

Dossier spécial CRM

1 – Un marché de 9 milliards de dollars très fragmenté

La croissance à deux chiffres se poursuit pour les éditeurs : +23,1 % en 2007, +14 % en 2008, et +50 % de 2008 à 2012. Et le CRM en mode Saas s'imposera toujours plus !

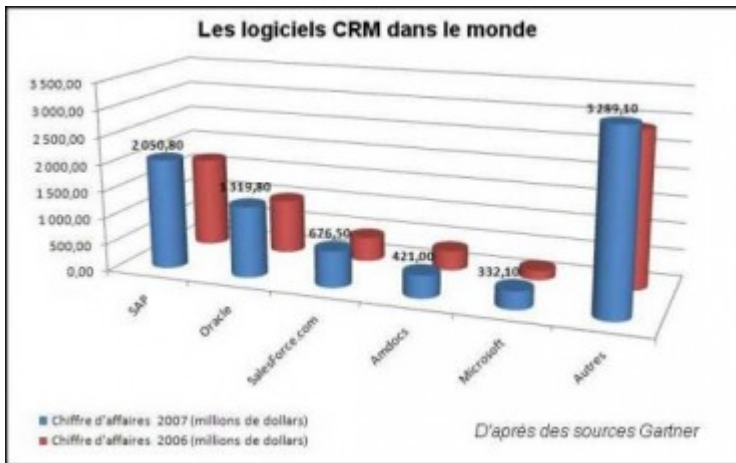
(publicité) LIVRE BLANC « **Sept conseils pour tourner le dos à la crise grâce au CRM.** » Livre blanc Oracle. [Cliquer-ici](#)

En juillet dernier, le cabinet d'études Gartner a évalué le chiffre d'affaires mondial du logiciel de gestion de la relation client (GRC, ou CRM pour Customer relationship management) à 8,1 milliards de dollars en 2007, soit en hausse de 23,1 % par rapport à 2006 (6,6 milliards de dollars). Une quatrième année de performance en hausse pour ce marché, à laquelle ont fortement contribué les régions émergentes, l'adoption rapide des abonnements à des services en ligne de type Saas (software as a service).

SAP en tête ? salesforce.com et Microsoft en embuscade ?

Avec 25,4 % de parts de marché (stable par rapport à 2006, donc une hausse en numéraires de 22 %), SAP reste le leader incontesté, malgré une version -à l'époque- plutôt décevante. Toutefois, la nouvelle mouture améliorerait les choses (et surtout l'ergonomie) selon plusieurs clients rencontrés par silicon.fr. Oracle, en hausse de 29,8 %, a maintenu sa seconde place et légèrement réduit l'écart, qui reste conséquent. Que produiront les rachats effectués de part et d'autre pour 2008 ?





On remarque les fortes croissances du salesforce.com et de Microsoft. Le leader mondial du Saas enregistre une croissance de 49,8 % et se place en troisième place, tandis que l'éditeur de Windows assoit sa présence sur le marché en cinquième rang (et 88,6 % de hausse) grâce à une version de Microsoft CRM qu'il annonçait comme majeure. Deux entreprises à surveiller, car l'année 2008 semble confirmer lourdement ces deux tendances.

Cependant, il convient de souligner que tous les autres éditeurs totalisent tout de même 40.6 % du marché, à pour près de 3,3 milliards de dollars. Si cette part a diminué de 3,1 % en 2007, elle reste plus importante en chiffres d'affaires (+ 407 millions de dollars). Un résultat qui illustre la forte présence de nombreuses solutions verticales, proposant des logiciels ou services en ligne très proche des besoins d'un métier ou d'un secteur économique. Un phénomène qui explique aussi les rachats de ce type de sociétés par les leaders qui se multiplient.

Géographiquement, les États-Unis représentent 53 % de l'investissement en logiciel CRM, contre 32 % pour l'Europe. Soit 85 % pour ces deux régions. Toutefois, le cabinet d'étude note que les régions Moyen-Orient-Afrique et Europe de l'Est enregistrent des croissances de 40 % sur ce marché. Tandis que l'Amérique du Sud et l'Asie/Pacifique disposent d'un client de taille avec l'Australie, et offrent déjà des opportunités à moyen terme (Singapour, Malaisie, Hong Kong, Vietnam, Corée du Sud) ou à plus long terme (Chine, Inde).

