

Sophie PIQUET



GRUPE
BPCE

MÉMOIRE

Master 2 Management des systèmes d'information et de connaissance

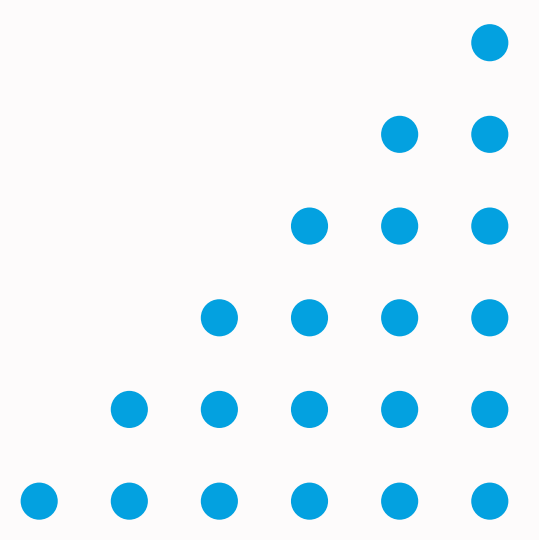
Sous parcours Big Data

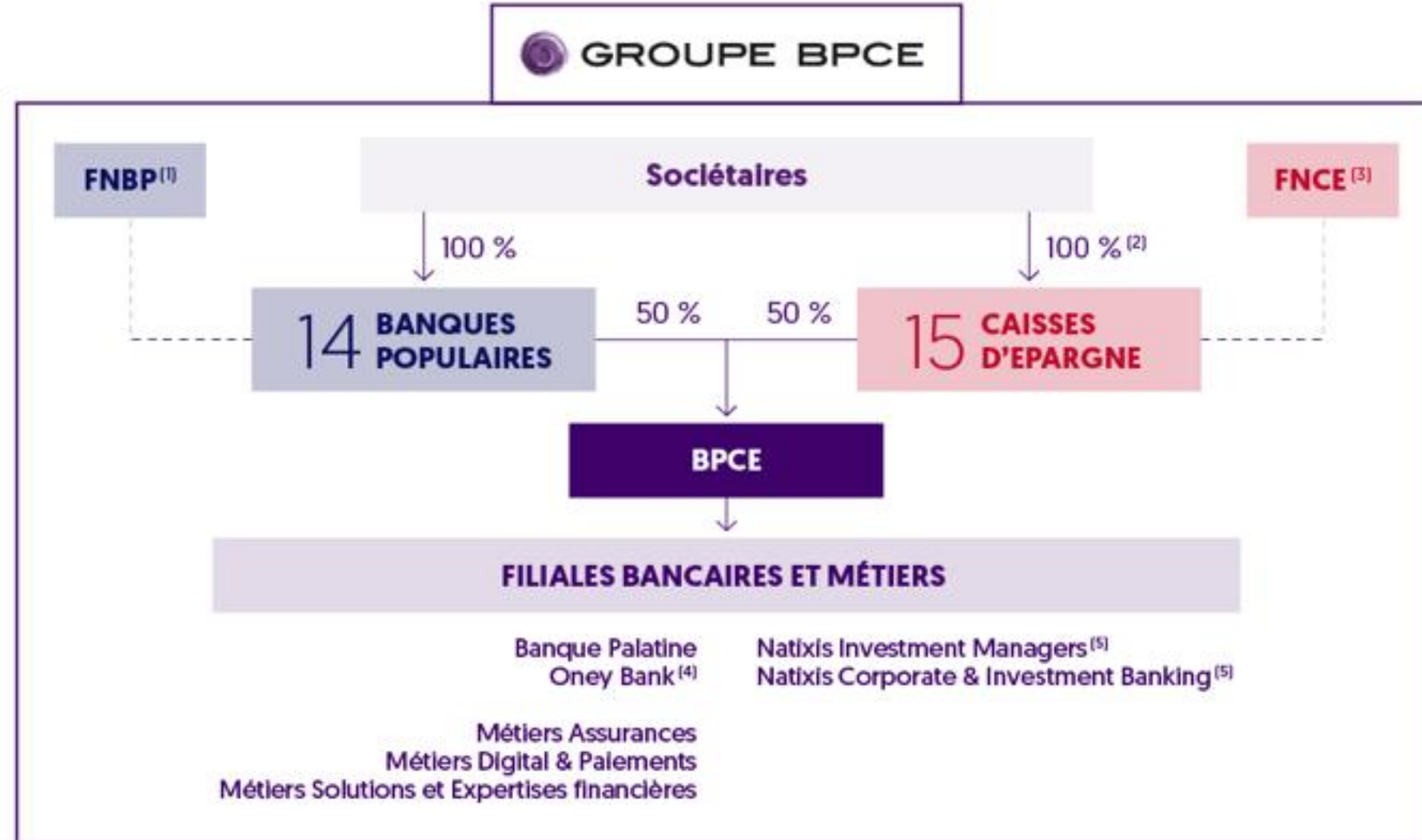
2023-2024


UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE



Sommaire

- 01** Cadre de l'alternance
 - 02** Thème du mémoire
 - 03** Pourquoi quantifier l'appropriation utilisateur ?
 - 04** Comment quantifier l'appropriation utilisateur ?
 - 05** Adaptation du modèle de DeLone & McLean
 - 06** Application de la méthodologie
 - 07** Discussions et perspectives
 - 08** Conclusion
- 



⁽¹⁾ Fédération nationale des Banques Populaires.
⁽²⁾ Via les sociétés locales d'épargne (SLE).

⁽³⁾ Fédération nationale des Caisses d'Épargne.
⁽⁴⁾ Détenue à 50,1 %.

⁽⁵⁾ Via Natixis SA.

La structure **coopérative** de BPCE, composée de banques régionales autonomes permet une gestion de la **relation client personnalisée et de proximité**.

BPCE
Technologies & Opérations

TE&S



La **Salesforce Factory** assiste les entités du groupe dans leurs problématiques autour de la relation client en s'appuyant sur les technologies de l'écosystème Salesforce.

Titre :

Quantifier l'appropriation utilisateur d'un logiciel CRM à l'aide de données d'utilisation

Quelques définitions clés :

Gestion de la relation client (CRM) : une stratégie et un ensemble de pratiques visant à comprendre, à anticiper et à répondre aux besoins des clients de manière à établir et à entretenir des relations solides et durables avec eux. (Greenberg, 2001)

Aujourd'hui, les **logiciels CRM** peuvent être décrits comme des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) spécialisés dans la gestion de la relation client. (Grall, 2016)

