquement sur un système ERP, pour répondre pleinement aux stratégies centrées sur le client et offrir des expériences exceptionnelles, n'est donc plus suffisant. Bendoly Jabos le confirme, et ajoute qu'un système ERP ne peut à lui seul fournir un avantage concurrentiel durable parce qu'il n'est ni rare ni inimitable. (Bendoly & Jacobs, 2005) Une approche plus globale est donc indispensable.

C'est là que le CRM entre en jeu. Ce système offre une vue d'ensemble des profils des clients, de leurs préférences, de leur historique d'achat et de leurs interactions, et ce, à travers différents points de contact. Ces données permettent aux entreprises de définir des stratégies, des techniques et des outils pour gérer, fidéliser et acquérir des clients. (Agarwal, 2020)

Si les systèmes ERP et CRM offrent individuellement d'importants avantages, leur combinaison devient la solution idéale pour les entreprises, à la fois pour la gestion des clients que pour l'efficacité opérationnelle. Du point de vue de la gestion commerciale, cette intégration permet une vision et une compréhension holistique des clients. En harmonisant les deux systèmes, les équipes de vente obtiennent des informations précieuses sur les clients, permettant ainsi d'anticiper leurs besoins, de fournir des recommandations personnalisées et de délivrer des solutions sur mesure. En conséquence, les interactions avec les clients deviennent plus significatives, favorisant un sentiment de loyauté et de confiance. En ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, l'intégration du CRM à l'ERP déjà existant permet d'optimiser la communication interne, d'automatiser les tâches et de prendre des décisions basées sur les données. Cette synergie amplifie l'efficacité opérationnelle, permettant aux entreprises d'allouer les ressources de manière plus stratégique, de réduire les efforts manuels et d'augmenter la productivité globale.

De plus, comme le souligne Dimitris N. Chorafas dans son ouvrage "Integration ERP, CRM and Supply Chain Management and Smart Materials", ce que l'on recherche essentiellement dans une solution de gestion de la relation client, c'est la capacité d'accroître progressivement la visibilité des comptes clients, en reliant les opérations du front-desk aux informations de l'ERP du back-office et à ses logiciels d'appui. Il ajoute que de telles approches peuvent contribuer à combler le déficit de connaissances qui existe aujourd'hui dans la plupart des entreprises. Ces considérations soulignent la nécessité d'intégration du système CRM au système ERP existant. (Chorafas, s. d.)

3.2 Les bénéfices de l'intégration du CRM à l'ERP

Bien que l'ERP et le CRM soient assez différents par nature, ils n'en sont pas moins complémentaires. Leur intégration offre un certain nombre d'avantages, principalement en termes de gain de temps et de données.

- **Une vision à 360° des clients** : la vue à 360 degrés est précieuse, car elle fournit l'historique des transactions d'un client, ainsi que ses interactions avec les différents départements, ce qui donne quelques connaissances pour commencer à développer une compréhension accrue du client. (GREENBERG, 2010) Cela a pour conséquence une amélioration et une personnalisation du service fourni aux clients.

- **Une communication efficace** : les données sont centralisées et mises à jour en temps réel, les collaborateurs, quel que soit leur service, ont donc accès aux mêmes informations, en même temps. Cela limite les pertes de temps à la recherche d'informations dispersées dans divers systèmes non centralisés, permet une meilleure communication interne, et par conséquent, une communication plus efficace avec le client.
- **Une optimisation des tâches** : grâce à l'intégration, les informations sur les clients sont centralisées et accessibles à toutes les personnes et tous les services concernés. Cela permet un traitement plus rapide, plus efficace, et plus précis des commandes et du service offert à la clientèle. De plus, l'intégration offre la possibilité d'automatiser les flux de travail, de les synchroniser, et ce, sans latence. On limite donc l'action manuelle, par exemple en automatisant le partage de données et l'acheminement de fichiers, en fonction de règles commerciales préétablies. (« Intégration ERP-CRM : quels bénéfices ? », s. d.)

3.3 L'optimisation des tâches opérationnelles grâce à l'intégration : lean thinking

Nous le rappelons, ce travail a pour objectif de déterminer comment l'intégration d'un CRM à un ERP déjà existant peut permettre à une entreprise, principalement à son service commercial, d'améliorer son efficacité dans ses tâches quotidiennes. Dans cette optique, nous analyserons un peu plus en profondeur la façon dont la combinaison des deux systèmes peut entraîner des améliorations significatives des activités commerciales d'une entreprise. Outre les avantages considérables de l'intégration, nous aborderons comment le « lean Thinking », une méthodologie prouvée efficace, peut servir de modèle de référence.

Disposer d'une plateforme omnicanale apporte une multitude d'avantages, qui contribuent directement à l'optimisation des tâches opérationnelles. L'un des principaux avantages est **la centralisation de l'ensemble des données relatives aux clients**. En regroupant les données client à l'historique d'achat et à ses diverses communications à travers divers canaux, l'équipe commerciale dispose d'une vue d'ensemble de chaque interaction avec le client. De plus, grâce à **la fluidité de la communication**, les collaborateurs ont accès à des informations précises et actualisées, en temps réel. Cela leur permet de prendre des décisions en connaissance de cause, de répondre plus rapidement aux besoins des clients, et d'exécuter les tâches plus efficacement.

Un autre avantage notable de l'intégration est **l'automatisation des flux de travail**. Les tâches opérationnelles d'un système ERP impliquent souvent des processus répétitifs et chronophages. L'intégration facilite l'automatisation de ces flux de travail, permettant ainsi à l'équipe commerciale de se libérer de la saisie manuelle des données et des tâches routinières, et réduisant les risques d'erreurs.

En outre, ce type d'intégration permet **une hiérarchisation efficace des tâches**. En effet, le système peut générer automatiquement des alertes, par exemple pour des appels de suivi, des réunions ou des promotions spéciales, sur la base de déclencheurs prédéfinis. Les commerciaux investissent ainsi leur temps et leurs efforts là où ils ont le plus de chances d'obtenir des résultats positifs, ce qui minimise les efforts manuels et améliore l'efficacité des tâches.

3.3.1 *Le Lean Thinking*

Nous allons maintenant nous concentrer à la façon dont le « Lean Thinking », soit la pensée allégée, s'aligne avec notre objectif d'optimisation des tâches opérationnelles. Le principe est simple : obtenir plus avec moins d'effort. (James P. Womack and Daniel T. Jones) La pensée Lean provient d'une étude approfondie de James P. Womack and Daniel T. Jones sur le succès remarquable du système de production de Toyota. 5 principes ont été identifiés et nous allons identifier la façon dont ils s'alignent parfaitement avec les principes de l'optimisation opérationnelle.

Premier principe - Valeur :

Lean Thinking : la pensée allégée commence par l'identification de la valeur du point de vue du client.

Il est important de comprendre ce que la valeur signifie, afin de pouvoir la fournir.

Lien avec l'intégration : identifier comment optimiser les tâches opérationnelles - L'intégration offre une vision globale des interactions avec les clients, ce qui permet d'identifier les tâches qui contribuent à l'amélioration de l'expérience. Les commerciaux peuvent se concentrer sur les tâches qui correspondent aux besoins des clients, optimisant ainsi ses efforts.

Deuxième principe - Chaîne de valeur :

Lean Thinking : une fois la valeur identifiée, il est important de comprendre comment l'atteindre. Pour cela, il faut cartographier toutes les actions nécessaires à la création de cette valeur, c'est-à-dire celles qui apportent une valeur ajoutée et celles qui n'en ajoutent aucune mais qui sont nécessaires. (James P. Womack and Daniel T. Jones)

Lien avec l'intégration : identifier quelles tâches optimiser - Cartographier le parcours client, identifier les tâches qui contribuent à la création de valeur, et celles qui peuvent être optimisées.

Troisième principe - Débit

Lean Thinking : le principe de fluidité permet d'assurer un flux de travail continu, en réduisant généralement de moitié les efforts et le temps nécessaires.

Lien avec l'intégration : garantir l'efficacité de l'exécution des tâches - L'intégration assure une fluidité des tâches au sein de l'équipe commerciale ce qui améliore l'efficacité.

Quatrième principe - Tirez

Lean Thinking : c'est dès le moment où le gaspillage est éliminé que le flux fonctionnera correctement.

On ne produit pas, tant que le client ne l'a pas demandé, et la demande doit instantanément générer une nouvelle offre. (Womack & Jones, 2003)

Lien avec l'intégration : répondre à la demande d'une tâche - Les systèmes intégrés permettent de connaître les interactions et les préférences des clients, et l'équipe commerciale peut répondre aux demandes des clients en temps réel.

Cinquième principe - La perfection

Lean Thinking : pour atteindre la perfection, l'organisation doit avoir subi une transformation totale, passant par l'ensemble des principes développés. Toutefois, la perfection est continue, il faut améliorer en permanence les processus. (Womack & Jones, 2003)

Lien avec l'intégration : amélioration continue des tâches - Les systèmes collectent des données sur les performances des tâches et sur les réactions des clients. L'équipe commerciale peut alors continuellement perfectionner les tâches, ce qui conduit à l'excellence opérationnelle et à des niveaux plus élevés de satisfaction de la clientèle.

3.4 Les possibilités de l'intégration

Il est important de prendre en compte que le type d'intégration requis est fortement influencé par les interfaces développées par l'ERP déjà présent. Si le système est équipé d'interfaces bien établies, le processus d'intégration peut s'orienter vers une approche plus simple, tandis que, s'il ne dispose pas de telles interfaces, le parcours d'intégration risquerait d'être plus complexes. Le lien entre le back-et le front-office peut être réalisé de différentes façons. Penchons-nous sur les trois principales et leurs variantes:

3.4.1 L'intégration API⁵ :

Les interfaces de programmation d'applications servent d'intermédiaire entre des plateformes informatiques. Elles permettent à deux applications sans rapport de « dialoguer » entre elles en s'échangeant des données ou des services. (« Qu'est-ce qu'une API et comment l'utiliser ? Le guide pour tout comprendre », s. d.)Par ailleurs, les ERP et CRM modernes proposent généralement des API qui permettent aux développeurs de créer des intégrations, pour s'adapter plus facilement aux applications. (GREENBERG, 2010) De plus, grâce aux API accessibles au public, les programmes développés par des tiers sont assez facilement intégrés dans d'autres plates-formes et applications. (PEELEN & BELTMAN, 2013) Finalement, l'API est le plus fluide des dispositifs de connexion entre l'ERP et le CRM. (« Intégration d'un ERP/CRM », 2023)

⁵ Application Programming Interface, ou interface de programmation applicative en français.

3.4.2 L'intégration prise en charge par le fournisseur

Peelen et Beltman expliquent que certains fournisseurs d'ERP ont construit eux-mêmes un module afin d'offrir une fonctionnalité CRM. Ces options, prises en charge par le fournisseur peuvent accélérer l'intégration, réduisant ainsi le temps de développement et les problèmes potentiels de compatibilité. Toutefois, ce type d'intégration pourrait présenter certaines limites, notamment en options de personnalisation. De plus, les auteurs précisent également que plusieurs entreprises ont aujourd'hui cessé de le faire et ont soit acquis un progiciel CRM, soit commencé à collaborer.

3.4.3 Le Middleware ou logiciel médiateur

Si l'ERP ne dispose pas des interfaces présentées, le parcours d'intégration peut nécessiter des stratégies plus complexes. Buttler et Maklan expliquent que les systèmes plus anciens n'acceptent généralement pas les données en temps réel. Dans ces cas précis, pour pouvoir lier un CRM, il est nécessaire d'intégrer un intergiciel. Il s'agit d'une classe de logiciels qui connecte différentes parties d'un système qui ne pourraient pas communiquer entre elles autrement. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) Un middleware est donc un logiciel qui fournit des services et fonctionnalités unifiés aux applications, pour permettre aux équipes de développement et d'exploitation de créer et déployer des applications plus efficacement. (« Un middleware, qu'est-ce que c'est ? », s. d.) La figure ci-dessous montre une illustration d'un système CRM où se trouvent le front et le back office reliés par un middleware.

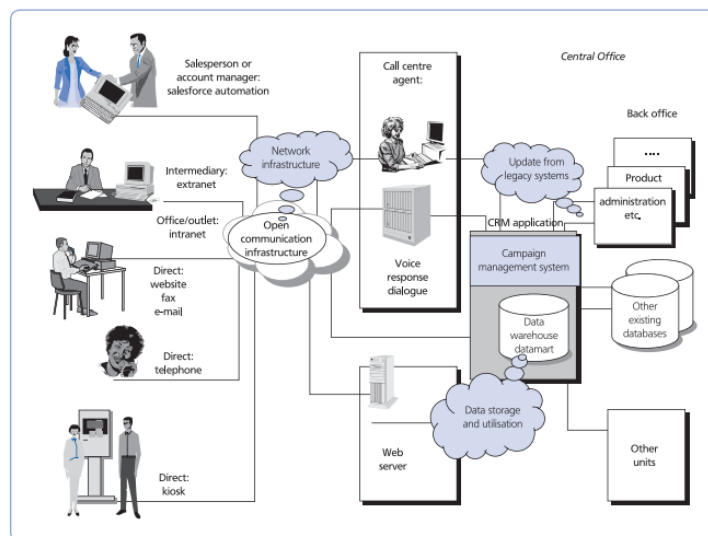


Figure 3 : système CRM où le front et le back office sont liés par middleware. (PEELEN & BELTMAN, 2013)

En conclusion, le succès de l'intégration ERP-CRM dépend de l'intégration possible et du contexte technologique existant. La collaboration avec les fournisseurs d'ERP et de CRM est également essentielle, car leur expertise permet de comprendre les capacités des divers systèmes, et il permet d'identifier l'interface d'intégration la mieux adaptée. En outre, il est essentiel de fixer des objectifs d'intégration bien définis pour que le processus d'intégration soit en phase avec les stratégies de l'organisation.

3.5 Les principaux challenges et considérations de l'intégration

Les systèmes CRM et ERP sont généralement obtenus et mis en œuvre séparément, et à des moments différents. De plus, ils sont achetés auprès de vendeurs et de producteurs différents. (Tomić & Jovanović, 2016) Voici quelques-uns des principaux défis de l'intégration et des considérations stratégiques à prendre en compte :

- **Standardisation des données** : les entreprises sont souvent confrontées au défi d'intégrer les données de plusieurs sources en une vue unique et cohérente du client. Cela représente parfois un obstacle nécessaire à franchir avant de pouvoir implémenter un CRM. (BUTTLE & MAKLAN, 2015) Toutefois, il est important de garantir une certaine cohérence dans l'échange des données, ce qui nécessite parfois une certaine transformation des données.
- **Gestion du changement** : comme lors de l'implémentation générale d'un système CRM, il est nécessaire de mettre en place une stratégie de gestion du changement bien définie qui inclut la formation, la communication et le soutien des employés. Il est, en effet, essentiel de préparer les collaborateurs à l'utilisation du nouvel outil, car cela représente un changement conséquent dans leurs méthodes de travail. (« Intégration CRM et ERP : les bénéfices d'une connexion réussie », s. d.) Notons que la gestion du changement joue un rôle important dans la réussite de la mise en œuvre de la gestion de la relation client (Kumar, Ramani, & Bohling, 2004). Adrian Payne et Pennie Frow soutiennent cette idée et rajoutent qu'une gestion spéciale du changement est généralement nécessaire pour minimiser les perturbations et maximiser les performances. Les entreprises qui ne prennent pas en compte cette considération ont peu de chances de mener à bien leurs initiatives de mise en œuvre. (Payne & Frow, 2005)
- **Complexité de l'intégration** : l'intégration ERP-CRM est complexe, car elle implique de multiples systèmes. Cela exige une certaine maîtrise et une certaine expertise en matière de technologies et de plateformes d'intégration. De plus, si les systèmes ERP et CRM proviennent de fournisseurs différents, une collaboration efficace entre les deux est primordiale.
- **Sécurité et confidentialité des données** : la sécurité des données est une question extrêmement importante pour la plupart des entreprises. Lors de la fusion des données, elles doivent prendre certaines précautions pour les protéger contre la perte et la destruction non autorisées.

Une analyse complète de la littérature scientifique existante sur la gestion de la relation client, l'ERP et leur intégration a été réalisée. L'objectif, au travers de cette étude, était de comprendre chaque système individuellement, avant de se pencher sur leur potentiel synergique.

Il est désormais temps de décrire la méthodologie de recherche adoptée pour répondre aux questions centrales de cette étude qui étaient, pour rappel, quelles sont les étapes à suivre pour implémenter un CRM ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'un ERP ? Quels sont les bénéfices apportés par l'intégration du CRM à l'ERP ? Comment l'intégration d'un CRM peut-elle permettre un travail plus optimal ? L'objectif est de comprendre l'impact de l'intégration d'un CRM à un ERP déjà existant, sur l'optimisation des tâches opérationnelles du département commercial.

L'approche de recherche choisie pour cette étude est une approche qualitative. Cette approche a été choisie en raison de sa capacité à fournir une compréhension complète de la question de recherche et de ses implications pratiques.

Notre méthodologie commence par une analyse approfondie de la situation actuelle du service commercial de l'entreprise. Il s'agit de dresser un bilan complet des rôles et des responsabilités de chaque individu au sein du département des ventes. Cela implique également la description des multiples systèmes actuellement utilisés. Cette vue d'ensemble du département commercial et de ses outils technologiques constituera la base de nos recherches ultérieures.