Saas passe plutôt bien

La Gartner estime que la souscription en ligne mensuelle (Saas) représentait déjà 15 % du marché des logiciels CRM (en chiffre d'affaires) en 2007. Un résultat su non seulement aux bonnes performances d'acteurs comme salesforce.com, mais aussi aux offres en ligne des éditeurs traditionnels comme Oracle/Siebel, par exemple. L'automatisation des forces de vente, du service client, et du support ont tiré le marché selon le Gartner.

L'avenir radieux du CRM

Le Gartner estime que le marché des logiciels CRM dépassera largement les 8,9 milliards de dollars en 2008. Ce qui représenterait une hausse de plus de 14 % par rapport à 2007. Cependant, ces projections datent d'avril 2008. La crise étant passée par là, ces chiffres resteront-ils valables ? Apparemment, ce serait plutôt le cas. En effet, pourquoi freiner des investissements qui permettent de gagner plus en période de crise ? Quoi qu'il en soit, la croissance du CRM devrait perdurer pour

atteindre les 13,3 milliards de dollars en 2012.

Les éditeurs devraient sans doute poursuivre, voire augmenter, leurs investissements sur ce créneau. Une évolution qui illustre l'intérêt croissant des entreprises pour rendre plus efficace leurs forces de vente et le support client, mais aussi pour valoriser et fidéliser leurs clients.

Le cabinet d'analystes prévoit que le marché nord-américain restera l'investisseur CRM le plus important avec une dépense passant de 4,3 milliards de dollars en 2007 à 7,6 en 2012, tandis que l'Europe augmentera de 2,6 milliards de dollars en 2007 à 3,9 en 2012, et la zone Asie/Pacifique passera de 410 millions de dollars en 2007 à 840 millions en 2012.

Plus de Saas et du vertical !

Premier fait notable, le Saas continuera à progresser sur le CRM et deviendra incontournable même dans les stratégies de sourcing. Et ce, au moins jusqu'en 2012. La demande des clients s'accroîtra pour de solutions toujours plus verticales et proches de leurs métiers. C'est pourquoi ces logiciels représenteront encore longtemps une part de marché conséquente. Et les éditeurs poursuivront donc leurs emplettes de solutions très spécialisées, autant –sinon plutôt– pour les compétences des équipes que pour les logiciels eux-mêmes.

De même, les entreprises réclameront plus de solutions de business intelligence et d'analyse pour leur CRM. Le regain d'intérêt pour la gouvernance et le pilotage stratégique génère forcément un impact sur les activités commerciales et sur la valorisation des clients. Une prime donc aux éditeurs proposant une forte valeur ajoutée au-delà de leurs solutions génériques. Et une plus large fenêtre de tir pour des éditeurs spécialisés ?

2 – Près de 1,7 milliard d'euros pour la GRC

Le marché de la gestion de la relation client en France devient attractif, avec une dépense qui atteindra plus de deux milliards d'euros en 2011, dont plus de 80 % pour les services.

Après la révolution ERP, apportant un socle pour les applicatifs de gestion, le CRM revient en force dans l'Hexagone. Si ce phénomène se confirme depuis deux ou trois ans, il a fortement été freiné par les échecs retentissants des premiers grands projets. À l'image de ce qu'a connu le phénomène ERP. Car, le CRM impacte fortement l'organisation en place en automatisant les forces de vente, en ordonnant le marketing et la gestion des clients, et en fluidifiant le support.

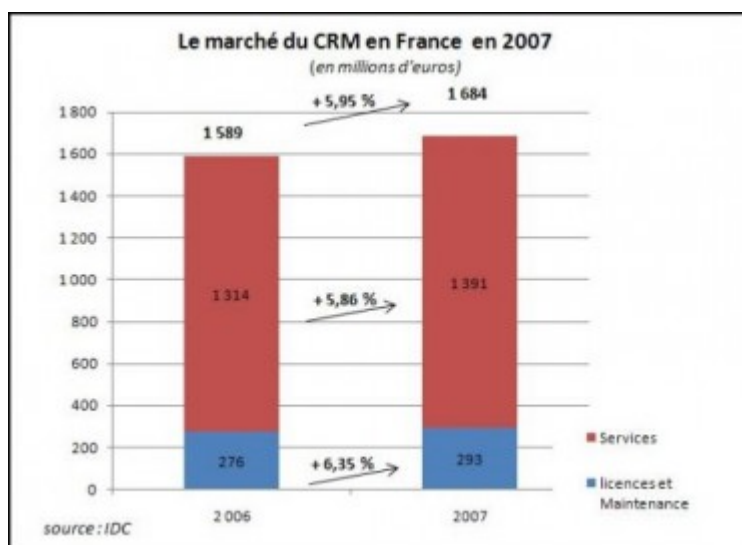
Les logiciels de gestion de la relation client profitent donc de l'impérieuse nécessité pour les entreprises d'industrialiser les solutions informatiques.