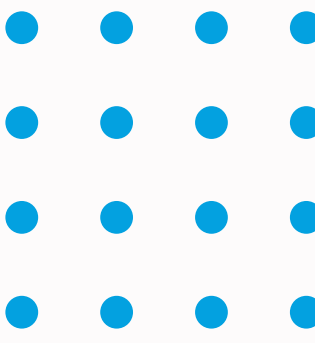
- “**L'appropriation est entendue comme le fait de faire sien un objet.**” (Tsoni, 2012)
Elle correspond à un comportement et à un état psychologique qui nécessite une phase d'internalisation et d'activité. (Isaac & al., 2006)

Adoption

L'outil est-il utilisé ?

Appropriation

Comment l'outil est perçu et utilisé ?



Maîtriser la Complexité des Projets CRM par une Gestion du Changement Stratégique

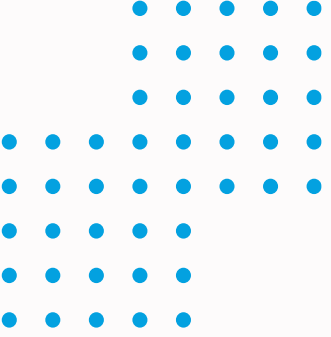
90 % d'échec

lorsque l'on demande aux dirigeants si leur système CRM aide leur entreprise à croître.

[Edinger, 2018]

Dans la littérature, 3 types de facteurs de l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont directement liés à la technologie employée [Skik, 2017] :

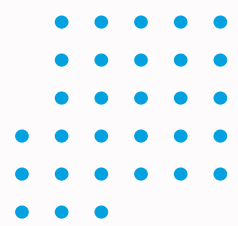
- Le **degré de bouleversements organisationnels** lié à l'optimisation et l'adaptation des processus métier à l'arrivée d'un logiciel CRM et qui suggère délaisser des processus métier établis et familiers; [Christensen, 1997]
- La **capacité d'intégration** avec les autres systemes qui peut réduire le phénomène de "togglng tax" et favoriser l'appropriation utilisateur; [Prekumar, 1995]
- La **complexité** perçue de l'outil peut décourager de l'utiliser de manière continue, même s'il a été initialement adoptés. [Kemerer, 1992]



L'Analyse Quantitative au Service de l'Appropriation des Utilisateurs

Les indicateurs quantitatifs permettent un **suivi régulier** du comportement des utilisateurs et aident à **prendre des décisions moins subjectives**.