Cette première étape sera enrichie par une étude qualitative menée en interne. Elle comprend un entretien avec une partie des membres de l'équipe de vente, qui utilisent les systèmes au quotidien, et qui seront les potentiels futurs utilisateurs du CRM. Par le biais d'entretiens structurés, nous cherchons à obtenir des informations sur leurs perceptions et leurs connaissances en ce qui concerne les logiciels actuellement utilisés, et sur la mise en œuvre du CRM. Ces entretiens fourniront des informations nuancées sur les aspects humains de l'utilisation des systèmes, en mettant en lumière les expériences des utilisateurs, les défis et les domaines potentiels d'amélioration.

La validité de l'approche qualitative est confirmée par l'utilisation d'un format d'entretien semi-structuré, qui est une technique bien établie pour la collecte de données dans la recherche qualitative (Kakilla, 2021). En effet, la recherche qualitative peut permettre un enrichissement, étant donné qu'elle fournit un grand nombre d'informations générales. (PEELEN & BELTMAN, 2013) De plus, comme le soulignent Buttle et Maklan, les méthodes qualitatives sont probablement les méthodes de prévision les plus utilisées. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

1. Présentation des divers outils utilisés et de la situation actuelle du département commercial

Afin de comprendre la dynamique du département des ventes, il est essentiel de se familiariser avec la multitude d'outils qui assurent la gestion quotidienne de leur travail. En effet, les activités et les interactions de l'équipe reposent sur ce réseau complexe de logiciels, et la compréhension de leurs fonctionnalités fait partie intégrante de notre analyse. Nous nous intéresserons ensuite au département des ventes, qui est segmenté en deux équipes distinctes : l'équipe WEB et l'équipe SHOPS. Cette distinction est essentielle, car elle définit le point central de leurs responsabilités. L'équipe WEB s'occupe des interactions en ligne, tandis que l'équipe SHOPS s'occupe des interactions en magasin.

1.1 Présentation des outils utilisés par le département commercial

1.1.1 L'ERP de BrainStorming – Silicon Master

La solution ERP de BrainStorming, appelée "ERP Silicon Master", est un système complet qui couvre plusieurs activités de l'organisation, notamment la comptabilité, la logistique, le marketing et les ventes. Fonctionnant comme une plateforme unifiée, ce système intégré joue un rôle central dans l'entreprise, en rationalisant et en harmonisant efficacement les différentes tâches.



Dans le cadre du département des ventes, Silicon Master présente un ensemble de fonctionnalités minutieusement conçues pour améliorer l'efficacité. Le système permet aux commerciaux de vérifier les niveaux de stock, de consulter l'historique des clients, de traiter efficacement les commandes, d'établir des devis, mais aussi d'avoir une vue d'ensemble des commandes en cours. En outre, il facilite l'ouverture et le traitement des dossiers "retours" et "après-vente", qui sont primordiaux pour maintenir la satisfaction du client au-delà du moment de l'achat. L'ERP étant utilisé dans l'ensemble du service, il apparaît comme un élément essentiel pour assurer la cohérence et la transparence des tâches. En effet, il sert de point de référence central, ce qui lui permet d'harmoniser efficacement les données et d'améliorer la communication. Ceci est particulièrement crucial pour le personnel en magasin, qui gère les interactions en face-à-face avec les clients et qui a besoin d'un flux d'informations continu pour garantir une bonne expérience client. Toutefois, il convient de noter que si SM est largement utilisé dans le département des ventes, le système ne centralise pas par lui-même les interactions avec les clients. Au contraire, les informations disponibles dans le système dépendent essentiellement de ce que les commerciaux saisissent eux-mêmes manuellement. Ceci souligne l'importance de l'implication directe du personnel dans une communication plus efficace.

1.1.2 La plateforme de messagerie Outlook

Il est certain que pour l'ensemble de l'entreprise, et plus principalement pour l'équipe WEB, la plateforme de mail Outlook occupe une place centrale, comparable à celle de l'ERP. En effet, les interactions avec les clients, ainsi qu'en interne, sont constantes et



cruciales. Pour les commerciaux, cet outil joue va de la correspondance avec les clients, à l'échange interne pour l'obtention de détails spécifiques, tels que les coûts de livraison, la date de réapprovisionnement non connue d'un article ou la révision de factures émises précédemment.

Notons que l'absence d'une intégration transparente entre Outlook et l'ERP constitue un défi sur le plan opérationnel. Le manque de centralisation entre ces deux outils essentiels oblige les représentants commerciaux à saisir manuellement les informations pertinentes dans le système ERP. Cette relation d'interdépendance souligne l'importance d'optimiser les flux de communication, notamment en l'absence d'intégration automatisée, afin de garantir des informations précises, opportunes et complètes sur les deux plateformes.

1.1.3 Le logiciel de standard téléphonique 3CX

Dans l'ensemble de l'organisation, la communication est assurée par 3CX, une solution de communication unifiée robuste. Bien que 3CX englobe beaucoup de fonctionnalités, telles que la vidéoconférence, la messagerie instantanée et l'intégration avec diverses plateformes, l'utilisation au sein de l'entreprise se concentre principalement sur ses capacités d'appel. Ce système est essentiel pour faciliter une communication transparente et en temps réel entre l'ensemble des employés.



Pour notre équipe de vente, 3CX est un outil qui fait partie intégrante de leur quotidien. Il sert de support aux interactions avec les clients, permettant une communication fluide et rapide entre les représentants des ventes et les clients. Qu'il s'agisse de renseigner les clients à propos de la disponibilité de produits, de l'état de livraison de leur commande, d'un souhait de retour, ou autre, le standard téléphonique est l'un des moyens le plus rapide et efficace d'engager avec les clients, pour les commerciaux.

1.1.4 La plateforme de messagerie instantanée iAdvize

Parmi les outils utilisés par notre équipe de vente, on peut citer iAdvize, une plateforme spécialisée conçue pour renforcer l'engagement des clients par le biais de la messagerie en temps réel. Intégré au site web, iAdvize permet aux visiteurs d'envoyer



des messages instantanés à notre équipe de vente. Cette fonction est particulièrement avantageuse pour les clients qui recherchent une assistance immédiate. Pour les membres de notre équipe de vente qui utilisent iAdvize, la plateforme sert de portail de communication dynamique. Son interface facile à utiliser leur permet de gérer efficacement les messages entrants, de classer les demandes par ordre de priorité et d'y répondre rapidement. Grâce à iAdvize, nos représentants commerciaux peuvent s'engager avec les clients d'une manière plus personnelle et directe, ce qui favorise un sentiment de confiance et de fiabilité dans les interactions avec les clients.

En conclusion de cette analyse des différents outils utilisés par l'équipe de vente, il apparaît clairement que ces derniers reflètent collectivement les diverses activités de l'équipe et ses besoins en matière de communication. Toutefois, un aspect notable est le manque de connexion centralisée entre ces outils, qui entraîne un manque d'efficacité et une fragmentation de la gestion des données et des pratiques de communication. Nous allons maintenant analyser en détail la manière dont ces outils sont utilisés au quotidien par l'équipe de vente.

1.2 Présentation de la situation actuelle du département commercial

Avant de nous pencher sur les interviews avec les membres du département commercial, il est essentiel de se pencher sur les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi que sur les outils qu'ils utilisent dans leurs activités quotidiennes. Cette analyse vise à fournir une compréhension holistique des flux de travail actuels, des défis et des opportunités qui existent au sein du département des ventes. Les informations tirées de cette analyse jetteront les bases de l'interprétation et de la contextualisation des entretiens qualitatifs à venir, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de la dynamique de l'équipe et de sa façon de communiquer.

Le département commercial est divisé en 2 équipes distinctes : l'équipe SHOPS et l'équipe WEB. L'équipe SHOPS s'occupe principalement des demandes faites directement en magasin, tandis que l'équipe WEB est chargée des demandes effectuées en ligne. Chaque équipe est dirigée par un responsable au moins, dont certains sont assistés.

Tous les membres de l'équipe s'appuient sur le logiciel ERP Silicon Master en tant qu'outil de base pour leurs tâches quotidiennes. Ce logiciel, comme expliqué précédemment sert de plateforme centrale pour l'équipe commerciale.

Au sein de l'équipe SHOPS, les tâches opérationnelles comprennent l'encodage des commandes de leur magasin, la création de devis et de commandes, la création de dossiers « retours » et « SAV », et les échanges de courriels avec les clients ou les autres membres du personnel. Quant à leurs interactions téléphoniques, les principales se font par leurs initiatives personnelles, par exemple afin d'informer les clients de la disponibilité de leurs commandes. Occasionnellement, ils leur arrivent de recevoir des appels, de clients qui souhaitent s'entretenir directement avec le magasin. Ceux-ci sont transférés par l'équipe de vente WEB, qui reçoit automatiquement tous les appels de clients. L'équipe SHOPS utilise principalement deux logiciels pour ses activités : 3CX pour la gestion des appels et l'ERP pour ses tâches quotidiennes.

D'autre part, l'équipe WEB est composée de trois responsables, chacun ayant des responsabilités spécifiques. L'un d'eux est principalement chargé de la gestion des livraisons et des retours, il communique donc souvent avec les équipes de transport internes et les partenaires externes pour résoudre les potentiels problèmes rencontrés. Quant à ses interactions avec les clients, elles se limitent le plus possible à la gestion des problèmes de livraison, tel un colis manquant ou perdu, ou simplement le souhait de retourner une commande. Le deuxième responsable, en charge du service client, collabore étroitement avec le premier pour gérer le tri des expéditions de commandes. Il s'agit d'une tâche qui leur est propre, et qui entraîne plusieurs processus assez répétitifs. Toutefois, cela consiste en une infime partie de son travail quotidien. En effet, il est chargé de répondre quotidiennement aux clients par e-mail, chat et téléphone, ce qui peut l'amener à créer des commandes ou des devis, à constituer des dossiers "retours" et "après-vente", etc., soit les mêmes tâches que ses conseillers. Il est donc en contact permanent avec les clients. Cependant, en règle générale, il s'occupe plutôt de grands comptes clients ou de projets plus importants. Outre ces tâches opérationnelles, il est chargé de tâches plus analytiques, telles que l'analyse des rapports des ventes, des résultats de l'équipe de vente, etc. Enfin, nous avons le responsable du service après-vente. Sa tâche principale est de gérer les dossiers après-vente, c'est-à-dire d'analyser le problème, d'en trouver la cause et d'y apporter une solution. La solution passe parfois par le remplacement d'une seule pièce, mais aussi par l'échange de tout l'article, ou encore par une compensation ou un remboursement. Il est donc en contact quotidien avec ses collègues, pour obtenir des informations supplémentaires si nécessaire, ou avec les clients finaux. Notons également, que les managers chargés des retours et des SAV ne s'occupent normalement pas des demandes générales des clients, effectuées par mail ou par téléphone. Ils peuvent toutefois être amenés à devoir s'occuper de ces demandes, si le travail est trop conséquent, ou en fonction du personnel disponible. Concernant les outils qu'ils utilisent quotidiennement, on retient : l'ERP, Outlook et 3CX. Le manager du service client, quant à lui, travaille chaque jour avec ces mêmes outils, mais également avec iAdvize.

Les conseillers commerciaux, qui sont sous la responsabilité du responsable de l'équipe service client, gèrent les tâches opérationnelles liées aux commandes, aux demandes de renseignements et à la communication avec les clients. Ces consultants communiquent fréquemment avec les clients par le biais de différents canaux tels que le courrier électronique, le chat et le téléphone. Ils utilisent donc tous les jours l'ERP, Outlook, iAdvize, et 3CX. En outre, certains conseillers commerciaux de l'équipe web soutiennent occasionnellement l'équipe shop de Liège, les frontières entre les équipes WEB et SHOPS sont donc assez floues.

Nous pouvons tirer plusieurs constats de toute cette analyse. Tout d'abord, la répartition des équipes souligne l'importance d'une communication interne solide. Ensuite, avec une dizaine de membres du personnel interagissant quotidiennement avec les clients, le maintien d'un référentiel de données centralisé et cohérent est essentiel pour garantir la fiabilité d'Alterego Design. En outre, la diversité des outils utilisés par les différents membres de l'équipe souligne encore la nécessité d'une centralisation pour rationaliser l'efficacité, et éliminer les redondances. Le potentiel d'automatisation et d'optimisation des tâches apparaît donc de façon évidente dans ce contexte, ce qui suggère que la mise en œuvre d'un système de gestion de la relation client pourrait non seulement améliorer la communication, mais aussi conduire à une meilleure efficacité opérationnelle.

Après avoir acquis une compréhension globale des rôles et des outils au sein du département des ventes, l'accent est maintenant mis sur la collecte d'informations directement auprès des employés eux-mêmes. Il est temps d'examiner leurs points de vue sur les outils actuellement utilisés et leurs opinions concernant l'intégration envisagée.

2. L'étude qualitative

Nous nous sommes lancés dans une enquête qualitative avec pour objectif principal d'obtenir des informations complètes sur les points de vue des membres de notre équipe de vente concernant le projet d'intégration de CRM. Notre étude a été dirigée de façon à enrichir notre compréhension de la dynamique existante du département des ventes, et à obtenir des informations précieuses pour orienter le processus d'intégration.

Ce choix a été motivé par le modèle de changement de John Kotter, qui souligne l'importance de l'engagement émotionnel, parallèlement à l'engagement cognitif, pour faciliter la réussite des initiatives de changement. En effet, comme expliqué dans le cadre théorique, ce modèle souligne la nécessité pour les individus de non seulement de comprendre le besoin du changement, mais aussi de s'y associer sur le plan émotionnel, afin de susciter un véritable désir de transformation. Conformément à ce fondement théorique, la méthode qualitative s'est avérée indispensable pour comprendre les perceptions, les sentiments et les préoccupations des employés à l'égard de l'intégration du CRM à venir.

2.1 Conception des questionnaires

Pour initier cette étude qualitative, nous avons réalisé un questionnaire qui avait pour but d'évaluer le niveau de connaissance des employés du département des ventes quant au concept de CRM. À cette fin, nous nous sommes intéressés à leurs perceptions à l'égard du projet, leur familiarité avec les technologies impliquées et leurs éventuelles appréhensions. Nous leur avons donc posé des questions telles que : dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées/automatisées ? Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ? D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ? Avez-vous des appréhensions face à ce projet ? Avez-vous des suggestions ? Une version vierge du questionnaire se trouve en annexe 3.

La conception de ce formulaire, s'aligne parfaitement à l'accent mis par Kotter sur les aspects intellectuels et émotionnels liés à la conduite d'un changement réussi. En effet, en structurant le questionnaire de telle sorte, nous ne cherchons pas seulement à obtenir des éléments factuels, mais nous cherchons aussi à saisir les réactions, principalement émotionnelles, qui résultent de l'intégration du CRM. Cela fait écho au principe de Kotter qui consiste à favoriser l'engagement émotionnel, parallèlement à la reconnaissance intellectuelle, pour faciliter un changement efficace.

La décision d'utiliser un questionnaire comme outil de collecte de données a été influencée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, les discussions préalables avec les employés du service de vente avaient permis d'obtenir un aperçu préliminaire de leurs sentiments à l'égard du projet. La plupart semblaient en accord avec celui-ci, et assez investi. Ensuite, compte tenu de la dispersion géographique des magasins et des contraintes imposées par le chômage économique, il n'était pas

possible de mener des entretiens en face-à-face avec tous les employés. En effet, de nombreux membres de notre équipe géraient leurs magasins de manière autonome, ce qui leur laissait peu de disponibilité pour s'engager dans notre projet.

Les réponses obtenues par le biais du formulaire ont fourni une gamme nuancée d'opinions et d'attitudes, qui ont joué un rôle crucial dans l'élaboration des étapes suivantes de l'analyse qualitative. L'ensemble des réponses se trouve à l'annexe 4.

2.2 Sélection des personnes à interviewer

L'analyse des réponses aux questionnaires a notamment révélé que si les membres de l'équipe WEB, en particulier Lola, étaient relativement positifs et optimistes quant à l'implémentation, les réponses des personnes travaillant dans les magasins variaient. Il est à noter que l'absence de réponses provient essentiellement des cadres, qui connaissaient déjà bien le projet et ses avantages escomptés. Nous n'avons donc pas dû les relancer quant à cette enquête. L'enthousiasme et la conviction affichés par ces cadres correspondent parfaitement à l'affirmation de Kotter selon laquelle l'engagement émotionnel est une force motrice du changement. De plus, leurs connaissances des bénéfices attendus font écho à l'accent mis par Kotter sur la reconnaissance intellectuelle. Cette convergence a permis de valider l'approche de la recherche, en renforçant l'hypothèse selon laquelle l'intégration serait bien accueillie par le département des ventes.

Sur base des résultats du questionnaire, deux employées ont été sélectionnées, Lola et Stéphanie, pour des entretiens approfondis. Ces entretiens avaient pour but d'analyser leurs points de vue et de recueillir des informations plus complètes sur leurs impressions concernant l'intégration du CRM. En choisissant des participants aux ressentis contrastés, l'étude visait à obtenir une bonne compréhension des réactions différentes des employés du département des ventes.