Attention services : la note est salée.

Selon une étude d'IDC, le marché français du CRM aurait été de 1,684 milliard d'euros en 2007, contre 1,589 milliard d'euros un an auparavant. Le cabinet d'étude prévoit que le marché dépassera les 2,07 milliards en 2011, soit une hausse moyenne annuelle de plus 5,3 %.

Bénéficiant d'une croissance de 5,95 % en 2007, le CRM français confirme la tendance à la hausse de l'investissement par les entreprises. On remarque que les services (proposés par les éditeurs ou les

prestataires) représentaient 82,7 % des dépenses des entreprises en 2006 comme en 2007. Conclusion : pour chaque euro dépensé pour les licences logicielles et la maintenance (frais fixes), l'entreprise dépensait plus de 4,5 euros en services. Même si les services semblent croître moins rapidement que les licences, l'écart de hausse reste modeste et donc important en valeur absolue...

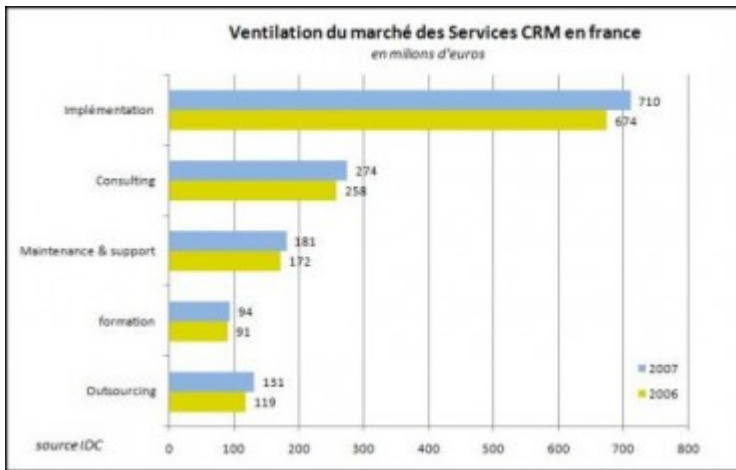


Intégration et consulting en tête

Si l'on détaille les postes de dépenses liés aux services, on constate assez logiquement que l'intégration arrive en tête. En effet, les données Client, les ventes, le support ou centre d'appel... existent déjà dans l'entreprise, et une solution CRML doit assurer la cohérence entre ces données souvent stockées à des formats et dans des environnements différents. Par ailleurs, un tel projet devient l'occasion de supprimer les multiples fichiers Excel et autres bases de données personnelles au bénéfice de tous les employés concernés. Or, ces récupérations ou migrations d'informations représentent aussi un travail conséquent, souvent accompagné d'un travail indispensable sur la qualité des données. Au passage, toutes ces opérations fastidieuses profiteront aussi aux autres applications de l'entreprise : ERP, décisionnel, et autres progiciels métier.

Nécessitant une compréhension préalable des processus existants et des attentes de l'entreprise, tout projet CRM passe inmanquablement par une phase amont de consulting. Certes, elle se limite souvent à quelques jours. Néanmoins, les tarifs de ces interventions sont les plus importants sur le montant facturé par jour.

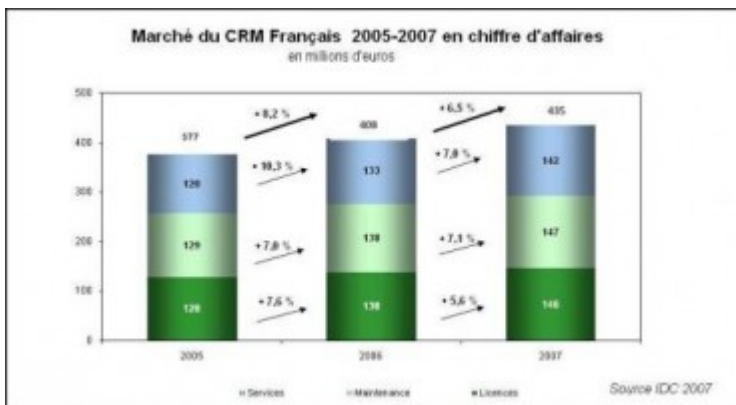
On notera que la maintenance et le support représentent finalement moins de 20 % de l'addition. Quant à la formation, elle s'avère incontournable pour la réussite d'un tel projet. Le montant peu élevé s'explique par le fait que les solutions sont de plus en plus simples à utiliser, et donc à assimiler. En effet, les logiciels CRM fonctionnent sous des environnements proches des applications bureautiques et des navigateurs Internet, devenus familiers à la plupart des employés.