- **Data-Driven Decision-Making (DDD)** : Utilisation stratégique des données pour innover et créer de la valeur. [Ravat, 2021]
- **Théorie de Crozier et Friedberg** : Les organisations sont des systèmes dynamiques où les acteurs utilisent leur pouvoir et leur capacité à gérer l'incertitude. [Crozier et al., 1977]
- **Indicateurs de gestion** sont des éléments centraux dans la transformation des pratiques managériales. [Chapiello, 2013]
- **Maintien du changement** : Le suivi des indicateurs aide à maintenir l'élan du changement et à ajuster la stratégie en temps réel pour garantir une transformation durable. [Collins, 2001]

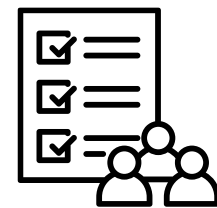


Les méthodes de collecte des données d'utilisation quantitatives



Avantages

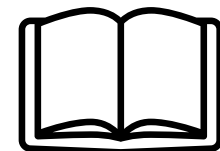
Inconvénients



Les études d'utilisation

Analyse qualitative et quantitative,
Simple à mettre en oeuvre

Tests couteux et chronophages,
Biais et limitations des tests en laboratoire



Les journaux d'événements

Vue globale et complète,
Analyse approfondie

Complexité d'analyse, Données bruitées,
désordonnées ou non-étiquetées



Le suivi d'historique des champs

Simplicité et accessibilité,
Rapports faciles à générer

Fonctionnalités limitées par le logiciel
(Dépendance à l'éditeur)

COMMENT QUANTIFIER L'ADOPTION UTILISATEUR ?

Indicateur d'appropriation	Comportement	Référence
Fréquence et exhaustivité des informations remplies	La manière dont le système est utilisé peut être mesuré en termes de fréquence, de durée, d'intensité et de nature d'utilisation.	(DeLone & al. , 2003)
Fréquence et exhaustivité des informations remplies	Notion de procrastination	(Rothblum & al., 1986)
Fréquence et exhaustivité des informations remplies	Notion de reflexe professionnel	(O'sarov, 2024)
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Notion de post-adoption : décisions et comportements des utilisateurs incluant l'adoption progressive de nouvelles fonctionnalités en fonction de leurs besoins et de leur maîtrise croissante.	(Jasperson & al., 2005)
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Notion de résistance passive : peut se manifester. par exemple lorsque des employés évitent d'utiliser certaines fonctionnalités du logiciel, sans s'y opposer directement.	(Fleury & al., 2024)
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Concepts de l'ajustement personne-environnement (PE fit) et de la théorie de l'autodétermination (SDT)	(Greguras & al, 2014)
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Obstacles importants à la diffusion et à l'adoption des réseaux sociaux d'entreprise	(Bertin & al., 2020)
Outil de collaboration	Outils de messagerie et des groupes sont des éléments essentiels du travail coopératif (CSCW)	(Nurcan, 1996)
Outil de collaboration	Rejet des ESN par crainte que cela n'éloigne les relations humaines et une inquiétude concernant l'image personnelle.	(Bertin & al., 2020)
Outil de collaboration	Notion de système multi-agent : appropriation du logiciel CRM en tant qu'outil central de collaboration	(Marginean, 2009)

Les 3 indicateurs de l'appropriation d'un logiciel CRM soulevés à travers de cette étude sont :

- La fréquence et l'exhaustivité des informations remplies
- Le niveau de compétences et d'utilisation des fonctionnalités clés
- Le degré de collaboration via l'outil

Figure 5 - Indicateurs des comportements d'appropriation

DeLone et McLean recommandent une **approche multidimensionnelle** et encouragent les chercheurs à **aller au-delà des mesures basiques** et à **explorer les différentes facettes de l'utilisation** des systèmes d'information afin de mieux comprendre son impact sur leur succès global.