La première personne interrogée, Lola, occupe une position unique au sein de l'entreprise puisqu'elle fait partie à la fois de l'équipe WEB et de l'équipe SHOPS. Elle connaît donc l'ensemble du processus de vente et dispose d'une vision holistique des différentes tâches au sein du département des ventes. Ses réponses au questionnaire ont fourni des indications précieuses sur les avantages potentiels du CRM, et elle semblait confiante quant à sa mise en œuvre. La deuxième personne interrogée, Stéphanie, assistante au magasin de Liège, a apporté un point de vue différent à l'étude. Ses premières réponses à l'enquête ont révélé un certain niveau d'appréhension à l'égard de la mise en œuvre du CRM, ce qui a motivé la décision de l'interroger plus en détail. L'entretien avec Stéphanie a permis d'explorer plus en profondeur les préoccupations et les réserves concernant le projet de CRM, en mettant en évidence les défis potentiels et les domaines qui nécessitent de faire l'objet d'une attention particulière lors de l'intégration. Vous trouverez en annexe 5 la transcription des entretiens.

Menés en face à face dans les locaux de l'entreprise, ces entretiens ont été conçus non seulement pour extraire des informations, mais aussi pour mettre les participants en confiance. Aucune limite de temps n'a été fixée, afin de permettre un échange fluide, s'adaptant à la disponibilité de temps de chacun. L'objectif était de créer un dialogue ouvert qui permettrait de découvrir des nuances émotionnelles et des idées intellectuelles, reflétant l'accent mis par Kotter sur les deux facettes du changement. Grâce à cette approche à multiples facettes, la recherche visait à garantir que l'étude qualitative englobe pleinement les dimensions intellectuelles et émotionnelles de l'intégration de la gestion de la relation client à partir d'un large éventail de perspectives.

2.3 Analyse des entretiens

Les données qualitatives issues des entretiens approfondis avec Lola et Stéphanie ont fait l'étude d'une analyse rigoureuse. Cette méthode a permis d'identifier les thèmes récurrents et les émotions sous-jacents dans les transcriptions. En allant au-delà des réponses superficielles, cette analyse visait à saisir les nuances complexes des points de vue des participants, s'alignant ainsi sur l'approche "voir, sentir, changer" de Kotter.

L'entretien avec Lola a mis en lumière les difficultés rencontrées par un membre de l'équipe web. Ses réponses offrent des perspectives inestimables sur les avantages potentiels de la gestion de la relation client, avec une confiance palpable dans sa mise en œuvre. En effet, son travail quotidien implique une gestion multicanale, nécessitant une navigation efficace entre des plateformes telles que ERP, Outlook, 3CX et iAdvize. Cela a confirmé les inconvénients de l'utilisation unique du système ERP, comme illustrés dans notre théorie. Il s'agissait, pour rappel, d'un manque d'intégration avec d'autres canaux de communication externes, pourtant essentiels, qui obligent, une organisation à jongler avec plusieurs autres outils. Si Lola a mis en évidence les gains d'efficacité des systèmes centralisés, elle a également souligné le besoin d'automatisation et de centralisation, conformément aux principes de Kotter qui consistent à percevoir le besoin de changement et à se sentir impliqué.

D'autre part, l'entretien avec Stéphanie a permis d'examiner l'étude sous un angle différent. Son rôle d'assistante en magasin a révélé une perspective distincte, dans laquelle ses tâches quotidiennes étaient profondément personnalisées et principalement effectuées par le biais d'interactions en face-à-face. L'analyse a révélé qu'elle utilisait principalement le système ERP et Outlook pour communiquer, préférant un contact téléphonique minimal. Alors que le travail de Stéphanie semble organisé et adapté à ses préférences, son manque de familiarité avec le concept de CRM souligne son appréhension face aux changements technologiques. Cette appréhension a permis de mieux comprendre l'aspect émotionnel du changement, tel qu'il est mis en évidence par le modèle de Kotter.

2.4 Résultats obtenus et interprétations

L'entretien avec Lola a mis en évidence une perspective positive de la mise en œuvre de la GRC, soulignant les avantages potentiels tels que l'amélioration de la communication, l'automatisation de certaines tâches et l'amélioration du suivi des clients. En revanche, l'entretien de Stéphanie a mis en lumière les réserves émises quant à l'intégration d'un système de GRC, en soulignant l'importance des interactions personnelles et en soulevant des questions pertinentes quant à la compatibilité du système avec son rôle. La juxtaposition des appréhensions de Stéphanie et de la reconnaissance des avantages par Lola a accentué la dimension émotionnelle qui accompagne toute tentative de changement important.

En résumé, la phase d'analyse des données de cette étude qualitative a révélé des informations essentielles sur le point de vue des employés du département des ventes concernant l'intégration imminente du CRM. Les thèmes et les sentiments récurrents qui se dégagent des questionnaires et des entretiens sont en accord avec les principes de Kotter, soulignant la nécessité d'une reconnaissance intellectuelle et d'une implication émotionnelle pour favoriser un changement réussi. Cet alignement a fourni une base solide pour l'étape suivante, permettant la formulation de suggestions pour une intégration en douceur d'un nouveau système.

À ce stade, plusieurs recommandations pourraient être établies. En effet, les résultats obtenus nous permettent d'identifier des pistes d'amélioration concrètes pour l'intégration du CRM-ERP au sein d'Alterego Design. Parmi ces recommandations initiales, deux se démarquent particulièrement : l'importance d'une communication globale dans toute l'entreprise et la nécessité d'adopter une approche personnalisée de la formation et de la communication, en particulier pour les personnes plus résistantes au changement, telles que Stéphanie. Toutefois, il est essentiel de noter que ces recommandations ne constituent que le début de notre analyse. Dans la section suivante de notre thèse, dédiée à la discussion, nous approfondirons et développerons l'ensemble de nos recommandations. Cette partie sera spécifiquement consacrée à la présentation détaillée des stratégies et approches que nous considérons comme étant les plus appropriées pour maximiser les avantages de l'intégration CRM-ERP chez Alterego.

3. Mise en œuvre pratique du CRM à l'ERP déjà existant dans le département des ventes

3.1 L'implémentation du CRM

Phase 1 : développement de la stratégie CRM

Dans le but de pouvoir développer une stratégie tangible, en adéquation avec les objectifs de l'entreprise, nous souhaitons obtenir des informations quant aux forces et aux faiblesses de la stratégie actuelle. Pour ce faire, Buttle et Maklan nous suggèrent d'analyser les dimensions clés de l'entreprise, et Adrian Payne et Pennie Frow nous le confirment également, avec leur modèle de CRM.

- **Segmentation de la clientèle,**

La clientèle d'Alterego est divisée en deux segments B2C et B2B. Soit des particuliers à la recherche de meubles pour leur usage personnel, et des professionnels ayant des besoins plus importants. Tous recherchent des meubles adaptés à leurs préférences et à leur budget. Cette compréhension guide la manière dont l'intégration peut répondre aux besoins des clients.

- **Offres de marché,**

La proposition de valeur est la suivante : « Alterego, le mobilier design à prix d'usine ». Les clients recherchent un bon rapport qualité-prix, mais ils apprécient également la disponibilité des produits et la qualité du service client. Le client ressort avec une expérience d'achat positive, et c'est pourquoi, il continuera de favoriser cette enseigne à une autre. (Cimino, 2021) Cela nous aide à comprendre comment l'intégration peut améliorer la satisfaction des clients.

- **Canaux de distribution,**

Alterego distribue ses produits en ligne, à travers son site internet, ses réseaux sociaux et les différentes plateformes de revente. Mais l'enseigne dispose également de magasins physiques dispersés en Belgique et en France. L'évaluation de ces canaux révèle des opportunités d'alignement CRM-ERP afin de garantir des interactions et des expériences cohérentes.

Cet audit fournit une vue d'ensemble de la stratégie actuelle de l'entreprise. Afin d'identifier quel élément nécessite une amélioration, nous nous sommes intéressés à l'avis des clients quant à l'enseigne. La plateforme Trustpilot⁶ nous informe que ceux-ci ressortent très souvent satisfaits de leur expérience d'achat, puisque l'entreprise dispose d'une note moyenne de 4,5/5 en Belgique, et en France. Toutefois, environ 6% des clients ont exprimé leur insatisfaction, et lorsqu'on jette un coup d'œil aux avis, on remarque le manque de communication est souvent souligné. Vous retrouverez en annexe 6 certains de ces avis.

⁶ Trustpilot est un outil de gestion des avis clients à l'intention des entreprises, qui permet de renforcer leur relation de confiance vis-à-vis de la marque, et de transformer n'importe quel avis en résultats concrets.

Cette constatation concrète souligne la nécessité de l'intégration du CRM à l'ERP, afin d'améliorer l'expérience des clients grâce à des interactions simplifiées. Notre objectif est donc d'améliorer nos processus de ventes, mais également la communication avec les clients.

Phase 2 : construire les fondations du projet CRM

En s'appuyant sur la stratégie établie, nous sommes passés à la seconde phase, qui consiste en l'établissement d'une base solide pour une intégration efficace d'un CRM.

Afin de pouvoir gérer un projet de telle envergure, la première étape consiste à former une équipe de projet, assez investie et capable. Nous sommes deux principales personnes à travailler sur l'implémentation du CRM, Monsieur Montens, cadre de l'équipe commerciale web, et moi-même. Ce choix stratégique a été effectué pour plusieurs raisons. Tout d'abord, notre vision holistique du service commercial, que cela concerne la partie web ou shops, nous permet de mieux comprendre l'importance de l'intégration. Ensuite, ma position en tant qu'étudiante en master en Sales Management me permet d'apporter une vision nouvelle au projet, en accord avec les cours vus durant l'immersion professionnelle. Finalement, le projet est supervisé par le responsable de l'équipe commerciale, qui a notamment remarqué le besoin d'optimisation des outils. Nous sommes également parfois appuyés de l'aide de Monsieur Baes, qui a déjà eu l'occasion de travailler sur l'implémentation d'un CRM dans une précédente entreprise.

La seconde étape met l'accent sur un engagement proactif dans l'ensemble de l'organisation. À cette fin, nous avons donc tout d'abord veillé à obtenir l'approbation du projet d'intégration par la direction. Cela n'a pas été un problème. Ensuite, bien que l'intégration actuelle se concentre uniquement sur le département commercial, nous avons établi une communication globale. En effet, le projet pourrait plus tard s'étendre à toute l'organisation, il est donc important de leur en parler au préalable. De plus, la stratégie de communication globale reflète les principes fondamentaux d'une gestion efficace du changement, exprimés par John Kotter, qui estiment qu'il est important d'obtenir un soutien de toute l'organisation lors d'une stratégie de changement. Finalement, nous avons veillé à toujours communiquer avec l'équipe commerciale, que ce soit pour les informer de l'avancée du projet ou pour connaître leurs attentes, intérêts et appréhensions.

Parallèlement, un plan de projet a été élaboré afin de faciliter le suivi des tâches à réaliser, dans les délais souhaités. Celui qui nous semblait le plus approprié, et pour lequel nous avons opté est le diagramme de Gantt. Nous ne disposons pas aujourd'hui de représentation finale de ce diagramme, celui-ci ayant fait l'objet de plusieurs modifications au cours de ces deux dernières années, s'adaptant chaque fois aux circonstances réelles ayant pu entraîner des écarts. Il est toutefois resté d'une aide précieuse.

Phase 3 : la spécification des besoins et la sélection des partenaires

Une fois la stratégie définie, l'équipe de projet sélectionnée et le plan de communication établi, nous entrons dans la phase cruciale de spécification des besoins. Guidée par les fondements du lean thinking, cette phase incarne les principes essentiels de la valeur et de la chaîne de valeur au sein du service client d'Alterego. Voyons comment, à partir de ces principes, notre approche a été établie.

Premier principe - Valeur :

La première étape a consisté à nous plonger au cœur de nos tâches opérationnelles, afin d'identifier les éléments susceptibles d'être optimisés. Ce processus s'est déroulé de manière spontanée, en fonction de notre interaction quotidienne avec les outils à notre disposition. Dans cette optique, nous avons examiné la contribution de chaque tâche à la création de valeur globale d'Alterego Design. Il s'agissait non seulement de reconnaître les tâches qui rationalisent nos processus, mais aussi d'identifier celles qui pourraient être améliorées.

Deuxième principe - haine de valeur :

Afin de bien comprendre l'étendue de notre projet, nous avons décidé d'élaborer un cahier des charges. Celui-ci développe dans le détail près, l'ensemble des tâches qui sont effectuées par nos commerciaux, et que nous souhaiterions soient améliorées. L'objectif est que quelconque personne lisant le document puisse comprendre le fonctionnement du département commercial de chez Alterego Design, ainsi que le fonctionnement de chaque système. En outre, nous avons adopté une position proactive en documentant les défis et les inefficacités qui affectent nos flux de travail. Chaque problème rencontré a été noté en même temps que les améliorations recherchées.

Nous avons utilisé le principe de la valeur pour identifier les possibilités d'optimisation et le principe de la chaîne de valeur pour formuler nos besoins et nos défis de manière exhaustive. Ces principes ont servi de référence pour nous guider dans la sélection des bons partenaires qui faciliteraient l'intégration de notre CRM, et qui, au final, renforceraient l'efficacité du département des ventes. Notre processus de sélection des potentiels partenaires, pour notre projet d'intégration de CRM, est apparu assez complexe. En effet, il est difficile d'établir des points de connexion entre notre ERP et les solutions potentielles de CRM. Brainstorming a donc joué un rôle proactif dans la première analyse des fournisseurs potentiels, en raison des problèmes d'intégration complexes entre les deux entités. Toutefois, il a tout de même voulu nous laisser la possibilité d'explorer les différentes options de solutions de CRM. Son intention était de nous accorder le bénéfice du doute, afin que si nous identifions un partenaire approprié, il examine les possibilités d'intégration. Ce geste, bien que louable, s'accompagnait d'une prise de conscience que les possibilités d'intégration exigeaient du temps et des investissements financiers qui pouvaient être plus conséquents.

Cela confirme la théorie de Greenberg qui implique que les organisations qui adoptent un système ERP acceptent également le point de vue du fournisseur, et en sont dépendantes. (GREENBERG, 2010)

Nous nous sommes donc lancés dans la recherche de partenaires potentiels, en évaluant des fournisseurs renommés comme Pipedrive, Microsoft Dynamics 365, Odoo, HubSpot CRM, Zoho et Salesforce. Toutefois, après plusieurs délibérations internes, nous avons réduit notre sélection à ces trois fournisseurs : Zoho, Odoo et Salesforce. Nos critères de sélection comprenaient leur reconnaissance dans l'industrie, leur compatibilité perçue avec nos besoins, leur proximité géographique et nos connaissances existantes. De plus, nous disposions de l'expérience antérieure de Gaetan avec Zoho, ce qui a également favorisé sa présélection. Cette liste restreinte représentait une combinaison de facteurs qui, selon nous, répondrait le mieux aux objectifs d'Alterego en matière d'intégration CRM. Parallèlement, nous avons appris que Brainstorming, étudiait l'extension d'une solution CRM pour un autre de ses clients, ce qui viendrait à potentiellement faciliter notre sélection.

Dans ce contexte, nous nous sommes entretenus avec les fournisseurs qui ont été présélectionnés. Ces engagements ont d'abord été initiés par des réunions en ligne, ce qui nous a permis d'acquérir une compréhension initiale de leurs offres. Au cours de nos délibérations en interne, nous nous sommes retrouvés face à deux options : Odoo et Zoho. Ces choix ont été guidés par leur alignement sur l'éthique de notre entreprise, leur résonance avec nos valeurs et leur rentabilité. Par la suite, nous avons donc organisé des réunions en face-à-face avec ces deux fournisseurs. Dans un même temps, nous avons consulté Brainstorming afin de leur faire part de nos projets, et il s'est avéré que le lien d'intégration avec Odoo était en cours d'établissement. Notre choix de fournisseur est donc devenu évident, et nous avons opté en toute confiance pour Odoo.

Suite à notre prise de décision, nous avons organisé une réunion pour présenter le projet sélectionné à notre équipe de direction. Celle-ci a été effectuée en la présence de Brainstorming, notre fournisseur d'ERP, et Odoo, notre potentiel fournisseur de CRM. La présentation a permis de faire comprendre l'importance du projet, ce qui a suscité leur soutien enthousiaste. Une fois leur approbation obtenue, nous avons demandé une offre de prix complète pour le processus d'intégration. Celle-ci comprend une offre de prix, sous forme d'un abonnement pour la mise en place d'Odoo et de ses modules, le développement d'un connecteur entre Odoo et Silicon Master, et le développement d'un connecteur entre Odoo et 3CX. Vous aurez l'occasion de prendre connaissance de cette offre à l'annexe 7.