Les licences pèsent bien peu

La part revenant aux éditeurs croît légèrement plus vite que la hausse du marché CRM. À l'exception notable de la part des licences. D'ailleurs, celles-ci ne représentaient que 8,6 % des dépenses. Un argument à méditer avant d'adopter des solutions Open Source, si l'objectif principal consiste à économiser ce coût. D'autant que les compétences restent moins répandues dans le monde du logiciel libre.

Apparemment les coûts de maintenance et de support augmentent (peu, mais tout de même), et les services accélèrent. Les éditeurs souhaitent effectivement préserver leur part de service et multiplient d'ailleurs les embauches en ce sens. D'ailleurs, le papy-boom hexagonal entraînant une pénurie de compétences informatiques, le nerf de la guerre pourrait bien se déplacer sur ce terrain.



3 – Les PME/PMI adoptent le CRM

Tandis que près de 80 % des entreprises de 20 à 1000 salariés sont impliquées dans un projet CRM, un tiers d'entre elles envisagent le Saas avant fin 2009.

Dans son étude "Les intentions 2008 des PME françaises sur le CRM", IDC a examiné les tendances de projets CRM au sein des entreprises françaises de plus de 20 à 1000 salariés, en interrogeant 400 d'entre elles. « Après avoir atteint le creux de la vague en 2002 et 2003, le marché a doucement redémarré en 2004, » précise l'institut, expliquant ce que ce dossier abordera sous le nom de syndrome CRM.

Deux tiers des PME/PMI impliquées dans le CRM

À la question « Avez-vous initié un projet de gestion de la relation client au sein de votre entreprise ? », 64 % des entreprises interrogées répondaient par l'affirmative. Parmi les réponses négatives, 17 % de ces entreprises pensaient initier un projet CRM dans les 12 prochains mois.

Mais quelles raisons retenaient alors les 19 % de PME/PMI réfractaires ? La moitié d'entre elles estimaient que leur activité commerciale exercée à leur échelle ne justifiait pas un projet CRM. Pour 41 % de l'échantillon, le CRM ne faisait pas partie de la stratégie et du modèle économique de l'entreprise. Étonnant ! Quel modèle économique aussi répandu exclut-il donc le CRM ?... Le ROI n'a pas convaincu 39 % de ces entreprises, tandis que le budget trop élevé en a fait fuir 32 %. Plus consternant : 30 % avouent que le projet a été envisagé, mais le management ne lui a pas accordé son soutien !!

Quels investissements CRM en 2008 ?

IDC distingue quatre types d'attitudes face aux dépenses :

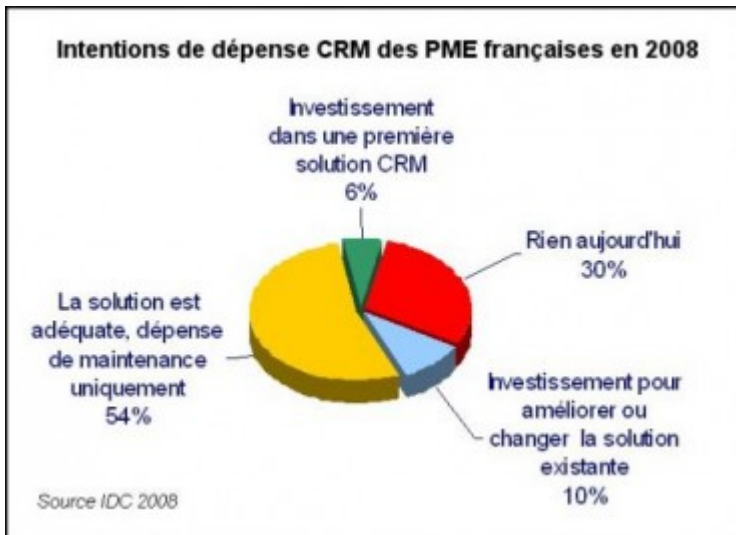
L'application était opérationnelle et seules des dépenses de maintenance étaient prévues pour 2008 pour 54 % des PME interrogées.

L'application était opérationnelle, mais l'entreprise souhaitait la développer ou la changer complètement pour 10 % des PME françaises. Cela revient à dire que 16 % des PME/PMI déjà équipées allaient upgrader leur solution avec de nouveaux investissements soit un total de près de 9 000 entreprises.