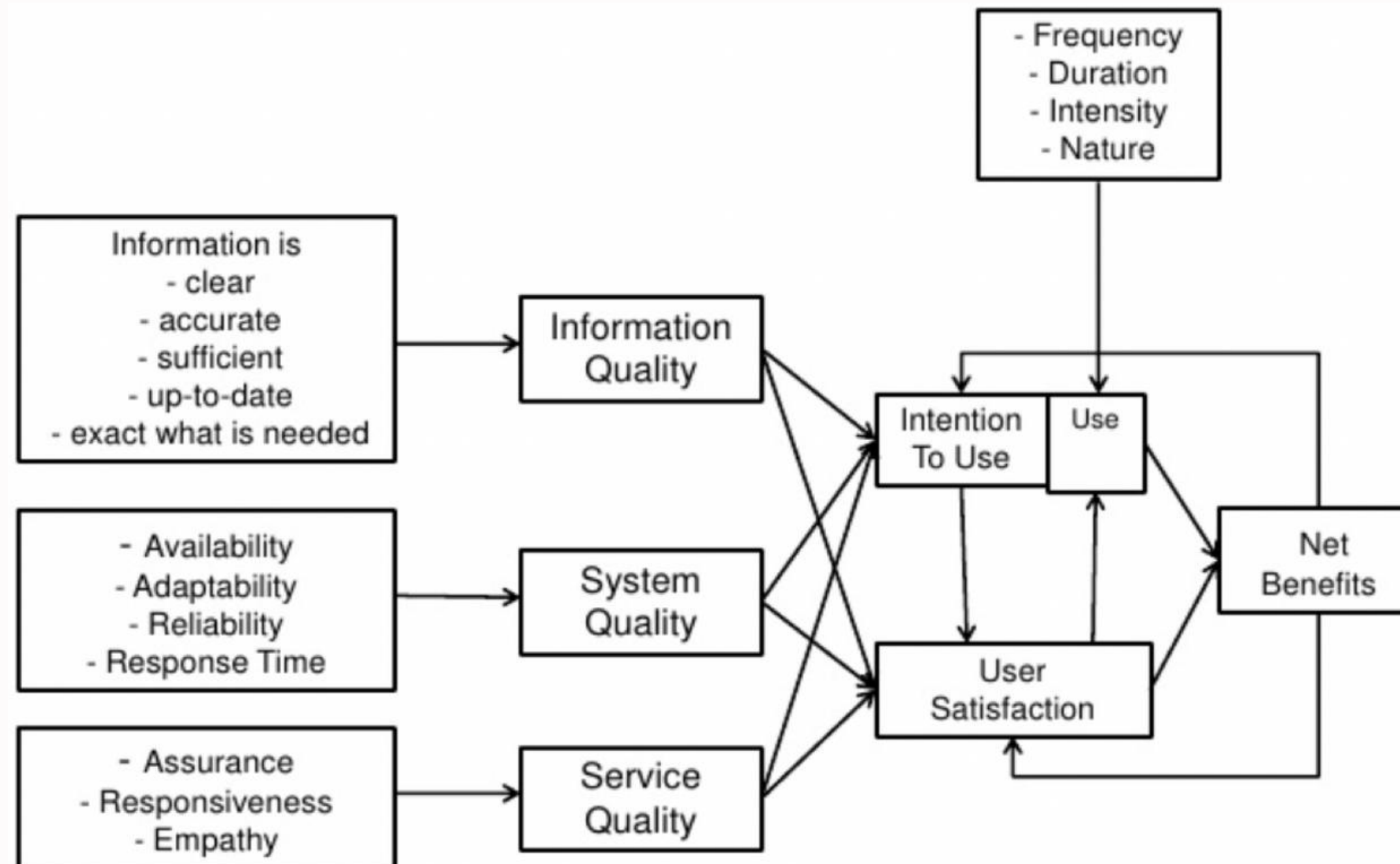


Figure 7 - IS Success Model [DeLone et al., 2003]