Dans notre démarche visant à optimiser les tâches opérationnelles au sein d'Alterego Design, il est tout à fait logique que nous nous dirigions vers l'implémentation d'un CRM opérationnel. En effet, comme nous avons pu le constater dans la théorie, le CRM opérationnel se concentre sur la gestion

quotidienne des interactions avec les clients, l'automatisation de la force de vente et des services, ainsi que l'amélioration des performances opérationnelles. Cette orientation correspond à l'idée avancée par Buttle et Maklan selon laquelle l'élaboration de stratégies doit veiller à aligner les objectifs de l'entreprise aux besoins et attentes des clients. En effet, le CRM opérationnel se concentre sur l'efficacité des interactions quotidiennes avec les clients et l'automatisation des processus pour offrir un service plus efficace et réactif. (BUTTLE & MAKLAN, 2015)

Cependant, notre intention va au-delà de l'optimisation opérationnelle. Nous souhaitons également approfondir notre connaissance des clients, c'est pourquoi nous avons intégré des dimensions du CRM stratégique dans notre approche. En accord avec les idées de Kumar et Reinartz, le CRM stratégique vise à approfondir la compréhension des clients afin de modéliser ses interactions avec l'entreprise. Cette approche vise à maximiser la valeur tout au long de la durée de vie du client pour l'entreprise. Ainsi, notre choix d'intégrer des éléments du CRM stratégique dans notre implémentation découle de notre désir de mieux comprendre et de satisfaire les besoins de nos clients, tout en optimisant nos processus opérationnels. (KUMAR & REINARTZ, 2018)

Phase 4 : l'implémentation du projet

Il est essentiel de souligner que l'intégration entre un CRM et un ERP est un processus complexe et en constante évolution. Étant donné la nature critique de la synchronisation entre l'ERP et le CRM, nos fournisseurs travaillent en étroite collaboration pour élaborer des solutions qui répondent à nos besoins spécifiques.

Actuellement, le processus d'intégration est en cours de création. Nous sommes toujours à la phase préliminaire et n'avons pas encore atteint la phase de test complète de l'intégration. À ce stade, nous avons obtenu un accès à la plateforme Odoo dans le but de nous familiariser avec ses fonctionnalités et sa configuration. Cela nous permet d'explorer l'interface, d'ajuster les paramètres et de commencer à comprendre comment le système interagira avec notre ERP existant. Nous n'avons pas encore pu effectuer une évaluation exhaustive de l'intégration elle-même, car cela nécessitera une phase de test plus approfondie une fois que les composants seront interconnectés et opérationnelles.

Pour assurer l'intégration de leur CRM à notre ERP, Odoo travaille en étroite collaboration avec un installateur spécialisé, Appalach. Nous allons maintenant examiner en détail chacun de ces acteurs ainsi que la façon dont ils collaborent.

3.2 Présentation du partenaire de la solution

3.2.1 Le CRM Odoo

Odoo est un fournisseur de solutions CRM et ERP bien établi. Fondée en 2005 par Fabien Pinckaers, l'entreprise Odoo a son siège social en Belgique. Elle se distingue par sa flexibilité, sa modularité et sa capacité à s'adapter aux besoins spécifiques de diverses industries. De plus, la solution propose un large éventail de modules couvrant des domaines tels que la comptabilité, la gestion des ventes, les ressources humaines, le marketing, la production et bien plus encore. Cette approche modulaire permet aux entreprises de personnaliser leur logiciel en sélectionnant les modules pertinents pour leurs opérations. (« About Us | Odoo », s. d.)



En ce qui concerne les intégrations, Odoo offre une compatibilité avec de nombreuses applications tierces et services via des API ou des connecteurs dédiés. Cela permet aux entreprises de connecter Odoo à d'autres systèmes qu'elles utilisent déjà, créant ainsi un écosystème de logiciels interconnectés. (« Odoo CRM • Features », s. d.)

Les raisons qui nous ont conduites à choisir Odoo comme solution pour notre entreprise sont multiples. Tout d'abord, ce choix correspond parfaitement à nos valeurs d'entreprise, car Odoo offre une solution modulaire et adaptable qui répond à nos besoins spécifiques. Les discussions avec leur équipe nous ont permis de comprendre que tout ce que nous recherchions en termes d'amélioration de nos opérations commerciales est possible grâce à leur solution. En outre, Odoo est une société belge, tout comme Brainstorming, ce qui facilite la communication en cas de besoin. De plus, nous avons été impressionnés par la manière dont l'équipe d'Odoo nous a écoutés attentivement lors de nos entretiens. À chaque étape, ils ont su rassurer nos inquiétudes tout en étant transparents et honnêtes dans leurs réponses.

3.2.2 Appalach

Appalach est une société spécialisée dans les intégrations de systèmes, dotée d'une vaste expérience dans l'alignement de solutions ERP et CRM. Ils sont notamment partenaire Odoo depuis 2019, toutefois, ils travaillent avec la solution depuis 2010. Leur expertise technique et leur compréhension des processus métier sont des atouts majeurs pour garantir une intégration fluide et efficace. (« About Us | Appalach | Odoo partner », s. d.)



Il est maintenant évident que l'intégration ERP-CRM ne se limite pas à une simple adaptation technique. Au contraire, elle représente une décision stratégique profonde qui transforme fondamentalement la manière dont les entreprises modernes opèrent, interagissent avec leurs clients et prospèrent dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Après une exploration approfondie des théories et des concepts liés à l'intégration CRM-ERP, ainsi qu'une application de ces connaissances au contexte spécifique d'Alterego Design, nous sommes à présent en mesure de formuler des recommandations éclairées. Ces suggestions prennent en considération les divers défis et opportunités, afin de maximiser les avantages liés à cette intégration.

1. Recommandations

En associant nos observations du déroulement des opérations commerciales, nos explorations approfondies des théories pertinentes et nos applications pratiques, ainsi que les conclusions tirées de notre étude qualitative, nous sommes en mesure de recommander des approches spécifiques qui permettront d'optimiser de manière significative les processus opérationnels au sein du département des ventes d'Alterego Design. Nos suggestions s'ancrent dans la réalité de l'entreprise et visent à relever les défis identifiés.

1.1 **Sous un angle opérationnel.**

Les recommandations opérationnelles que nous formulons visent à renforcer l'efficacité des opérations commerciales d'Alterego. La communication continue facilite l'ajustement rapide des stratégies en fonction des besoins des clients, tandis que la formation ciblée et la sensibilisation du personnel optimisent l'utilisation du nouveau système intégré, favorisant ainsi des interactions client plus fluides et une meilleure gestion des relations. L'approche personnalisée de la formation renforce également l'engagement des employés, contribuant ainsi à une adhésion accrue aux changements et à l'amélioration de l'expérience client.

- **Communication continue**

Tout au long du processus d'intégration, une communication claire et régulière doit être maintenue avec l'équipe commerciale, et la direction. Cela implique de partager les avancées, les changements à venir et de recueillir régulièrement leurs retours pour garantir que le système répond à leurs besoins réels. Il est, en effet, important, surtout dans le contexte actuel plus instable de l'entreprise, de favoriser une communication transparente et continue. Un responsable pourrait être désigné pour faciliter cette étape et la rendre régulière.

- **La formation et sensibilisation du personnel**

Il est essentiel de disposer d'un programme de formation pour le personnel de vente afin de garantir une utilisation efficace du nouveau système intégré. Cette recommandation reflète les principes du "Lean Thinking" en mettant l'accent sur la formation ciblée pour maximiser la

valeur ajoutée. De plus, des sessions de sensibilisation devraient également être organisées pour expliquer les avantages de cette intégration et susciter l'adhésion de tous. En ayant impliqués le personnel dès la phase initiale de notre projet, et en ayant communiqué en amont sur les bénéfices du CRM, nous ne devrions pas avoir beaucoup de résistances aux changements. Toutefois, pour être sûr de les réduire complètement, il est important de ne pas négliger l'étape de formation. Cela peut constituer en la diffusion de manuels d'utilisation et des guides pratiques, mais également en des réunions et journées de formation pour se familiariser avec le logiciel. (« 6 conseils pour réussir la mise en place de votre CRM - Skeepers », s. d.) Cela aiderait les personnes qui, comme Stéphanie, se sont montrés réticents au départ, mais ouvert au changement après avoir compris les avantages.

- **Une approche personnalisée de la formation et de la communication**

Sachant que l'engagement émotionnel fait partie intégrante d'un changement réussi, nous recommandons une approche personnalisée de la formation et de la communication. Le but est d'établir des sessions de formation qui ne se contentent pas de fournir un savoir-faire technique, mais qui mettent également l'accent sur les avantages du système de gestion de la relation client pour améliorer les tâches quotidiennes, et les interactions avec les clients. Cela pourrait par exemple consister en l'explication d'un cas concret avec un client. De plus, il s'agirait de répondre aux préoccupations et aux appréhensions soulevées par des employés comme Stéphanie par une communication empathique, en insistant sur le fait que le système complète plutôt qu'il ne remplace les interactions personnalisées. En outre, cela correspond aux valeurs de l'entreprise, qui se veut proche de ses employés et « familiale ».

Cette idée peut être vue comme une application du principe de maximiser la valeur tout en minimisant les gaspillages du Lean Thinking. En effet, en offrant une formation personnalisée, on évite de gaspiller des ressources, en temps, argent et énergie, sur des formations génériques qui ne répondent pas directement aux besoins de chaque employé. Ainsi, l'on s'assure que les employés acquièrent des compétences pertinentes, rapidement, contribuant ainsi à une meilleure efficacité opérationnelle et à une expérience client améliorée.

Cette recommandation relève à la fois de l'angle opérationnel et managérial. Du point de vue opérationnel, elle vise à assurer une adoption fluide du nouveau système en fournissant une formation ciblée. Du point de vue managérial, cette approche personnalisée reconnaît l'aspect émotionnel du changement en tenant compte des préoccupations des employés.

1.2 Sous un angle managérial

Sous l'angle managérial, nos recommandations se concentrent sur la création d'une culture organisationnelle orientée client. La communication globale favorise la transparence et prépare tous les départements à d'éventuels changements. Mettre en place des systèmes de récompense pour les comportements orientés client encourage l'alignement des employés sur la satisfaction des clients, renforçant ainsi l'engagement et la motivation.

- **Une communication globale dans toute l'entreprise**

Une stratégie de communication globale est essentielle à la réussite de notre projet. Bien que le département des ventes soit le seul concerné actuellement, il est essentiel de communiquer à l'ensemble de l'entreprise la raison d'être de l'intégration du CRM. Cette approche proactive permet non seulement de tenir les autres départements informés, mais aussi de créer un état d'esprit d'anticipation pour les changements futurs qui les affecteraient potentiellement. En abordant ouvertement la possibilité que l'intégration du CRM s'étende au-delà du département des ventes, les autres employés peuvent commencer à envisager l'impact que cette transformation pourrait avoir sur leurs flux de travail. Cette perspective plus large favorise non seulement une culture de l'adaptabilité, mais aussi un environnement de soutien. Cette recommandation reflète l'idée de Payne et Frow concernant la nécessité d'aligner la stratégie CRM avec les objectifs organisationnels globaux. (Payne & Frow, 2005) Je souhaite avancer une certaine position et ajouter qu'il s'agit d'une nécessité pour Alterego. De plus, je souhaite mettre en évidence que sa mise en œuvre est particulièrement aisée étant donné la taille de l'entreprise et le climat de proximité qui caractérise nos équipes.

- **La mise en place de systèmes de récompense**

Cette suggestion s'aligne avec les idées de Francis Buttle et Stan Maklan, qui mettent en évidence l'importance de créer une culture d'entreprise orientée client et d'aligner les comportements des employés sur la satisfaction et la fidélisation des clients. En offrant des récompenses pour des comportements axés sur le service client et la création de valeur, l'entreprise peut renforcer l'engagement des employés et leur motivation à contribuer activement à l'amélioration de l'expérience client. Cela peut consister en des bonus financiers, une possibilité d'évolution, des événements célébrant les objectifs et bien d'autres types de récompenses encore. Personnellement, je recommande vivement l'instauration de systèmes de récompense visant à encourager les comportements orientés client au sein de l'entreprise. En effet, cette pratique était d'application à mon arrivée dans l'entreprise et nous en constatons les résultats très positifs pour l'ensemble de l'équipe.

1.3 Sous un angle stratégique

Sous l'angle stratégique, nos recommandations visent à exploiter pleinement les capacités du CRM-ERP pour créer une expérience client personnalisée et cohérente. La segmentation et la personnalisation permettront d'adapter les interactions et les offres en fonction des besoins spécifiques de chaque segment, en accord avec la perspective stratégique du CRM. De plus, en encourageant le partage des données entre les départements, l'entreprise pourra forger une vue globale des clients et façonner des interactions plus significatives, soutenant ainsi la vision stratégique d'Alterego de devenir une entreprise centrée sur le client à tous les niveaux.

- **Segmentation et personnalisation de l'expérience Client :**

Les fonctionnalités du CRM permettent de segmenter la clientèle en fonction de différents critères tels que les comportements d'achat, les préférences et les besoins. Cette segmentation permet de personnaliser davantage l'expérience client en adaptant les offres, les communications et les interactions à chaque segment spécifique. (Porritt, 2023) Cela pourrait être intéressant pour Alterego, qui pourrait séparer ses clients en B2B et B2C, mais également et surtout dans le cadre des relances des clients. Cette recommandation s'aligne avec la perspective stratégique du CRM, en mettant l'accent sur l'utilisation des données client pour façonner des interactions plus pertinentes et significatives.

- **Partage des données entre les différents départements :**

À l'avenir, il pourrait être intéressant d'étendre le CRM à toute l'entreprise, pour permettre le partage de données entre les différents départements. En encourageant la collaboration interdépartementale et en facilitant le partage des informations clients entre des secteurs tels que le marketing, les ventes et le service client, l'entreprise peut créer une vue complète et holistique des interactions et des besoins des clients tout au long de leur parcours. Cela permettrait, par exemple, au marketing d'utiliser les données provenant du service client pour adapter ses campagnes promotionnelles en fonction des questions fréquemment posées par les clients. En adoptant cette recommandation, l'enseigne peut améliorer la satisfaction client de manière significative, ce qui s'aligne parfaitement avec la vision stratégique d'Alterego, de créer une culture centrée sur le client à travers toute l'entreprise. De plus, cela rejoint la théorie d'Adrian Payne et de Pennie Frow sur la nécessité d'intégrer les activités de l'entreprise pour créer de la valeur pour le client.

En résumé, nos recommandations découlent d'une approche holistique, fusionnant observations pratiques, connaissances théoriques et résultats qualitatifs, afin de répondre aux spécificités d'Alterego Design. Sous l'angle opérationnel, une communication fluide, une formation ciblée et une approche personnalisée amélioreront les processus, renforçant ainsi la relation avec les clients. Sur le plan managérial, une communication transparente et des incitations aux comportements orientés client nourriront une culture d'entreprise centrée sur la satisfaction client. Enfin, l'angle stratégique souligne l'importance de la personnalisation de l'expérience client et du partage interdépartemental des données pour concrétiser la vision stratégique d'Alterego. Ensemble, ces recommandations visent à faciliter et à optimiser l'intégration CRM-ERP pour offrir une expérience client supérieure et positionner Alterego Design comme un leader orienté client dans son domaine.

2. Limites des recommandations

Bien que les recommandations formulées aient été conçues pour répondre aux besoins d'Alterego Design, il est essentiel de reconnaître qu'elles ne sont pas exemptes de certaines limites. L'un des principaux défis réside dans la complexité de l'intégration d'un système CRM à un ERP, qui peut nécessiter des ressources considérables en termes de temps principalement dans notre cas. De plus, la résistance au changement de certains membres du personnel peut constituer un obstacle à la mise en œuvre fluide des recommandations. Pour surmonter ces défis, il serait judicieux de permettre à une personne, par exemple Monsieur Montens, responsable du service client web, ou à Monsieur Baes, responsable du magasin de Namur, de se charger de coordonner le processus d'intégration, d'allouer des budgets adéquats pour la formation et l'implémentation, et d'offrir un soutien personnalisé aux employés qui pourraient avoir des réticences.

3. Perspectives futures

À mesure qu'Alterego Design continue d'évoluer, il est important d'anticiper les futurs développements de ses besoins et de ses objectifs. Les recommandations formulées, bien qu'initialement conçues pour le département des ventes, pourraient éventuellement être étendues à d'autres départements de l'entreprise, renforçant ainsi la collaboration dans l'entreprise et la vue holistique des interactions client. De plus, avec l'évolution rapide des technologies et des pratiques commerciales, il serait judicieux de veiller à rester à la pointe des tendances du CRM-ERP et de l'expérience client. Cette flexibilité permettra à Alterego Design de demeurer compétitif et agile dans un paysage commercial en constante évolution.

4. Plan d'action progressif de la continuité du projet

Dans notre contexte spécifique, la mise en place d'un plan d'actions détaillé peut présenter des défis. En effet, le processus d'intégration CRM-ERP nécessite un temps de développement et de configuration qui ne dépend pas de notre contrôle. Par conséquent, il peut être difficile de planifier des actions précises avant que le système ne soit opérationnel.

Cependant, malgré ces limitations, il existe des opportunités pour initier des mesures concrètes dès à présent. Une première étape pourrait consister à organiser une journée de présentation pour les commerciaux, visant à expliquer en détail le fonctionnement de la version test du système intégré. Cela permettrait de susciter l'intérêt des employés et de leur donner une compréhension de ce qui est à venir.

Une fois la version test déployée, un plan d'action plus détaillé pourrait être élaboré pour la phase de suivi et d'amélioration continue. Ce plan impliquerait des interactions régulières avec les commerciaux, telles que des réunions hebdomadaires ou mensuelles, afin de recueillir leurs retours sur l'utilisation du système et d'identifier les points à améliorer. Ces échanges permettraient d'ajuster la configuration du système en fonction des besoins réels des commerciaux et d'assurer une adoption réussie.

CONCLUSION

L'objectif premier de notre recherche était de déterminer comment l'intégration d'un CRM à notre système ERP déjà présent pouvait améliorer l'efficacité opérationnelle au sein d'Alterego Design, en particulier dans le service commercial. Cette démarche se révélait non seulement être une réponse à l'évolution incessante du monde des affaires, mais aussi à une adaptation nécessaire pour maintenir sa compétitivité. L'entreprise, comme nombre de ses pairs sur le marché, s'est résolument engagée dans une dynamique de réinvention, afin de répondre aux attentes en constante mutation de sa clientèle.