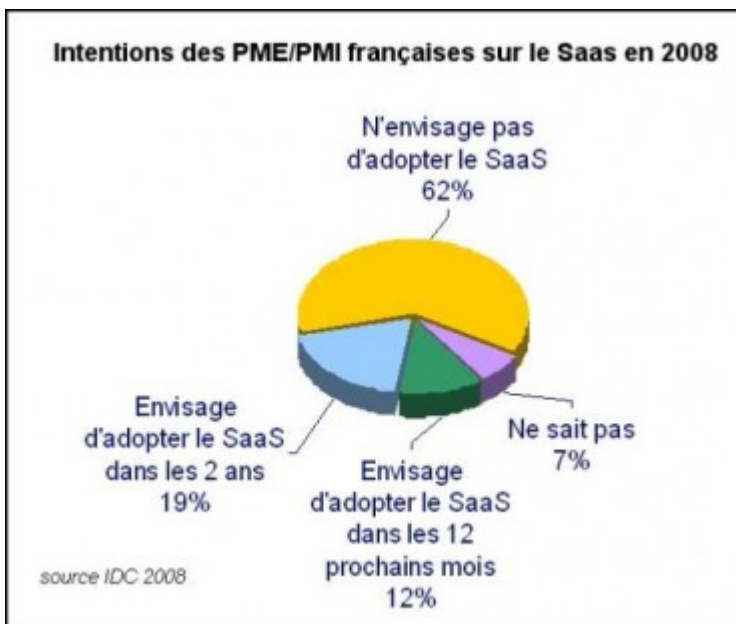
L'entreprise ne disposait d'aucune application opérationnelle, mais envisageait d'acquérir une solution courant 2008 pour 6 % des PME interrogées, soit un potentiel de près de 5800 nouveaux projets lancés en 2008.

Aucune application n'était opérationnelle en 2007 et aucun achat n'était envisagé en 2008 pour 30 % des PME/PMI interrogées.

Au total, IDC estimait que les investissements des PME françaises (20 à 999 salariés) sur les solutions CRM en 2008 s'élèveraient à 82 millions d'euros en dépenses pour l'achat de licences et de maintenance logicielle.



Évolution forte du marché, le SaaS attire de plus en plus d'éditeurs. IDC affirme même que « 36 % des éditeurs présents en France proposent des logiciels sous forme de SaaS. Ce taux dépassera 50 % d'ici 2 ans. » Le succès confirmé de salesforce.com et les annonces récentes de Microsoft semblent confirmer cette évolution, sans parler des offres déjà disponibles chez Oracle (Oracle et Siebel). Le cabinet évalue ce marché à 16 millions d'euros en 2008, et 12 % des PME/PMI interrogées envisagent d'adopter le SaaS en 2008, tandis que 19 % pensent basculer vers ce type de solution d'ici à 2009.



4 – Des forces de ventes enfin cohérentes ?

Application phare du CRM, l'automatisation des forces de ventes doit séduire les commerciaux, pour qu'ils renoncent aux feuilles Excel. Une démarche facilitée par l'ergonomie et la simplicité.

Application phare du CRM, l'automatisation des forces de ventes ou SFA (pour Sales force automation) propose aux commerciaux des outils pour structurer et partager les infos clients selon

leurs autorisations : clients, prospects, agendas, rendez-vous, courriers, etc.

D'une part, ces solutions permettent une meilleure productivité et moins d'erreurs dues aux décalages d'informations (lorsque chacun gère ses propres informations de son côté). Un moyen aussi de mesurer les performances et les résultats de chacun, avec possibilité d'analyser les chiffres pour comprendre, comparer, et trouver des solutions efficaces.

Le problème Excel à considérer avec attention

Finis les multiples fichiers Excel que chaque commercial conserve parfois jalousement, privant ses collègues du savoir-faire et de l'information qu'il a collectés pendant son temps de travail rémunéré par l'entreprise. *« Excel représente une bonne plate-forme de départ. Mais même avec des outils de collaboration de type Sharepoint, il s'avère vite limité : partage, fédération des données (vue en temps réel, fraîcheur des informations, modélisation), consolidation... Et bien entendu, tout cela limite la gestion des processus, pourtant essentielle pour la gestion de la relation client dans laquelle interviennent de multiples personnes (avant-vente, commercial, marketing, SAV, support...). Excel se limite à une gestion de contact, parfois évoluée, mais rend très complexe l'intégration de données avec d'autres logiciels, » reconnaît volontiers*

Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft. Toutefois, elle précise qu'Excel fait partie des outils préférés des commerciaux. Une habitude à prendre en compte dans les considérations d'ergonomie et de présentation des logiciels CRM. *« Après un lancement en 2003, Microsoft annonce Business Solutions CRM 1.2 en 2004. Cette application indépendante développée 100 % en interne (sur plateforme .net et SQL Server) propose le navigateur ou Outlook comme client, une spécificité tandis que les solutions CRM fonctionnent encore généralement en client/serveur, avec nécessité d'installer un client sur chaque poste de travail. Cette première version ne propose que deux modules : ventes et service client (gestion des réclamations et incidents avec intégration aux call-centers), » précise Christine O'Meara.*

Le Saas : la fin du tableur en toute simplicité

Face aux solutions CRM considérées comme trop complexes et trop onéreuses, les entreprises françaises jouent l'attente de 2002 à 2004. Les feuilles Excel commerciales atteignent alors leur apogée. *« Notre positionnement originel consistait à proposer une solution SFA avec une approche orientée PME/PMI, afin de remplacer les tableurs en offrant des fonctions CRM à portée de bourse de ces entreprises. Soit une excellente richesse fonctionnelle, sans besoin de connaissances techniques, ni d'infrastructure matérielle ou logicielle à gérer, » rappelle Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com.*

Les poids lourds investissent le marché

Tandis qu'Oracle avec ses offres, puis avec Siebel, compte bien peser sur ce segment de marché, des acteurs comme Sas ou SAP défendent leurs positions face aux challengers comme Microsoft ou salesforce.com. *« Les analystes nous positionnent comme leader du CRM en 2007, et nous envisageons une croissance de 10 % sur ce créneau en 2008. Chez SAP France, le CRM représente 20 % du chiffre d'affaires des ventes de licences. Et la nouvelle version lancée en 2007 bénéficie d'une ergonomie totalement retravaillée pour favoriser l'appropriation de la solution par les utilisateurs finaux, » souligne Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France.*

Effectivement, les arguments d'ergonomie et d'appropriation s'avèrent essentiels. Et justement, les

utilisateurs de SAP CRM dénonçaient le manque d'ergonomie et de souplesse de l'interface, avant cette ultime mouture.

Comment expliquer qu'un logiciel d'automatisation des forces de ventes ne soit pas utilisé par tous les commerciaux sur le terrain ? Certes, cette attitude est condamnable et devrait être sanctionnée. Néanmoins, l'entreprise devrait tout mettre en place pour faciliter l'adoption de tels outils. Il semblerait qu'aujourd'hui, tous les éditeurs aient enfin assimilé l'obligation de proposer une interface simple et agréable.

Autre dimension essentielle, la collaboration incarne aussi un argument facilitant le travail des commerciaux. « *Si ces logiciels sont déjà bénéfiques et augmentent la productivité des commerciaux, ils peuvent apporter bien plus en intégrant la collaboration avec employés des autres services en relation avec les clients, y compris via le on-line,* » précise Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle.

5 – Quand le marketing revient de la campagne

Multiplier les actions marketing sur une base Clients plus ou moins qualifiée en saurait suffire à l'heure du spam et des sursollicitations. La connaissance du client s'impose, ainsi que l'analyse de ses comportements.

Outre la gestion des forces de vente, le CRM s'est enrichi de fonctions pour automatiser la fonction marketing : définition et mise en place des campagnes, suivi et mesure des actions, collecte d'informations, ciblage, mailing, téléphone, SMS, e-mail, etc. Et, bien entendu, bilan des campagnes pour mieux connaître les segments de clientèle avec des mesures propres aux activités et spécificités de l'entreprise. « *Le marketing doit démontrer en quoi il contribue à l'accroissement de la marge,* » résume simplement Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France. Comprendre le client, ses désirs, ses comportements et ses attentes. Que de promesses alléchantes pour les entreprises et leurs spécialistes en marketing ! C'est pourquoi Microsoft et salesforce.com ont rapidement enrichi leur CRM, exclusivement orientées SFA à l'origine, de fonctions marketing et de gestion de campagne.

Client, qui es-tu ?