DeLone & McLean IS Success Model

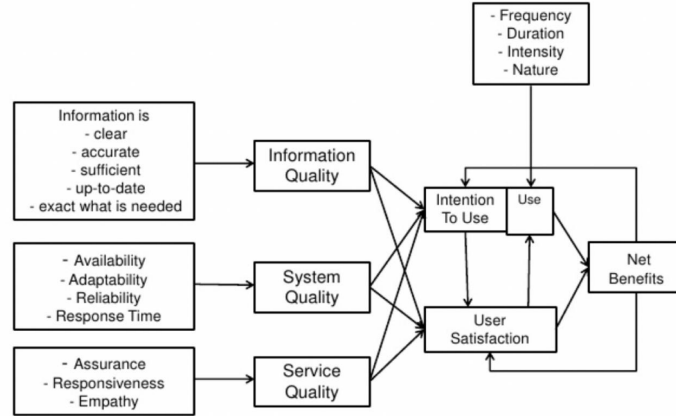


Figure 7 - IS Success Model [DeLone et al., 2003]

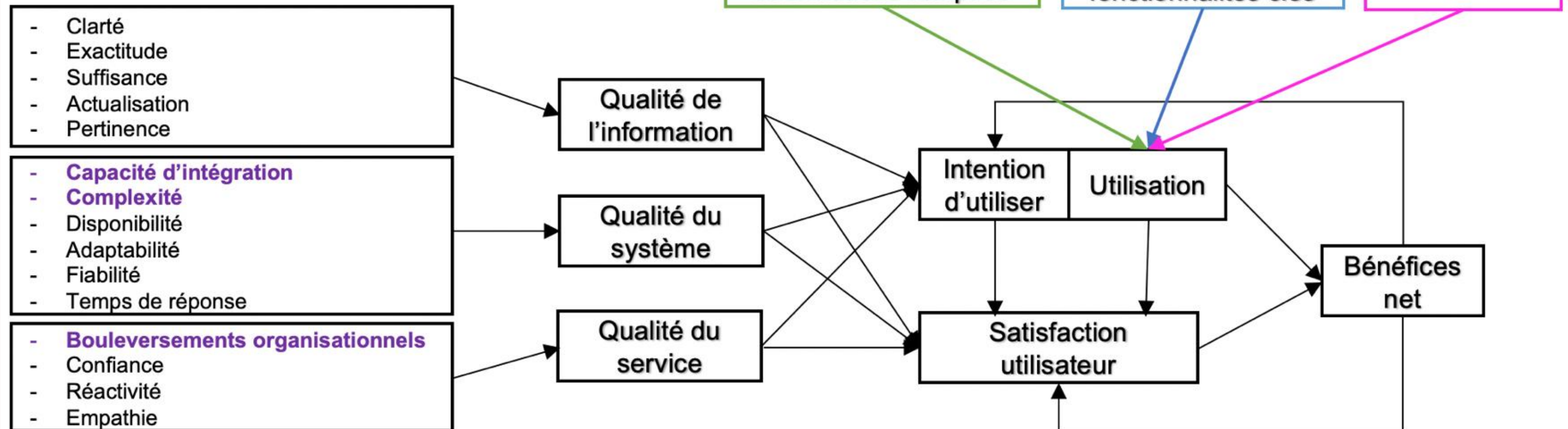


Figure 6 - Adaptation du "IS Success model" de DeLone et McLean

APPLICATION

Cas d’usage

- Processus : Demande d’un prêt
- Utilisateur : Conseiller bancaire
- Logiciel : Salesforce



Statut de la demande	Nom du champ	Type de champs
Qualification du client	Scoring de crédit	Pourcentage
	Taux d'endettement	Pourcentage
Constitution du dossier de demande de prêt	Documents fournis par le client	Case à cocher
	Vérification des documents	Case à cocher
Analyse approfondie et évaluation des risques	Montant du prêt	Numérique
	Type de prêt	Liste de sélection (Personnel; Immobilier; Auto; Etudiant; Autre)
	Date de début du prêt	Date
	Date de fin du prêt	Date
	Type de taux d'intérêt	Liste de sélection (Fixe; Variable)
	Fréquence des paiements	Liste de sélection (Mensuel; Trimestriel; Annuel; Autre)
	Type de garantie	Liste de sélection (Aucun; Immobilier; Véhicule; Autre)
Décision de crédit	Validation par la direction	Case à cocher
	Décision direction	Liste de sélection (Acceptation; Refus)
Signature et contractualisation	Décision client	Liste de sélection (Contrat signé; Abandon)

Sandbox: eventMoni | Se déconnecter

Recherchez...