Notre analyse approfondie des modules opérationnels a révélé que notre système ERP présentait des lacunes en termes de communication interne et d'efficacité. Ces constatations trouvaient écho dans les critiques fréquemment formulées à l'égard des ERP, caractérisées par leur rigidité et l'absence de centralisation. L'intégration d'un CRM au sein de l'ERP existant, plutôt que le déploiement distinct d'un CRM, s'est présentée comme l'approche la plus adéquate pour Alterego Design. Cela non seulement, pour combler ces lacunes de façon rapide, mais aussi pour conférer une personnalisation accrue aux interactions avec nos clients, sans trop émettre de moyens financiers.

Pour parvenir à cette transformation, nous avons adopté une approche méthodique qui est une symbiose entre les principes théoriques et les besoins pratiques de notre entreprise. Le résultat concret de notre travail est l'intégration réussie, en cours, du CRM Odoo. Ces constatations, à la fois théoriques et pratiques, ont illustré la nécessité pour Alterego Design d'accepter le changement, non seulement pour répondre aux besoins actuels du marché, mais également pour se préparer à l'avenir.

Nous évoluons dans un environnement commercial en perpétuelle évolution, où les attentes des clients et les outils technologiques continuent de se transformer. Conscients que la gestion de la relation client transcende désormais les interactions isolées pour façonner une expérience globale, Alterego est maintenant mieux positionné pour bâtir son avenir.

En conclusion, notre recherche ne se contente pas de dévoiler les insuffisances de notre système actuel, elle ouvre également la voie à des opportunités d'amélioration significatives. Elle nous rappelle que dans le paysage commercial en constante évolution, l'adaptabilité est le maître-mot pour rester compétitif. De plus, les découvertes de notre étude ont solidifié notre conviction que l'intégration du CRM à notre ERP est la démarche stratégique par excellence pour Alterego Design. Cette recherche marque le début d'une nouvelle ère pour l'enseigne, une ère où la gestion de la relation client forge une expérience stratégique globale. Guidés par ces enseignements et en mettant en œuvre nos recommandations, nous avons la certitude que l'enseigne saura saisir les opportunités à venir.

Lorsque j'ai entrepris ce master, il était clair que je me tenais à la croisée des chemins de ma vie académique et professionnelle. Diplômée d'un bachelier en commerce extérieur, je savais que j'avais acquis des connaissances théoriques solides. Cependant, j'éprouvais également une envie irrésistible d'explorer la réalité du terrain. Mon choix d'entreprendre ce parcours reposait sur une réalité intérieure : je ressentais à la fois le désir de plonger dans le monde professionnel tout en nourrissant la soif continue d'apprendre. Cette quête d'une formation qui mêle connaissance académique et mise en pratique m'a conduit à choisir la voie de l'alternance.

En effet, l'alternance, avec son équilibre délicat entre formation académique et expérience pratique, s'est révélée être le chemin idéal pour concrétiser mes aspirations. C'est dans cet esprit que j'ai saisi l'opportunité de rejoindre Alterego Design en tant que Junior Sales Manager. Ces deux années de stage m'ont offert bien plus qu'une simple immersion dans le monde du travail. Elles m'ont permis de combiner mes compétences théoriques avec une expérience concrète. Mon parcours de bachelier m'avait donné une base solide, mais mon expérience d'alternance m'a offert une perspective élargie et une compréhension approfondie des réalités du terrain.

Mon immersion au sein d'Alterego Design, en tant qu'assistante du responsable du service client, s'est avérée une occasion d'apprentissage inestimable. J'ai pu acquérir une multitude de compétences pratiques et de connaissances, allant de la gestion opérationnelle à la stratégie commerciale. Mon parcours m'a permis de naviguer dans le monde complexe des ventes, de gérer des projets d'envergure, de participer à des foires commerciales, de cultiver des relations avec les clients en ligne et en face-à-face, de développer des connaissances techniques liées à l'utilisation de logiciels ERP et CRM, de développer ma pensée critique, et de collaborer de manière fructueuse avec des fournisseurs de solutions logicielles.

Mon projet au sein d'Alterego Design avait une portée stratégique et managériale considérable: implémenter un CRM au sein de l'entreprise, tout en l'intégrant à un ERP déjà existant. Cette tâche complexe, qui ne s'enseigne pas dans les manuels scolaires, se vit concrètement sur le terrain. C'est précisément cette opportunité d'apprentissage pratique qui a suscité mon intérêt. J'étais avide de nouvelles connaissances et compétences, celles que seule l'expérience professionnelle peut offrir.

Pour atteindre ce but ambitieux, j'ai commencé par m'immerger pleinement dans l'équipe commerciale. Au cœur de cette expérience résidait ma participation active au service client et à toutes ses facettes opérationnelles. Depuis le début de mon stage, j'ai assisté l'équipe commerciale dans diverses tâches, du fonctionnement d'un logiciel ERP à la création de fiches clients, l'établissement de devis, l'encodage de commandes, et la gestion des dossiers retours et services après-vente. De plus, j'ai dû me familiariser avec les produits d'Alterego pour offrir un support complet aux clients via différents canaux de communication. Je dois dire que les enseignements des cours de ventes et de négociations stratégiques se sont avérés particulièrement utiles dans mes interactions avec les clients.

En travaillant chaque jour à ces opérations, j'ai découvert pourquoi ce projet d'implémentation de CRM était si important. Un exemple concret est l'encodage d'une commande, qui requiert une séquence complexe de démarches. Il faut d'abord créer la fiche client, ensuite encoder la commande, sélectionner les articles souhaités, éclater les produits en plusieurs composantes, ajouter les détails de la livraison, puis piloter la commande, pour enfin pouvoir la mettre "en attente" et la valider. Ce qui conclure finalement ce processus, c'est la génération du bon de commande et son envoi par le mail correspondant. Mais cet exemple est loin d'être isolé. En réalité, une multitude de tâches opérationnelles au sein de l'entreprise suivent un processus similaire, demandant des séquences de démarches complexes et chronophages, soulignant ainsi l'importance d'optimiser ces processus.

Au-delà de la complexité des processus, j'ai également remarqué un manque de centralisation interne. En effet, chaque employé doit noter de sa propre initiative chaque manipulation effectuée, ce qui peut parfois conduire à des pertes d'information et rendre difficile la collaboration entre collègues. Cette observation a souligné la nécessité d'un système plus cohérent et intégré pour conserver, partager et analyser les données opérationnelles.

Outre les défis techniques, jongler entre la gestion du projet d'analyse des processus opérationnels et la disponibilité pour les clients était un défi en soi. Les interruptions fréquentes par des appels et des e-mails importants m'ont enseigné l'importance de gérer minutieusement le temps et les priorités, renforçant ma capacité à rester concentrée et à reprendre rapidement les tâches complexes malgré les distractions. De plus, en tant que membre de l'équipe commerciale, j'ai démontré ma capacité à combiner la compréhension profonde des opérations quotidiennes avec une perspective globale, ce qui est crucial pour élaborer et exécuter une vision stratégique cohérente.

Cette phase opérationnelle s'est révélée essentielle, car tant que je n'avais pas une compréhension solide des tâches et des processus quotidiens, il m'était impossible de m'engager pleinement dans le projet de mise en place du CRM. Ma contribution active au service client et à l'amélioration des processus a illustré ma capacité à gérer les opérations à un niveau micro. J'ai non

seulement participé aux opérations opérationnelles, mais j'ai également mis en place des initiatives d'optimisation afin d'améliorer l'efficacité et la qualité du service client. Cela démontre mon engagement à garantir une satisfaction client maximale tout en assurant une gestion proactive des problèmes. Cette compétence s'aligne parfaitement avec la vision stratégique d'un directeur commercial, qui cherche à renforcer la réputation de l'entreprise et à fidéliser la clientèle à long terme.

Notons que les cours académiques suivis ont joué un rôle fondamental dans cette évolution. Ils m'ont appris à aller au-delà de la simple exécution mécanique des tâches, pour comprendre les mécanismes sous-jacents et identifier des pistes d'amélioration. Ils ont développé ma pensée critique et ma capacité à aborder les processus opérationnels avec une perspective analytique et stratégique. Ainsi, il ne s'agissait pas seulement de réaliser les tâches opérationnelles, mais plutôt de les comprendre en profondeur pour les optimiser.

Cependant, la complexité de notre entreprise ne se limitait pas seulement aux processus internes. Nous étions déjà dotés d'un système ERP robuste, qui gérait les opérations quotidiennes. Intégrer un CRM dans ce contexte signifiait une difficulté supplémentaire : harmoniser ces deux systèmes pour qu'ils fonctionnent en synergie. Cela signifiait que les informations de vente et de service client collectées dans le CRM devaient être directement accessibles dans l'ERP, permettant une vue à 360 degrés de chaque client et améliorant la réactivité de nos équipes. Cette intégration était un défi unique en son genre. Cela nécessitait une compréhension approfondie des deux systèmes et une expertise pour les connecter de manière transparente. Travailler avec l'équipe informatique et les fournisseurs de solutions a renforcé ma capacité à collaborer à travers des domaines fonctionnels divers. De plus, cela a souligné l'importance de la communication claire et de la coordination entre les différents départements, afin de garantir une transition fluide.

Une fois les processus complètement compris, nous avons entamé la rédaction du cahier des charges. Cette étape avait pour objectif de fournir une vue d'ensemble des processus optimisables et des améliorations recherchées. Pour ce faire, j'ai listé toutes les tâches accomplies par nos commerciaux, nécessitant des améliorations. Ensuite, j'ai développé chaque tâche en détail afin que tout lecteur du cahier des charges puisse comprendre en profondeur le fonctionnement du département commercial chez Alterego Design. Une fois ces étapes accomplies, j'ai examiné chaque processus en détail, identifiant les problèmes rencontrés et les améliorations recherchées. Ce cahier des charges avait pour but d'être envoyé aux fournisseurs potentiels. Cette phase m'a permis de développer des compétences en structuration de documents, de comprendre comment conduire un projet dès ses débuts, et de favoriser la collaboration au sein d'une équipe.

Ensuite, a débuté la phase de sélection et de collaboration avec nos fournisseurs. Cette étape a nécessité une analyse minutieuse et une écoute attentive des besoins exprimés par les responsables. Ces besoins, une fois intégrés, m'ont inspiré à concevoir des solutions concrètes et à les présenter de manière éloquente. Cette responsabilité m'a également octroyé l'opportunité de diriger des réunions de travail, parfois en autonomie, notamment avec des partenaires de premier plan tels que Sales Force. Ces moments de coordination et de dialogue ont forgé en moi une aptitude à orchestrer des réunions de manière plus fluide, tout en demeurant alignée avec les objectifs stratégiques. En conséquence, j'ai dû non seulement participer activement à ces réunions, mais également rédiger des rapports détaillés pour fournir des mises à jour claires aux cadres de l'entreprise. Notre projet d'implémentation de CRM a donc également ouvert des opportunités pour développer des compétences en leadership. De plus, la validation par la direction de la solution que nous avons avancée lors du projet d'intégration du CRM reflète la qualité et la pertinence de notre travail d'équipe. Cette rapide approbation renforce notre capacité à appréhender les besoins stratégiques de l'entreprise et à y répondre efficacement.

Cette expérience s'est traduite par un renforcement significatif de ma confiance personnelle. Que ce soit en interagissant avec des clients de manière directe ou en collaborant avec des cadres supérieurs, j'ai assimilé l'art de m'imposer avec assurance, de façon à exprimer mes idées et à défendre mes points de vue. Aujourd'hui, je me sens plus à l'aise pour incarner mes convictions et contribuer activement aux échanges professionnels. Cette évolution personnelle a été profondément nourrie par mon engagement dynamique dans des occasions telles que les foires commerciales, ainsi que par mon initiative audacieuse au sein de notre équipe. Par ailleurs, cette détermination a été remarquée et saluée au sein de l'entreprise. En effet, Monsieur Baes a personnellement exprimé son intérêt pour ma participation à l'événement majeur de notre domaine, la prochaine foire commerciale « The White Label » prévue en octobre. Cette sollicitation est une confirmation tangible de la crédibilité que j'ai gagnée en tant que Junior Sales Manager et de mon désir sincère de contribuer de manière substantielle sur le terrain.

L'étape suivante consistait à collaborer avec le fournisseur présélectionné pour personnaliser le CRM en fonction de nos besoins spécifiques et pour garantir une intégration transparente avec notre ERP existant. Cette collaboration a nécessité une gestion minutieuse des délais, ainsi qu'une communication ouverte pour avancer au mieux dans le projet.

En travaillant sur l'intégration du CRM avec l'ERP, j'ai été confrontée à la nécessité de comprendre en profondeur les fonctionnalités de l'ERP existant. Cela m'a poussée à travailler en étroite collaboration avec notre fournisseur ERP pour assimiler les termes techniques et comprendre comment les systèmes étaient interconnectés. Cette étape d'apprentissage technique a été stimulante et m'a permis d'acquérir des compétences précieuses en gestion de projet et en communication interfonctionnelle. J'ai dû jongler avec des concepts complexes et expliquer les besoins du CRM aux fournisseurs de solutions ERP d'une manière claire et accessible. Cette capacité à traduire des termes techniques en un langage compréhensible est un trait essentiel pour un directeur commercial, car cela favorise une communication fluide entre les différentes parties prenantes, tant en interne qu'en externe.

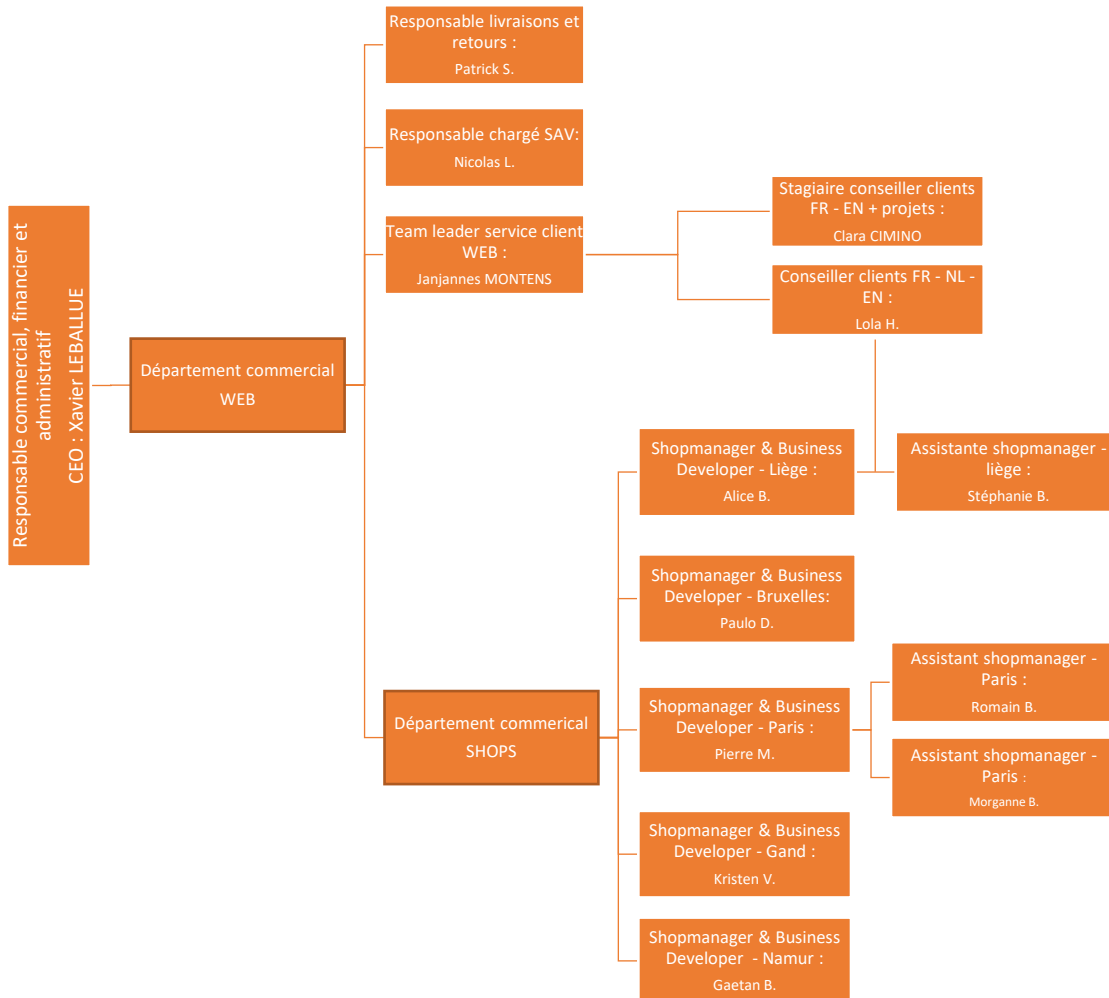
L'effort d'intégration a également exigé des réunions fréquentes avec le fournisseur ERP pour discuter des détails techniques et opérationnels. Parfois, ces réunions se sont déroulées en mon absence, nécessitant que je synthétise les informations et les intègre dans notre projet CRM. Ces responsabilités m'ont offert l'occasion d'affiner mes compétences en gestion de projets, en coordination interdépartementale et en communication. J'ai appris à hiérarchiser les informations essentielles, à préparer des rapports clairs et détaillés pour les cadres de l'entreprise et à identifier les points d'action clés pour faire progresser le projet.