Dans un premier temps, la connaissance de ce client s'impose comme le confirme Marie Claude Santon : « *notre offre Sas Customer Intelligence vise à mettre le client au cœur de l'entreprise. Son module Sas Customer Insight apporte une meilleure connaissance du client (profil, segmentation...) afin de prévoir son comportement grâce à des fonctions de prévision (forecasting), en lien avec des études de risque, du scoring et du datamining.* »

Le croisement des données qualifiées et des informations clients apporte une forte valeur ajoutée à la dimension marketing d'une offre CRM. La division Dendrite du groupe Cegedim propose sa base de données One Key sur les professionnels de santé (médecins, paramédicaux, influenceurs... considérés comme clients dans la relation) au secteur de la pharmacie. Et ses solutions CRM sont conçues autour de cette manne d'information. « *Notre offre CRM verticale en mode Saas destinée aux visiteurs médicaux et pharmaceutiques représente 50 % de notre chiffre d'affaires. Au cœur du CRM, la donnée très qualifiée provenant de notre base One Key apporte toute la pertinence à notre solution. D'autant*

que l'information est enrichie par les différents services de l'entreprise, » affirme Philippe Hamon, vice-président chez Cegedim-Dendrite France.

Client que vaudras-tu ?

Une fois les clients identifiés, la solution peut aussi aider à déterminer leur potentiel en fonction de leur valeur : panier moyen, ratios profitabilité/investissement, etc. « L'objectif consiste alors à réduire le churn (départ des clients) autant qu'à fidéliser le client par rapport à sa valeur actuelle et future et selon son comportement, » préconise Marie Claude Santon. Il devient alors possible de travailler avec les clients à potentiel pour optimiser la relation client et cibler les campagnes en connaissance de cause. « Grâce à ce "moteur CRM décisionnel en temps réel", l'entreprise gagne énormément en efficacité, par des actions marketing plus pertinentes. Ainsi, même pour les centres d'appel, les téléopérateurs distillent des recommandations en temps réel. De même, le commercial sur le terrain élabore la meilleure proposition, la plus ciblée, » illustre Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle

Bien au-delà de la campagne marketing

Une fois tout ce travail préparatoire mis en place (partiellement au moins), une réelle gestion de campagne marketing prend toute sa dimension. « Lancer la bonne campagne sur les bons clients et au bon moment à travers le bon canal revient à travailler sur les bons segments avec les canaux les plus appropriés : Web, courrier, e-mail, téléphone... Attention à prendre en compte tous les niveaux d'interaction entre les contacts initiés par l'entreprise (out-bound ou sortants) et ceux venant du client (entrants ou in-bound), »conseille Marie Claude Santon.

Dans sa version 3, Microsoft CRM 0 (passé de CRM 1 à CRM 3.0...) en décembre 2005 propose un module marketing (gestion de campagnes, segmentation, ciblage...), plus adaptable et surtout paramétrable. « De plus, son nouveau moteur d'analyse utilise les outils d'analyse maison Reporting Service et Analytic Services (et non plus Crystal Reports), ainsi qu'une meilleure intégration à SharePoint et une interface dynamique avec Excel, »précise Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

Outre une meilleure prise en compte des contraintes (personnel, temps, budget) et une prise en compte du multicanal et du multimédia (SMS, MMS, wap, e-mail...), la gestion de campagne prend en effet une nouvelle dimension analytique, en lien avec des solutions de BI ou en intégrant des moteurs décisionnels, voire plus. « Pour optimiser les investissements marketing, Sas Customer Marketing Performance propose un système de pilotage du marketing en liens avec des outils de type ABC (Activity Base Costing). L'entreprise peut même définir un plan et le ROI en fonction du reporting reposant sur des indicateurs KPI (Key Performance indicators). Il devient alors possible de suivre le cycle "apprendre, comprendre et améliorer" afin de savoir pour quelles raisons un client passe d'un segment à un autre, d'analyser la performance des canaux afin d'affiner les actions, de mesurer les impacts, etc. » assure Marie Claude Santon.

6 – Le service client chauffe le CRM à 360 degrés

Les riches renseignements confiés par le client au support ou au SAV améliorent la connaissance de son comportement par l'entreprise, et favorisent une démarche de qualité

du produit.

Troisième dimension de la relation client, le service client (support, service après-vente...) complète idéalement la relation client en apportant des informations sur le lien entre le client et les produits, ses appréciations, ses reproches et ses attentes. Les défaillances et les manques exprimés incarnent autant de renseignements précieux non seulement pour apporter des correctifs aux insatisfactions, mais aussi afin d'améliorer les produits ou services. Une démarche indispensable également dans le cadre d'un service de qualité.