★ ▼

LAB C-IPD Accueil Rapports ▼ Tableaux de bord ▼ Entités ▼ **Contacts ▼** Commandes ▼ Devis ▼ Demandes ▼ Opportunités ▼ Calendrier ▼ Tâches ▼ Survey

Contact
Mr. Jean Bon

+ S'abonner

Modifier

Cloner

Supprimer ▼

KYC

KYC00002

Business Line

Adresse e-mail

jeanbon@savoureux.com

Adresse postale

1 Rue de Bretagne
75003 Paris
France

▼ Informations supplémentaires

Opportunités (0)

Notes (0)

Demandes (3)

Nouveau

00001018

Statut: Signature et contractualisation,
Date d'ouverture: 13/09/2024 16:20
Objet:

00001017

Statut: Qualification du client
Date d'ouverture: 13/09/2024 16:19
Objet:

00001016

Figure 8 - Champ, type de champ et statut de la requête correspondant

Collecte des données et définition des métriques

Rapports Salesforce

Rapport : Historique de la requête
Historique de la demande 00001019

Activer la modification de champ

Nombre total d'enregistrements
19

	Número de la requête	Modifié par	Champ/événement	Ancienne valeur	Nouvelle valeur	Date d'édition
1	00001019	Sophie Piquet	Créé	-	-	13/09/2024 16:55
2	00001019	Sophie Piquet	Scoring crédit	-	80 %	13/09/2024 16:55
3	00001019	Sophie Piquet	Taux d'endettement	-	35 %	13/09/2024 16:55
4	00001019	Sophie Piquet	Statut	Qualification du client	Constitution du dossier de demande de prêt	13/09/2024 16:55
5	00001019	Sophie Piquet	Vérification des documents	faux	vrai	13/09/2024 16:55
6	00001019	Sophie Piquet	Statut	Constitution du dossier de demande de prêt	Analyse approfondie et évaluation des risques	13/09/2024 16:56
7	00001019	Sophie Piquet	Montant prêt	-	10 000.00 €	13/09/2024 16:56
8	00001019	Sophie Piquet	Type de prêt	-	Auto	13/09/2024 16:56
9	00001019	Sophie Piquet	Date de début du prêt	-	16/09/2024	13/09/2024 16:56
10	00001019	Sophie Piquet	Date de fin du prêt	-	14/09/2026	13/09/2024 16:56

Rapport : Tâches et événements
Assignation à d'autre user

Nombre total d'enregistrements
1

	Objet	Attribué	Créé par
1	Appeler client pour renseignement	Arthur Wetzel	Sophie Piquet

Rapport : Activités avec des demandes
Taches sur la demande 00001019

Nombre total d'enregistrements
1

	Créé par	Date de création	Objet	Statut	Priorité
1	Sophie Piquet	13/09/2024	Appeler client pour renseignement	To Do	Normal

Métriques des différents indicateurs d'appropriation

Indicateur	Métrique	Unité de mesure	Objet
Fréquence et exhaustivité des informations remplies	Fréquence de remplissage des champs	Nombre de modifications par semaines	Demande
Fréquence et exhaustivité des informations remplies	Taux de complétude des champs	Pourcentage de champs remplis pour les demandes au statut « Terminé »	Demande
Fréquence et exhaustivité des informations remplies	Nombre mise à jour de champs	Nombre de modifications par semaines	Demande
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Nombre de création de tâches	Nombre de créations de tâches par semaines	Tâche
Fréquence et exhaustivité des informations remplies	Taux de complétude des champs de l'objet Tâche	Pourcentage de champs remplis pour les Tâches	Tâche
Outil de collaboration	Nombre de tâches assignées à d'autres utilisateurs	Nombre tâches assignées à d'autres utilisateurs par semaines	Tâche
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Nombre d'exécution de rapports	Nombre d'exécution de rapports par semaines	Rapport
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Nombre de modification de rapports	Nombre de modification de rapports par an	Rapport
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Nombre création de rapports	Nombre création de rapports par an	Rapport
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Nombre d'utilisation du Chat	Nombre d'utilisation du Chat par mois.	Chatter
Outil de collaboration	Nombre de mention dans les chats	Nombre de mention dans les chats par mois	Chatter
Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Niveau Trailhead (site de formation)	Score Trailhead	Trailhead

Définition d'un score pour chaque indicateur

- Choisir une valeur de référence pour chaque métrique
- Calculer le score par métrique
- Choisir une valeur centrale pour chaque indicateur