Une des découvertes les plus significatives de cette expérience a été mon intérêt pour le travail en face-à-face avec les clients. Alors que j'assimilais des connaissances techniques et gérais des projets complexes, j'ai réalisé que mon vrai plaisir résidait dans les interactions directes avec les clients. Rencontrer les clients en personne lors de foires commerciales et cultiver des relations solides avec eux m'a donné un sentiment de satisfaction profonde. Ces interactions ont montré que le succès commercial ne repose pas seulement sur les processus et les systèmes, mais sur les relations humaines et la compréhension des besoins spécifiques des clients. Cette découverte a renforcé mon désir de me concentrer davantage sur des rôles qui impliquent une interaction directe avec les clients dans mes futures expériences professionnelles.

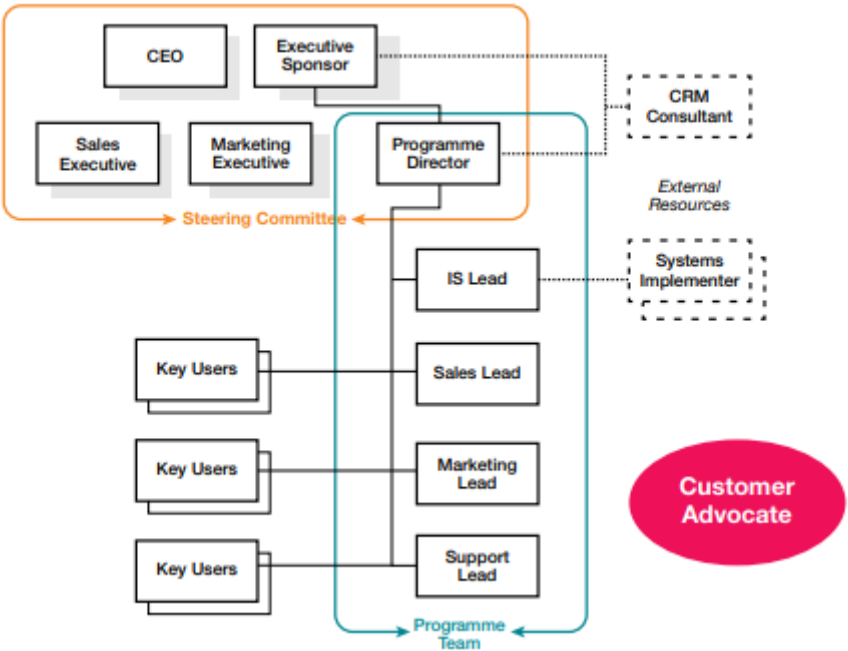
En rétrospective, mon rôle en tant que Junior Sales Manager chez Alterego Design m'a permis de développer et de renforcer un large éventail de compétences managériales. De la gestion des opérations quotidiennes à la coordination de projets stratégiques en passant par la communication avec les fournisseurs et les clients, chaque aspect de mon rôle a contribué à façonner ma perspective opérationnelle et stratégique. Les défis rencontrés, qu'ils soient techniques, organisationnels ou humains, m'ont permis de grandir en tant que professionnelle et de comprendre la valeur de la flexibilité, de la résilience et de l'adaptabilité.

Ma conclusion est empreinte de gratitude pour cette expérience riche et formatrice chez Alterego Design. Mes compétences managériales, enrichies par les succès et les défis que j'ai rencontrés, me positionnent de manière solide pour des opportunités futures dans le domaine du commerce et de la gestion. Mon passage chez Alterego Design a été un tremplin essentiel pour mon développement professionnel, et je suis impatiente de continuer à grandir en tant que professionnelle accomplie dans le monde du commerce.

Annexe 1 : Organigramme de l'équipe commerciale d'Alterego



Annexe 2 : Structure de gouvernance d'une gestion de projet



Annexe 3 : questionnaire vierge à propos du CRM:

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM ?</p>	
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi ?)</p>	
<p>Avez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité <input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de communication <input type="checkbox"/> Améliorer la relation client
<p>Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel ?</p>	
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	
<p>Avez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	
<p>Avez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	
<p>Avez-vous des suggestions ?</p>	

Annexe 4 : Réponses aux différents questionnaires à propos du CRM:

Questionnaire équipe WEB – Lola

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM?</p>	<p>Plus ou moins</p> <p>Pour moi, c'est un outil qui permet d'automatiser certaines tâches et de centraliser les interactions avec le client, pour un meilleur suivi et un suivi plus rapide</p>
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi?)</p>	<p>Oui,</p> <p>Tout ce qui est DP à communiquer, NO REPLY, CFR... Grosso modo, tout ce qui est fait manuellement et qui pourrait être automatisé pour gagner du temps et permettre d'éviter les erreurs</p>
<p>Avez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	<p>Gain de temps</p> <p>Suivi client optimisé</p>
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision</p> <p><input type="checkbox"/> Améliorer la productivité</p> <p><input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de communication</p> <p><input type="checkbox"/> Améliorer la relation client</p>
<p>Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel ?</p>	<p>Oui , Salesforce</p>
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	<p>Oui</p>
<p>Avez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	<p>Non.</p>
<p>Avez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	<p>Non.</p>
<p>Avez-vous des suggestions ?</p>	<p>Non.</p>

Questionnaire équipe SHOPS – Liège – Alice

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM ?</p>	<p>Non, je n'en connais actuellement toujours pas tous les aspects, mais pour moi, il s'agit d'un logiciel qui permet de regrouper toutes les informations nécessaires dans un seul système.</p>
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi ?)</p>	<p>Oui, il serait plus simple d'avoir un seul logiciel commun, où tout le monde a accès, plutôt que de chaque fois devoir demander qui a fait quoi.</p>
<p>Aviez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	<p>Pour moi, il s'agit principalement d'un gain de temps. Par exemple, plutôt que de contacter les achats pour disposer d'une information sur une date de réapprovisionnement, et d'ensuite devoir attendre une réponse, nous pourrions trouver la réponse directement dans le CRM.</p>
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité <input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de communication <input type="checkbox"/> Améliorer la relation client
<p>Aviez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel ?</p>	<p>Non, jamais.</p>
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	<p>Oui, je pense.</p>
<p>Aviez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	<p>Non.</p>
<p>Aviez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	<p>Non.</p>
<p>Aviez-vous des suggestions ?</p>	<p>Pas pour le moment.</p>

Questionnaire équipe SHOPS – Liège – Stéphanie

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM ?</p>	<p>Absolument aucune. Je n'avais jamais entendu parler de cet outil avant que tu ne m'en parle et je ne suis pas certaine d'avoir compris.</p>
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi ?)</p>	<p>Je ne suis pas des plus douée avec la technologie, pour moi, notre manière de travailler actuelle est très bien ainsi.</p>
<p>Aviez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	<p>Pas tout à fait, mis à part une meilleure communication vers le client, par exemple lors de renseignement en magasin.</p>
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité <input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de communication <input type="checkbox"/> Améliorer la relation client
<p>Aviez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel ?</p>	<p>Non.</p>
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	<p>Non.</p>
<p>Aviez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	<p>Non, et je n'espère pas devoir.</p>
<p>Aviez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	<p>Oui, j'espère que l'adaptation d'un système à l'autre ne sera pas trop compliquée. De plus, un inconvénient pourrait être la perte dans la relation client, moins de contacts humains dans la relation.</p>
<p>Aviez-vous des suggestions ?</p>	<p>Non.</p>

Questionnaire équipe SHOPS – Bruxelles – Paulo

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM ?</p>	<p>Oui.</p> <p>Un CRM est un logiciel avec une base de données recueillies sur les clients/prospects, qui va permettre d'automatiser l'envoi de messages ou la communication en général, notamment en fonction de filtres appliqués à cette même base de données.</p>
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi ?)</p>	<p>Oui.</p> <p>Certaines tâches sont lentes et occupent pas mal de travail, comme les mails pour les hors stock de commandes en ligne, explication du processus de vente/enlèvement, mail pour communiquer un retard, etc.</p>
<p>Avez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	<p>Oui, cela permet un gain de temps, un ciblage plus précis des clients/prospects, une automatisation de certaines procédures, une réduction de la probabilité d'oubli d'envoi de mails. Mais comme tout outil technologique, il peut avoir des bugs et des failles.</p>
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité <input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de communication <input type="checkbox"/> Améliorer la relation client
<p>Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel ?</p>	<p>Oui.</p> <p>Je ne me souviens plus du nom du logiciel.</p>
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	<p>Selon moi, oui mais cela dépend si la personne est à l'aise avec les outils technologiques.</p>
<p>Avez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	<p>Non mais ça pourrait me plaire.</p>
<p>Avez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	<p>Non.</p>
<p>Avez-vous des suggestions ?</p>	<p>Automatiser le procédé post-achat (envoi mail pour explication retrait/enlèvement)</p>

Questionnaire équipe SHOPS – Bruxelles – Nils

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM?</p>	<p>Un CRM peut nous aider à gérer la base de données clients. Automatiser les e-mails, grouper les prospects, ...</p>
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi?)</p>	<p>Absolument !</p> <p>Quelques exemples : envoyer des emails concernant les retards, la disponibilité des articles dans le showroom, des emails de prospection. Assurer le suivi des gros clients et faciliter le suivi des commandes.</p>
<p>Avez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	<p>Je pense surtout qu'un système de CRM nous permettra de consacrer plus de temps aux activités les plus importantes.</p>
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité <input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de distribution <input type="checkbox"/> Améliorer la relation client
<p>Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel?</p>	<p>Oui, salesforce</p>
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	<p>oui</p>
<p>Avez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	<p>non</p>
<p>Avez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	<p>non</p>
<p>Avez-vous des suggestions?</p>	<p>non</p>

Questionnaire équipe SHOPS – Paris – Pierre

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM?</p>	<p>Pour moi, un CRM est une plateforme simplifiée pour gérer la communication avec les clients. Un peu comme un couteau suisse qui permet de traiter plusieurs demandes à un seul et unique endroit.</p>
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi?)</p>	<p>J'aimerais que les clients soient reliés sur le chat à un nom ou numéro de commande dès qu'ils ont été identifiés. Il serait bon de savoir à qui l'on parle si c'est un client déjà connu. Ça représenterait un vrai gain de temps.</p>
<p>Aviez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	<p>Il serait top de gérer le chat, Messenger, et les demandes de la boîte info sur la même plateforme. Soit, toutes les demandes écrites. Le but est d'éviter les doublons, si le client nous écrit sur toutes les plateformes en même temps dans le but d'avoir une réponse rapide.</p> <p>Par contre, je suis contre l'automatisation, sauf pour préremplir par exemple les infos clients.</p>
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité <input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de communication <input type="checkbox"/> Améliorer la relation client <p>Tous les enjeux sont importants. On est très en retard là-dessus.</p>
<p>Aviez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel ?</p>	<p>Non</p>
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	<p>Il le faut, sinon pourquoi en utiliser un ?</p>
<p>Aviez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	<p>Non</p>
<p>Aviez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	<p>Non</p>
<p>Auriez-vous des suggestions?</p>	<p>Non</p>

Questionnaire équipe SHOPS – Namur – Gaetan

<p>Aviez-vous une idée claire de la définition d'un CRM avant que nous décidions d'en implémenter un ?</p> <p>Pourriez-vous définir avec vos mots ce qu'est un CRM?</p>	<p>Oui</p> <p>Le CRM est un outil commercial et marketing puissant permettant d'optimiser au mieux sa relation client et ses forces de ventes.</p>
<p>Dans votre travail, au quotidien, aimeriez-vous que certaines tâches soient améliorées / automatisées ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles et pourquoi ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pipeline de gestion de prospects. • Reponses service client automatisées • Changement de statut prospect -> client • La liste est longue
<p>Avez-vous une idée claire des bénéfices que procure la mise en œuvre d'un système CRM ?</p> <p>(Si OUI, pourriez-vous expliquer lesquelles ?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur suivi client • Délai de traitement client amélioré • Travail collaboratif entre les départements facilité • Centralisation des outils de travail
<p>Sélectionnez les éléments qui correspondent aux enjeux souhaités en investissant dans cette solution CRM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer la prise de décision <input type="checkbox"/> Améliorer la productivité <input type="checkbox"/> Investir dans de nouveaux canaux de communication <input type="checkbox"/> Améliorer la relation client
<p>Avez-vous déjà eu l'occasion d'utiliser un CRM ?</p> <p>Si OUI, lequel?</p>	<p>Zendesk</p>
<p>D'après vous, le CRM est un outil facile à utiliser ?</p>	<p>Oui</p>
<p>Avez-vous déjà travaillé à la mise en œuvre d'un CRM ?</p>	<p>Oui</p>
<p>Avez-vous des appréhensions face à ce projet ?</p>	<p>Non.</p>
<p>Avez-vous des suggestions?</p>	<p>Non, si certaines me viennent, je te reviendrais.</p>

Annexe 5 : transcriptions des entretiens passés avec Lola et Stéphanie

Transcription de l'entretien avec Madame Lola Hertogen

Oratrice 1 : Lola Hertogen

Oratrice 2 : Clara Cimino

Oratrice 2

Commençons par discuter ta journée type. Pourrais-tu m'expliquer comment elle s'organise s'il te plait ?

Oratrice 1

Bien sûr. Lorsque j'arrive, je commence par ouvrir et me connecter à toutes les plateformes qui me permettent d'avoir un contact avec le client. J'ouvre donc ma boîte mail, je me connecte à SM, je me connecte à 3CX afin de recevoir les appels, et je me connecte à iAdvize pour pouvoir consulter les potentiels messages reçus. Une fois connectée, je regarde tout d'abord si j'ai reçu des messages sur le chat. Si c'est le cas, j'y réponds. Sinon, je regarde à ma boîte mail.

Oratrice 2

Il y a donc un ordre à suivre dans ta journée de travail ? Une certaine hiérarchie des tâches ?

Oratrice 1

Oui, enfin, le client qui nous contacte sur le chat attend une réponse instantanée, il est donc important que je lui réponde au plus vite. En ce qui concerne les mails, il y a parfois des mails plus importants que d'autres. Je vais donc regarder à l'importance des mails reçus, et si certains nécessitent une réponse plus rapide, je vais m'en occuper directement. Sinon, je vais jeter un coup d'œil aux commandes à encoder sur SM, et j'encode celles qui concernent l'équipe WEB.

Oratrice 2

Il y a généralement beaucoup de commandes à encoder ? Ça te prend beaucoup de temps.

Oratrice 1

Il n'y pas toujours le même nombre de commandes. Le lundi par exemple, j'en aurais généralement plus à encoder que n'importe quel autre jour de la semaine. En effet, le lundi est le jour où l'on encode les commandes passées à partir de samedi 18h, jusqu'à lundi matin. Il y en a donc d'office plus à encoder que le mardi par exemple, qui comprend les commandes passées à partir du lundi 19h. Dépendant du nombre de commandes passées, cela prendra plus ou moins de temps. Mais l'encodage d'une commande prend du temps, oui. Il y a plein de manipulations répétitives à faire dans SM et le temps de synchronisation de chaque tâche est assez long. En plus, un autre inconvénient est qu'à tout

moment, je peux être interrompue par un appel d'un client. Des fois, je n'ai pas terminé d'encoder la commande qu'il faut que je passe à la demande du client, et donc potentiellement à une autre commande, et ensuite, seulement, je peux revenir sur la commande initiale.

Oratrice 2

Tu es donc amenée à devoir répondre à un client à tout moment ? Ce n'est pas trop difficile ?

Oratrice 1

Exactement. Tout au long de la journée, je suis constamment sur Outlook et sur SM, je réponds aux mails des clients et je m'occupe des commandes en cours, mais à tout moment, je peux être interrompue par un chat ou par un appel. Ce n'est pas nécessairement difficile, c'est plutôt une question d'habitude, je dirais.

Oratrice 2

Pour résumer, quotidiennement, tu travailles avec l'ERP, avec Outlook, avec 3CX et avec iAdvize, c'est bien cela ? Que penses-tu de ces différents outils ?

Oratrice 1

C'est bien cela ! Je pense que je m'y suis habituée donc ça ne me dérange pas de gérer ces systèmes tout le temps. Mais il est vrai que ce n'est pas du plus optimal. On peut vite oublier de noter une information importante dans l'ERP, ce qui peut mettre dans l'embarras nos collègues. On doit aussi devoir gérer les divers canaux en même temps et ce n'est parfois pas facile. Par exemple, si j'ai un client au téléphone et qu'en même temps, je reçois une demande sur le chat. Je dois être capable de répondre aux deux instantanément, mais c'est parfois compliqué...

Oratrice 2

Je comprends tout à fait. La gestion des divers canaux, sans centralisation n'est pas la meilleure façon de travailler en effet. Merci pour tes réponses. Concernant ton travail quotidien dans SM, est ce que tu penses qu'il y a des tâches spécifiques qui pourraient être améliorées ou automatisées ?

Oratrice 1

Absolument. Il y en a beaucoup. Par exemple, informer les clients des prochaines dates disponibles pour leurs commandes, traiter les tentatives de commande échouées, gérer les commandes qui sont prêtes, mais pour lesquelles les clients ne répondent pas aux rappels, gérer les retards dans les commandes. En gros, la plupart des tâches qui sont actuellement effectuées manuellement, pourraient d'après moi être optimisées, pour gagner du temps et réduire les erreurs. C'est tout ce qui me vient en tête pour l'instant mais je suis certaine qu'il y en a d'autres.

Oratrice 2

Ce sont en effet certainement des tâches que l'on peut automatiser. Je t'ai déjà parlé de notre projet d'implémenter un CRM. Avant que nous n'en discutions, avais-tu une idée précise de ce qu'est un CRM?

Oratrice 1

Honnêtement, je ne peux pas dire que j'en avais une idée très claire. Mais j'avais quand même une vague idée qu'il s'agissait d'un outil qui permettait d'automatiser certaines tâches, et de rassembler toutes les interactions avec les clients dans un système pour assurer un suivi plus efficace.

Oratrice 2

Il semble que tu aies tout de même une bonne compréhension des avantages potentiels. As-tu déjà eu l'occasion d'utiliser un système de gestion de la relation client ?

Oratrice 1

Oui, j'ai déjà utilisé Salesforce.

Oratrice 2

Génial, et qu'en as-tu pensé ? Selon toi, le CRM est-il un outil facile à utiliser ?

Oratrice 1

D'après mon expérience passée avec Salesforce, je dirais qu'il faut un petit temps pour s'y habituer, mais une fois que c'est fait, c'est super facile à utiliser. Et ça permet de gagner beaucoup de temps au quotidien !

Oratrice 2

De ce que j'entends, tu t'es assez familiarisé avec le CRM. As-tu des appréhensions face à notre projet d'en intégrer un de notre service commercial ?

Oratrice 1

Pas du tout ! Que du contraire même. Je pense que si le projet est bien géré, il pourrait rendre notre travail plus efficace et nous aider à mieux servir nos clients.

Oratrice 2

C'est une perspective positive. Merci beaucoup d'avoir partagé tes idées et ton expérience Lola.

Transcription de l'entretien avec Madame *Stéphanie Barthélémy*

Oratrice 1 : Stéphanie Barthélémy

Oratrice 2 : Clara Cimino

Oratrice 2

Bonjour Stéphanie, j'aimerais que nous nous penchions sur une journée type pour toi au travail. Pourrais-tu m'expliquer comment tu organises ta journée s'il te plait ?

Oratrice 1

Tout à fait. Ma journée commence généralement à 12 heures, lorsque j'ouvre le magasin et que je commence à tout préparer pour la journée à venir. Cela implique de disposer les meubles, de s'assurer que le magasin est propre et accueillant, puis d'allumer les ordinateurs. Une fois que les ordinateurs sont en marche, je me connecte au système ERP afin d'être prête à aider les clients qui visitent le magasin tout au long de la journée.

Oratrice 2 :

Ta tâche principale est donc d'accueillir les clients et de rendre le magasin présentable ?

Oratrice 1

C'est ça. Dès qu'un client arrive, je l'accueille, je me renseigne sur ses préférences et je lui donne des conseils sur base de nos produits. Ma journée consiste à offrir une expérience personnalisée et satisfaisante à chaque client. Pendant les moments plus calmes, lorsqu'il n'y a pas de clients dans le magasin, je vérifie mes mails ou j'effectue d'autres tâches liées à l'entretien du magasin.

Oratrice 2

Tu interagis beaucoup par mail avec les clients au quotidien ?

Oratrice 1

Quand même. Par exemple après un entretien en magasin avec un client pour un projet professionnel, je suis souvent amenée à réaliser un voire plusieurs devis. Je prends note durant notre entretien de l'ensemble de ses préférences, et ensuite, je sélectionne les éléments correspondants, en fonction des dates de disponibilités.

Oratrice 2 :

Aurais-tu un exemple concret ?

Oratrice 1

Bien sûr ! Hier, une dame est venue en magasin, car elle recherchait du mobilier pour son futur restaurant. Celui-ci ouvrira dans 3 mois, on avait donc la chance que la plupart des articles seraient en stock d'ici-là. Son souhait était d'avoir 3 coins différents. Un plus cosy, avec des fauteuils et une table basse, par exemple pour manger des tapas entre amis. Un autre coin avec des tables à rondes et les chaises qui les accompagnent, pour les diners plus traditionnels. Et finalement, un avec des tables hautes, pour pouvoir venir déguster un cocktail. On a donc regardé ensemble ce qui pouvait être disponible pour la date d'ouverture de son restaurant et une fois qu'elle partit, j'ai établi un devis sur base de ce que nous avons décidé ensemble. J'ai donc du échanger quelques mails en interne, notamment avec le service achat pour connaître la date exacte de réapprovisionnement de certains articles, mais également avec le service transport pour connaître les prix des différentes livraisons. J'ai ensuite envoyé le devis à la cliente par mail.

Oratrice 2

C'est super intéressant ! De ce que j'entends tu utilises quand même assez l'ERP et ta boîte mail. Tu interagis aussi par téléphone parfois ?

Oratrice 1

J'utilise beaucoup moins le téléphone, je l'évite le plus possible à vrai dire. Je n'aime pas les contacts téléphoniques, je le fais vraiment uniquement quand c'est nécessaire. Mais je suis tout de même amenée à le prendre, par exemple pour informer les clients que leur commande est disponible et prête à l'enlèvement. J'utilise bien plus SM, qui m'aide à accéder rapidement aux informations sur nos produits ou clients, et Outlook pour communiquer avec l'équipe ou les clients. Mais je préfère quand même renseigner les clients en magasin.

Oratrice 2

Penses-tu à certaines tâches dans ton travail quotidien qui pourraient être rationalisées ou automatisées ?

Oratrice 1

Non, ça me va très bien de continuer de travailler comme ça. Je travaille principalement en face-à-face avec les clients, donc à part les mails de retard qui peut-être prennent un peu de temps, le reste est très bien comme ça pour moi.

Oratrice 2

D'accord, j'entends bien ton point de vue. J'ai encore quelques questions. Est-ce que tu sais ce qu'est un CRM ?

Oratrice 1

Absolument pas. Enfin, je t'ai déjà entendu en parler, mais je n'y comprends rien. Ce genre de changement me fait assez peur, je t'avoue. Je ne suis pas très familière avec tout ce qui concerne la technologie.

Oratrice 2

D'accord, en résumé, le CRM est une plateforme qui va centraliser toutes les données dans un seul système. Dans ton cas précis, ça te permettrait d'avoir une meilleure communication avec tes clients parce que tu n'aurais plus besoin de lui poser plein de questions pour savoir qui lui a dit quoi. Tu aurais toutes les informations directement devant toi. Qu'en penses-tu ? Penses-tu que cela pourrait faciliter ton travail ?

Oratrice 1

Ah c'est vrai que vu comme ça, ça pourrait être utile en effet.

Oratrice 2

Ravie de te l'entendre dire. On envisage d'en mettre un en place dans l'entreprise, comme tu le sais déjà. Penses-tu que si on t'aidait à te familiariser avec l'outil cela t'aiderait ? Par des formations au nouvel outil, par exemple, pour faciliter la transition.

Oratrice 1

Oui je pense que cela sera nécessaire. Et puis, je me suis bien adaptée à SM, je n'y comprenais rien non plus au début. Donc je suppose que je saurais aussi m'adapter à ce nouvel outil.

Oratrice 2

Et bien je suis contente de te l'entendre dire. Merci pour tes réponses Stéphanie.

Annexe 6: Avis négatifs sur la plateforme Truspilot relatif au manque de communication

Avis 1 :

 **Alterego Design Belgique**
★★★★☆ 4,5 ⓘ

JU Julie
2 avis @ BE

★☆☆☆☆ Vérifié 9 févr. 2023

J'ai reçu un mail pour me signaler que...

J'ai reçu un mail pour me signaler que ma commande était disponible au magasin d'Alleur. Je me suis arrangée pour avoir une camionnette et de l'aide pour aller chercher ma commande. Quand je suis arrivée au magasin, le vendeur m'a dit que ma commande n'était en fait pas là et que le mail m'avait été envoyé par erreur!

Date de l'expérience: 20 janvier 2023

Avis 2 :

 **Alterego Design Belgique**
★★★★☆ 4,5 ⓘ

1 avis @ BE

★☆☆☆☆ Vérifié 31 août 2022

Très mauvaise première expérience

Très mauvaise première expérience. Date de réception des articles prévue un mois après l'achat. Je reçois un premier mail m'avertissant que mes articles sont arrivés, je me rend sur place. Il s'agit d'une erreur, mes articles ne seront là que le 12/8. Premier déplacement inutile.

Le 12/8, je me rends sur place pour récupérer ma commande, on m'annonce un retard d'une semaine, qu'un mail aurait dû m'être envoyé pour signaler ce retard mais ça n'a pas été fait. Deuxième déplacement inutile. Une semaine plus tard, toujours pas de nouvelles, je rends sur place, même histoire. Troisième déplacement inutile. Ce n'est qu'au bout de la quatrième fois, que j'ai pu récupérer ma commande.

J'ai tout de même signaler par mail au service client d'alter ego cette histoire. Tout ceci serait dû à un bug informatique qu'ils ne s'expliquent pas... J'ai surtout l'impression d'avoir été pris pour un idiot.

Il m'aura donc fallu deux mois et quatre déplacements pour recevoir quatre chaises. A moins d'un geste commercial, c'était la première et dernière fois que je ferais un achat chez alter ego.

Date de l'expérience: 31 août 2022

Avis 3 :



Alterego Design Belgique

★★★★☆ 4,5 ⓘ

★★★★☆ Vérifié

Actualisé le 6 mai 2021

Ils disent que la table est dispo et...

Ils disent que la table est dispo et expédiée en 48h... presque 2 semaines plus tard, toujours rien et service client qui répond pas. Site à éviter

Réponse à alter ego:

Email auquel j'ai répondu et qui est ensuite resté sans réponse de votre part. (j'ai même fait une relance hier)

Donc maintenant que vous semblez disposer à répondre, quand la table sera-t-elle de retour en stock ?

Merci

Date de l'expérience: 06 mai 2021

Avis 4 :



Alterego Design France

★★★★☆ 4,5 ⓘ

BD Beatrice Dropsy
1 avis ⓘ FR

★★★★☆ Vérifié

14 juin 2023

Aucun avertissement sur une expédition...

Aucun avertissement sur une expédition bloquée du 8 juin

Nous sommes 1 semaine après et j'attends toujours des explications mais bien sûr le montant mon article est débité depuis presque 1 mois

Date de l'expérience: 23 mai 2023

Avis 5 :



Alterego Design France

★★★★☆ 4,5 ⓘ

OA olivier AUDRAIN
1 avis ⓘ FR

★★★★☆ Vérifié

11 déc. 2022

Commande de 6 tabourets le 20/11...

Commande de 6 tabourets le 20/11 disponible car en stock sur le site.

Je prévoyais d'y aller le samedi suivant mais lorsque j'appelle pour m'assurer de la chose on me dit que cette référence n'est plus en stock et qu'une nouvelle commande a été passée pour une disponibilité le 16/12. Aujourd'hui, je reçois de nouveau un mail indiquant que le ressort du stock ne sera disponible que le 06/01/2023.

Il y a des choses sympas et design mais assurez-vous de vos stocks. J'avais besoin de ces tabourets pour le réveillon de Noël et je me retrouve coincé. Pas cool..

Date de l'expérience: 19 novembre 2022

Annexe 7 : Devis de l'intégration Odoo à Silicon Master



ODOO SILVER PARTNER

Appalach - Partenaire Odoo
Rue de L'avancée Numérique 1
4430 Ans
Belgique

Alterego
Avenue Du Progrès 21
4432 Ans
Belgique
TVA: BE0877729640

Devis N° 22 10/232

Date du devis: 24/10/2022 Date d'Expiration: 23/11/2022 Votre contact: Roland Neyrinck

DESCRIPTION	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	REM. (%)	TAXES	MONTANT
1) Mise en place d'Odoo et de ses modules marketing (voir détail en page 2)	5,00 Jour(s)			TVA 21%	
2) Développement d'un connecteur avec Silicon Master	5,00 Unité(s)			TVA 21%	
3) Développement d'un connecteur avec 3CX (Max 2 jours)	2,00 Unité(s)			TVA 21%	

Sous-total	
TVA 21% sur :	
Total	

Le poste 1 est un estimatif des heures nécessaires à mettre en place le projet car celui-ci dépend des demandes ponctuelle du client, des besoins en formations, etc.
Les points 2 et 3 sont des postes fixes.

Cahier des charges

PARTIE 1 : Mise en place d'Odoo et de modules liés à la gestion commerciale

Mise en place d'Odoo :

- Création du projet (Github et Odoo.sh),
- Création de la base de données,
- Installation des modules visés,
- Formation d'un ou plusieurs utilisateurs clés (key-users) à l'utilisation avancée à Odoo,
- Formation des utilisateurs aux différents modules,

Modules visés (scope du projet) :

- Gestion des contacts,
- CRM,
- Marketing automation, marketing social,
- Email marketing,
- Rendez-vous en ligne,
- Gestion des tickets/support client,
- Gestion de projet,
- Gestion des candidatures,

PARTIE 2 : Intégration avec Silicon Master

Architecture : Odoo est l'esclave et Silicon Master le maître (Odoo ne modifie pas l'information dans Silicon Master et Silicon Master est le logiciel qui "fournit" la donnée).

Intégration avec Silicon Master comprend les synchronisations suivantes :

Contacts (clients/fournisseurs) :

Reprise des contacts de Silicon Master (SM) vers Odoo (SM master/Odoo slave).

Articles :

Reprise des articles de SM dans Odoo (SM master/Odoo slave).

Commandes :

Reprise des commandes clients de SM dans Odoo.

PARTIE 3 : Intégration avec 3CX

Possibilité de lancer un appel 3CX depuis une fiche de contact Odoo.

Conditions générales de vente

Par l'acceptation du devis, le client marque son accord aux conditions suivantes :

Le prestataire s'engage à aider le client à mettre en place Odoo dans le cadre du projet défini dans la présente offre.

Le prestataire s'engage à ne pas divulguer à des tiers les informations communiquées par le client en vue de la reprise de données (ex listing client).

Les prestations pourront avoir lieu chez le client (analyse, réunions, formations) ou à distance (reprise de données, configuration et paramétrage).

Ne sera facturé que les heures prestées. Il est possible que le client prenne à sa charge certaines tâches (exemple : reprise des contacts) afin de réduire le coût d'implémentation. A l'inverse, toutes prestations excédentaires à la présente offre seront facturées.

Sauf précision inverse dans l'offre, il n'est pas prévu d'adapter les documents commerciaux ou les fonctionnalités standards d'Odoo. Des adaptations peuvent être réalisées mais donneront lieu à des prestations supplémentaires.

Le client s'engage à payer toutes les heures déjà prestées sur le projet. Si le client souhaite interrompre le projet et/ou ne pas utiliser l'outil, il sera tout de même redevable des prestations déjà effectuées dans le cadre du projet. Les prestations seront payées au fur et à mesure chaque fin de mois. Un acompte de 30 % du montant de l'offre sera demandé à l'acceptation de celle-ci. Le client peut notifier à tout moment au prestataire l'arrêt du projet mais l'acompte est non remboursable, même si le volume des prestations déjà effectuées ne couvrent pas le montant de celui-ci.

Le prestataire n'est pas responsable des données du client. La perte ou la corruption de données ne peut lui être reprochée.

Le client s'engage à donner toutes les informations nécessaires à la bonne exécution du projet. Les informations dans le cadre de la reprise de données devront être communiquées sous format Excel (.xlsx) ou CSV. Si un autre format de fichier est proposé au prestataire, celui-ci pourra facturer le temps nécessaire à leur conversion.

Le prestataire n'est pas responsable de l'indisponibilité ou des bugs éventuels d'Odoo, ceux-ci étant du ressort d'Odoo S.A. (voir licence et CGV d'Odoo S.A.). Le prestataire peut aider le client dans sa démarche de remontées de bugs/problèmes mais ce service est payant au même taux horaire que les autres prestations du présent devis.

En cas de litige, les tribunaux de Liège seront compétents.

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES

Janjannes Montens, responsable du service client

Mail : jamont@alterego-design.com

Ressource interne

Gaetan Baes, responsable de Kokoon Design et du magasin de Namur

Mail : gaetan.b@kokoondesign.com

Ressource interne

Lola Hertogen, conseillère commerciale

Mail : lola.h@alterego-design.com

Ressource interne

Stéphanie Barthélémy, assistante shopmanager liège

Mail : stephanie.b@alterego-design.com

Ressource interne

BIBLIOGRAPHIE

6 conseils pour réussir la mise en place de votre CRM - Skeepers. (s. d.). Consulté 15 août 2023, à l'adresse <https://skeepers.io/fr/blog/conseils-reussir-mise-en-place-crm/>

10 avantages et inconvénients des systèmes ERP. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://barrazacarlos.com/fr/avantages-et-desavantages-des-systemes-erp/>

(70) Appalach: Présentation | LinkedIn. (s. d.). Consulté 15 août 2023, à l'adresse <https://www.linkedin.com/company/appalach/>

About Us | Appalach | Odoo partner. (s. d.). Appalach. Consulté 15 août 2023, à l'adresse <https://www.appalach.be/about-us>

About Us | Odoo. (s. d.). Odoo S.A. Consulté 15 août 2023, à l'adresse https://www.odoo.com/fr_FR/page/about-us

Agarwal, N. (2020, novembre 19). 8 Proven Benefits of ERP and CRM Integration. LeadSquared. <https://www.leadquared.com/learn/sales/erp-and-crm-integration>

Alterego Design Belgique est noté « Excellent » avec 4,5 / 5 sur Trustpilot. (2023, juillet 27). Trustpilot. <https://fr.trustpilot.com/review/www.alterego-design.com>

Annexe #3 Questionnaire # 1 : Responsables du projet CRM - PDF Téléchargement Gratuit. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <http://docplayer.fr/2136975-Annexe-3-questionnaire-1-responsables-du-projet-crm.html>

Approche customer centric: Définition et 3 axes stratégiques. (2023, février 20). Conseils en marketing. <https://www.intotheminds.com/blog/customer-centric/>

Aubagna, M. (2020, février 23). 6 conseils pour réussir la mise en place de votre CRM. Skeepers. <https://skeepers.io/fr/blog/conseils-reussir-mise-en-place-crm/>

Avis de Alterego Design France | Lisez les avis marchands de www.alterego-design.fr. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://fr.trustpilot.com/review/www.alterego-design.fr>

Bendoly, E., & Jacobs, F. R. (2005). STRATEGIC ERP EXTENSION AND USE. STANFORD BUSINESS BOOKS.