Appropriations utilisateur

Tout

Nouveau

Importer

Modifier le propriétaire

Vue imprimable

Attribuer l'étiquette

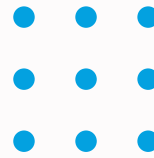
20 éléments • Trié(s) par Utilisateur • Filtré par Toutes les appropriations utilisateur • Mis à jour il y a quelques secondes

	Utilisateur	Score Fréquence et exhaustivité	Score Compétences & Fonctionnalités c...	Score Outil de de collaboration
1	Utilisateur 1	0,653	0,453	0,889
2	Utilisateur 10	0,697	0,309	0,722
3	Utilisateur 11	0,720	0,540	0,714
4	Utilisateur 12	0,919	1,042	1,325
5	Utilisateur 13	0,703	0,325	0,587
6	Utilisateur 14	0,849	0,948	1,000
7	Utilisateur 15	0,790	0,369	0,476
8	Utilisateur 16	0,866	1,037	1,000
9	Utilisateur 17	1,081	0,513	0,056

Figure 22 - Objet "Appropriation utilisateur"

Utilisateur	Score Fréquence et exhaustivité des informations remplies	Score Compétences et utilisation des fonctionnalités clés	Score Outil de coollaboration
Utilisateur 1	0,653	0,453	0,889
Utilisateur 2	0,939	0,750	0,278
Utilisateur 3	1,119	0,371	0,000
Utilisateur 4	0,779	0,305	0,603
Utilisateur 5	0,721	0,422	0,333
Utilisateur 6	0,942	0,807	0,000
Utilisateur 7	0,709	0,332	0,857
Utilisateur 8	0,673	0,317	0,873
Utilisateur 9	1,043	0,417	0,000
Utilisateur 10	0,697	0,309	0,722
Utilisateur 11	0,720	0,540	0,714
Utilisateur 12	0,919	1,042	1,325
Utilisateur 13	0,703	0,325	0,587
Utilisateur 14	0,849	0,948	1,000
Utilisateur 15	0,790	0,369	0,476
Utilisateur 16	0,866	1,037	1,000
Utilisateur 17	1,081	0,513	0,056
Utilisateur 18	0,888	1,173	0,984
Utilisateur 19	1,025	0,507	0,667
Utilisateur 20	0,885	0,877	1,198

Figure 21- Scores des utilisateurs pour chaque indicateur d'appropriation



Visualisation des résultats



Agilité et autorité de conception

- **Méthodes agiles** : axées sur l'adaptation et la flexibilité par rapport aux besoins utilisateurs [Beck et al., 2001]
- **Autorité de conception** : Rôle clé pour superviser et garantir l'alignement dans la conception
- **Affordance [Gibson, 2014]** : Fonctionnalités du CRM doivent être immédiatement compréhensibles pour l'utilisateur.



Une conception agile et bien gouvernée peut favoriser l'affordance d'un logiciel CRM et donc son appropriation.

Méthode d'analyse des données et Process Mining

- **Process Mining** : Analyse des journaux d'événements pour améliorer les processus
- **Limites spécifiques aux logiciels CRM** :
 - Données utilisateur fragmentées ou imprécises qui compliquent l'analyse.
 - Nombre d'utilisateurs souvent limités par le coût des licences.

Le Process Mining est mieux adapté aux processus structurés, mais certaines recherches mettent en lumière **des algorithmes pour analyser des processus déstructurés**. [Acheli, 2021]





Output

- Indicateurs d'appropriation spécifiques aux logiciels CRM
- Proposition d'une adaptation du modèle "IS Success Model"
- Méthodologie d'analyse des données d'utilisation
- Application de la méthodologie sur un cas lié au secteur bancaire

CONCLUSION



Contribution

Offrir une méthodologie nécessitant peu d'investissements, simple et rapide à mettre en place par tout type d'organisation pour mesurer l'appropriation utilisateur d'un logiciel CRM



Intérêt général

Mettre en avant les enjeux du Change Management dans les projets de logiciel CRM

The background features a white central area with a pattern of small blue dots arranged in a grid-like fashion. This central area is bordered by two diagonal stripes: a dark purple stripe on the left and a bright blue stripe on the right, both separated from the white area by thin magenta lines.

**MERCI POUR
VOTRE
ATTENTION**