BERTHOLET, E. (2020). LA GESTION DE L'IMPLÉMENTATION D'UN CRM AU SEIN D'UNE PME VIA UNE ÉTUDE DE CAS.

BUTTLE, F., & MAKLAN, S. (2015). Customer Relationship Management—Concepts and Technologies—Third Edition.

Buttle PdH, F., & Iriana MM, R. (2008). Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management, , Journal of Relationship Marketing.

Cames, J. (s. d.). Qu'est-ce qu'un CRM (Customer Relationship Management) ? | HubSpot. Consulté 27 février 2023, à l'adresse <https://blog.hubspot.fr/sales/crm>

Chorafas, D. N. (2001). Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials.

Cimino, C. (2021). AUDIT REPORT Alterego Design.

Cimino, C. (2023). OPTIMISATION DES TACHES OPERATIONNELLES DU SERVICE CLIENT PAR L'IMPLÉMENTATION D'UN CRM CAS PRATIQUE : ALTEREGO DESIGN.

conso, L. S. A. (2022). L'e-commerce non alimentaire lui aussi secoué par l'inflation. <https://www.lsa-conso.fr/l-e-commerce-non-alimentaire-lui-aussi-secoue-par-l-inflation,425036>

CRM 101 : Qu'est-ce qu'un CRM ? (s. d.). Consulté 26 février 2023, à l'adresse <https://www.oracle.com/fr/cx/what-is-crm/>

CRM Définition : Qu'est-ce qu'un CRM ? (Customer Relationship Management). (s. d.). Eudonet. Consulté 26 février 2023, à l'adresse <https://fr.eudonet.com/crm/definition-crm/>

CRM opérationnel : Définition approche et enjeux ! | LBdD. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.leblogdudirigeant.com/le-crm-operationnel/>

Drupal (GURUS). (2021, novembre 23). Avantages ERP : Un progiciel sans limites pour votre entreprise? | Gurus Solutions. <https://gurussolutions.com/fr/blog/erp-avantages-inconvenients>

DUBOIS, J.-F. (2020). COMMENT IMPLÉMENTER UN CRM POUR VISER L'AMÉLIORATION DE L'USAGE DES DONNÉES CLIENT ET LA RATIONALISATION DES PROCESSUS DE VENTE ?

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & A. Reijers, H. (2013). Fundamentals of Business Process Management (second edition). Springer.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & A. Reijers, H. (2018). Fundamentals of Business Process Management—Second Edition.

ERP Case Study | Ensure a Successful Implementation In 2023. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://www.selecthub.com/entreprise-resource-planning/erp-case-study/>

ERP : types de solutions en entreprise—Ooreka. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://erp.ooreka.fr/749635/rubrique/749639/les-differents-types-d-erp>

ERP vs. CRM : Quelle différence & comment choisir ? (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://archipelia.com/erp-crm/>

Étude de marché des magasins d'ameublement | Propulse by CA. (s. d.). Consulté 27 février 2023, à l'adresse <https://propulsebyca.fr/idees-business/commerce-detail-meubles>

Famié-Galtier, H. (2023, janvier 2). Comment créer un cahier des charges : Étapes à suivre et modèles à télécharger. BDM. <https://www.blogdumoderateur.com/cahier-des-charges-etapes-modeles/>

Fernandes, A.-S. (2022, juillet 4). E-commerce européen : Une croissance de 13% pour atteindre 718€ milliards d'euros en 2021. Fevad, la Fédération du e-commerce et de la vente à distance. <https://www.fevad.com/e-commerce-europeen-une-croissance-de-13-pour-atteindre-718e-milliards-deuros-en-2021/>

Gérer sa relation client avec un CRM multicanal | Zendesk. (s. d.). Zendesk FR. Consulté 15 août 2023, à l'adresse <https://www.zendesk.fr/blog/gerer-sa-relation-client-avec-un-crm-multicanal/>

Golden, S. (2017). QUALITATIVE RESEARCH. https://www.researchgate.net/publication/314245673_Qualitative_Research

GREENBERG, P. (2010). CRM at the Speed of Light : Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time (Fourth Edition).

Guide du débutant CRM : tout ce que vous devez savoir – Swiss Connect Academy. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://sca.online/fr/blog/guide-du-debutant-crm/>

Guide pratique du Marketing Automation : Définition, outils et exemples. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.plezi.co/fr/marketing-automation-definition-fonctionnement-avantages/>

HubSpot CRM, logiciel CRM gratuit pour toutes les entreprises. (s. d.). Consulté 25 février 2023, à l'adresse <https://www.hubspot.fr/products/crm>

IKADIAEudonetBlog. (2020, janvier 8). L'Histoire de la Gestion Relation Client GRC ou CRM | Blog Eudonet. Bienvenue sur le blog dédié au CRM | Blog Eudonet. <https://blog.eudonet.com/fr/tendances-crm/infographie-histoire-crm/>

Intégration CRM et ERP : les bénéfices d'une connexion réussie. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://go.sellsy.com/blog/integration-crm-et-erp-les-benefices-dune-connexion-reussie>

Intégration d'un ERP/CRM. (2023, avril 24). BlueBearsIT. <https://bluebearsit.com/integration-crm-erp/>

Intégration ERP-CRM : quels bénéfices ? (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://blog.hubspot.fr/marketing/erp-crm-difference>

Iriana MM, R., & Buttle PhD, F. (2007). Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management. *Journal of Relationship Marketing*, 21.

Joseph, L. (2023, février 27). Mise en place d'un CRM, les 5 étapes clés. Lemon Learning. <https://lemonlearning.com/fr/blog/mise-en-place-crm>

Kakilla, C. (2021). Strengths and Weaknesses of Semi-Structured Interviews in Qualitative Research. https://www.researchgate.net/publication/352565661_Strengths_and_Weaknesses_of_Semi-Structured_Interviews_in_Qualitative_Research_A_Critical_Essay

KUMAR, V., & REINARTZ, W. (2018). *Customer Relationship Management—Concept, Strategy, and Tools—Third Edition*.

La gestion de la relation client (GRC) : Définition, historique, logiciels. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/lhistoire-et-les-origines-de-la-grc-1470121957>

La petite histoire du CRM - Salesforce Blog France. (s. d.). Consulté 26 mai 2023, à l'adresse <https://www.salesforce.com/fr/blog/2018/02/la-petite-histoire-du-crm.html>

Le marché de l'ameublement. (s. d.). La CNEF. Consulté 27 février 2023, à l'adresse <https://lacnef.fr/le-marche-de-lameublement/>

Lean Thinking : Overview, Principles, Benefits, & Applications Explained. (2020, novembre 20). Simplilearn.Com. <https://www.simplilearn.com/lean-thinking-article>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 28.

Les 15 ensembles de fonctionnalités d'un CRM commercial. (2022, février 14). Salesdorado. <https://salesdorado.com/crm/principales-fonctionnalites-crm/>

Les étapes clés d'un projet CRM | Exemple de planning CRM. (s. d.). Cartelis. Consulté 15 août 2023, à l'adresse <https://www.cartelis.com/crm-marketing/planning-projet-crm/>

Les logiciels ERP, leur histoire d’hier à aujourd’hui. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l’adresse <https://www.ecommerce-nation.fr/lhistoire-des-logiciels-erp-dhier-a-aujourd'hui/>

Les meilleurs modèles CRM qui font passer votre relation client au niveau supérieur—Cynoteck. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l’adresse https://cynoteck.com/fr/blog-post/top-crm-models-for-customer-relations/#4_The_Paynes_Five_Forces_Process_Model

Les principales fonctionnalités d’un CRM | Zendesk. (s. d.-a). Consulté 14 août 2023, à l’adresse <https://www.zendesk.fr/blog/crm-characteristics/>

Les principales fonctionnalités d’un CRM | Zendesk. (s. d.-b). Consulté 16 août 2023, à l’adresse <https://www.zendesk.fr/blog/crm-characteristics/>

Logiciel ERP Silicon Master. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l’adresse <https://www.brainstorming.be/fr/erp-business-management>

Logiciels ERP : Histoire | CELGE. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l’adresse <https://www.celge.fr/article-conseil/histoire-logiciels-erp>

Logiciels ERP : histoire | CELGE. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l’adresse <https://www.celge.fr/article-conseil/histoire-logiciels-erp>

Madapusi, B.E., M.B.A., A. (2008). POST-IMPLEMENTATION EVALUATION OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) SYSTEMS.

Marché de l’ameublement : Les tendances 2023. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l’adresse <https://propulsebyca.fr/idees-business/commerce-detail-meubles>

Marché européen du meuble de maison | 2022—27 | Part de l’industrie, taille, croissance—Mordor Intelligence. (s. d.). Consulté 27 février 2023, à l’adresse <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/europe-home-furniture-market>

Marketing relationnel : Définition et exemples. (s. d.). Consulté 24 mai 2023, à l’adresse <https://blog.hubspot.fr/marketing/marketing-relationnel>

Marketing transactionnel : En quoi consiste cette technique marketing ? - Secrets de Miel. (s. d.). Consulté 24 mai 2023, à l’adresse <https://www.secretsdemiel.com/blog/marketing-transactionnel-en-quoi-consiste-cette-technique-marketing/>

Microsoft Outlook pour les entreprises—Microsoft. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l’adresse <https://www.microsoft.com/fr-fr/microsoft-365/outlook/outlook-for-business>

Odoo CRM • Features. (s. d.). Odoo S.A. Consulté 15 août 2023, à l’adresse https://www.odoo.com/fr_FR/app/crm-features

Paul Greenberg : Books, biography, latest update. (s. d.). Amazon.Com. Consulté 26 février 2023, à l’adresse <https://www.amazon.com/stores/Paul%20Greenberg/author/B0011OF9QW/about>

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 11.

Payne, A., & Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management, Integration Relationship Marketing and CRM*.

PEELEN, E., & BELTMAN, R. (2013). *Customer Relationship Management—Second Edition*.

Porritt, S. (2023, mars 22). Using a CRM System for Market Segmentation | TA. TechnologyAdvice. <https://technologyadvice.com/blog/sales/crm-for-market-segmentation/>

Proinfluent, R. (2022, octobre 10). Gestion de la relation client : Tout savoir ! Définition, principes, CRM. <http://https%253A%252F%252Fwww.proinfluent.com%252Fgestion-relation-client%252F>

projet, C. de. (2020, mars 31). Diagramme de Gantt : Définition, utilité et réalisation. Chef-de-projet.fr. <https://chef-de-projet.fr/comment-faire-diagramme-de-gantt/>

Quels sont les avantages d'un ERP? | Clipper ERP. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://www.clipper-erp.com/blog/conseils/quels-sont-les-avantages-dun-erp>

Qu'est-ce que le Lean Management ? [2023] • Asana. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://asana.com/fr/resources/lean-project-management>

Qu'est-ce que l'ERP | Définition du progiciel de gestion intégré. (s. d.). SAP. Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.sap.com/france/products/erp/what-is-erp.html>

Qu'est-ce qu'un ERP (Enterprise Resource Planning) : Définition—Salesforce France. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.salesforce.com/fr/resources/articles/definition-enterprise-resource-planning/>

Qu'est-ce qu'une API et comment l'utiliser ? Le guide pour tout comprendre. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://blog.hubspot.fr/website/application-programming-interface>

Qui a inventé les ERP ? L'histoire du progiciel de gestion. (s. d.). CRM et ERP. Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.crm-erp.fr/invention-erp/>

Qui sommes nous? (s. d.). Consulté 27 février 2023, à l'adresse <https://www.alterego-design.com/qui-sommes-nous.html>

Satisfaction client : Définition, histoire, stratégie. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.efficacy.com/fr/satisfaction-client-definition-histoire-et-strategie/>

Seidman, I. (2006). Interviewing as Qualitative Research—A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences—Third Edition.

Skoumpopoulou, D., & Franklin, B. (s. d.). Implementing a Customer Relationship Management (CRM) System. 11.

Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. 98-111.

SPIRLET, S. (2020). OPTIMISATION DU SERVICE CLIENTS DIGITAL EN DEHORS DES HEURES DE BUREAU VIA UN SUPPORT CHAT HUMAIN : QUELLES SOLUTIONS POUR ALTEREGO DESIGN ?

Stone, M., & Pries, C. (2004). Managing CRM implementation with consultants—CRM or change management? Journal of Change Management, 21.

Tomić, Ž., & Jovanović, M. (2016). ERP and CRM Data Integration. 10.

Types d'intégration CRM-ERP, avantages, comment démarrer | Jitterbit. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.jitterbit.com/fr/blog/crm-erp-integration/>

Un middleware, qu'est-ce que c'est ? (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://www.redhat.com/fr/topics/middleware/what-is-middleware>

Une brève histoire du CRM, de sa pratique et de ses outils—CustUp. (s. d.). Consulté 14 août 2023, à l'adresse <https://www.custup.com/histoire-crm/>

Vie D'entreprise : Les Avantages De L'intégration Numérique De L'ERP Et Du CRM » Solidarité Numérique. (s. d.). Consulté 16 août 2023, à l'adresse <https://www.solidaritenumerique.org/vie-dentreprise-les-avantages-de-lintegration-numerique-de-lerp-et-du-crm/>

Wetsch PhD, L. R. (2006). Trust, Satisfaction and Loyalty in Customer Relationship Management. *Journal of Relationship Marketing*, 15.

What is contact management? - Salesforce EMEA. (s. d.). Consulté 28 mai 2023, à l'adresse <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/sales/contact-management/>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. 9.
https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. Présentation de l'entreprise Alterego Design	1
1.1 Le service commercial	1
1.2 Le contexte général	2
2. Description de la problématique	2
2.1 Eléments déclencheurs de la problématique	2
2.2 Identification de la problématique.....	3
3. Description de l'objectif du travail	4
3.1 Justifications et apports	4
4. Eléments conceptuels ou théoriques	5
5. Méthodologie préalable	5
6. Limite du mémoire	5
PARTIE THÉORIQUE – REVUE DE LA LITTÉRATURE PRÉALABLE	6
1. L'approche conceptuelle du Customer Relationship Management	6
1.1 Définition et explication du terme CRM.....	6
1.2 Perspective historique.....	7
1.3 Eléments clés et principales fonctionnalités du CRM	11
1.4 Les différents types de CRM.....	13
1.5 L'implémentation d'un système CRM	20
2. L'approche conceptuelle du progiciel de gestion intégré	24
2.1 Définition et explication du terme ERP	24
2.2 Perspective historique.....	25
2.3 Eléments clés et principales fonctionnalités d'un ERP	26
2.4 Les avantages et inconvénients des systèmes ERP	27
2.5 Les principaux fournisseurs d'ERP	29
3. L'intégration d'un CRM à un ERP déjà existant	30
3.1 L'ERP, le CRM, ou les deux ?.....	30
3.2 Les bénéfices de l'intégration du CRM à l'ERP	31
3.3 L'optimisation des tâches opérationnelles grâce à l'intégration : lean thinking	32
3.4 Les possibilités de l'intégration	34
3.5 Les principaux challenges et considérations de l'intégration	36

PARTIE MÉTHODOLOGIQUE	37
PARTIE PRATIQUE - CAS ALTEREGO DESIGN	38
1. Présentation des divers outils utilisés et de la situation actuelle du département commercial	38
1.1 Présentation des outils utilisés par le département commercial	38
1.2 Présentation de la situation actuelle du département commercial	40
2. L'étude qualitative	43
2.1 Conception des questionnaires	43
2.2 Sélection des personnes à interviewer	44
2.3 Analyse des entretiens	45
2.4 Résultats obtenus et interprétations	46
3. Mise en œuvre pratique du CRM à l'ERP déjà existant dans le département des ventes	47
3.1 L'implémentation du CRM.....	47
3.2 Présentation du partenaire de la solution	52
PARTIE DISCUSSION	53
1. Recommandations	53
1.1 Sous un angle opérationnel.....	53
1.2 Sous un angle managérial.....	55
1.3 Sous un angle stratégique	56
2. Limites des recommandations	57
3. Perspectives futures	57
4. Plan d'action progressif de la continuité du projet	58
CONCLUSION	59
BIBLIOGRAPHIE	89
RAPPORT REFLEXIF SUR LES ACQUIS D'APPRENTISSAGE	60
ANNEXES	66