Vue complète du client et de sa relation au produit

« Nos nouveaux modules Marketing et Customer Service and Support (Hotline, call centers, etc.) reliés entre eux et avec le SFA, partagent leurs informations afin de proposer une vue 360 degrés du client, » explique Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com. Ce triptyque et cette vue globale augmentent encore l'intérêt du CRM, et réduisent le retour sur investissement grâce à une connaissance du client, dont de nombreuses entreprises s'accordent à penser qu'elle n'a pas de prix... Néanmoins, le ROI reste un des éléments incontournables avant adoption ! « Contact Center et Helpdesk sont inclus dans nos solutions. Il s'agit pour les entreprises d'apprendre le plus de choses sur leurs clients, afin d'améliorer ses produits et services. De nombreux clients apprécient ce type d'offre en France pour améliorer aussi la fidélisation, comme la SNCF ou L'Oréal, » cite –entre autres- Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle.

Capter l'information partout et différemment

Avec les divers canaux et le multimédia, le service client est lui aussi dilué à divers endroits. Les solutions du marché doivent donc prendre en compte le maximum de support pour pouvoir obtenir une histoire la plus documentée possible sur ses clients. *« Nos offres de support intègre tous les points de contact dont les call-centers et le couplage informatique téléphonie (CTI), les sites Web destinés aux médecins, le suivi des fiches de posologie, ou encore le réapprovisionnement des visiteurs ou les documentations, » rapporte Philippe Hamon, vice-président chez Cegedim-Dendrite France.*

Le traitement de ces diverses informations fait alors appel à diverses technologies d'analyse de contenus variés et plus ou moins structurés. Et souvent, les outils d'analyse des données nécessitent des solutions spécifiques. *« Le text-mining se montre très utile en SAV et en support client pour analyser les mots des messages envoyés par les clients ou saisis par les téléopérateurs. Par exemple, si le CRM d'un constructeur automobile détecte régulièrement les mots "freins" et "problème" souvent associés, il peut déclencher une alerte sur ce phénomène et favoriser l'anticipation, » complète Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France*

Une demande montante émanant des clients

Les entreprises semblent apprécier ces traitements riches en information sur la perception de leurs clients et en renseignements sur leurs produits. *« Actuellement, forte demande sur le Customer Service ans Support avec déjà plus de 700 clients. Ces demandes proviennent en partie de nos clients de l'offre SFA, mais aussi de clients ne s'équipant que de ce module, » affirme Pierre Soria. Une tendance forte qui redonne des arguments de valeur ajoutée évidente aux éditeurs CRM. « Chez SAP, nous avons baptisé Field Services chez SAP, ce module dédié au support et à l'après-vente. Le marché est fortement tiré par le SFA, mais de plus en plus par les Field Services, comme le prouvent les acteurs des secteurs Industrie et Services. SAP mise d'ailleurs fortement sur le Field Services, » lance Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions*

chez SAP France.

7 – Les PME/PMI veulent aussi en profiter

Si des acteurs comme salesforce.com ou Microsoft explosent sur le CRM en ayant commencé sur le marché des PME/PMI, ils se positionnent aujourd’hui sur les grandes entreprises. Apparemment le chemin inverse est parsemé d’embûches.

Puisque les entreprises ont des clients, pourquoi toutes –ou presque- ne seraient-elles pas intéressées par une solution de gestion de la relation client, quelle que soit leur taille ? De plus, les PME/PMI représentent un marché attractif, à condition que le produit se vende simplement et sur un cycle court. D’autre part, ces entreprises, sans ou avec peu d’informaticiens en interne, s’orientent vers des solutions nécessitant peu de maintenance et de prestation. Également pour des raisons de budget réduit. Enfin, elles privilégient des logiciels simples à utiliser et à prendre en main. Non seulement ces caractéristiques limitent les besoins en formation, mais en outre elles assurent une meilleure acceptation par les intéressés : commerciaux, téléopérateurs, et autres employés.

Salesforce, puis Microsoft cernent le segment...

Dès 1999, salesforce.com se positionne sur le marché des services SaaS avec sa plate-forme devenue légendaire. Première application phare : l’automatisation des forces de ventes. L’éditeur patrie sur la mise à disposition d’une solution enfin accessible aux PME/PMI, sans logiciel ni matériel à installer.« *Notre positionnement originel consistait à proposer une solution SFA avec une approche orientée PME/PMI, afin de remplacer les tableurs. Pour cela nous souhaitons offrir des fonctions CRM à portée de bourse de ces entreprises. Soit une excellente richesse fonctionnelle, sans nécessiter de connaissances techniques, ni d’infrastructure matérielle ou logicielle à gérer, » rappelle Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com.*



En 2003, Microsoft estime qu'il y a une opportunité de marché auprès des PME/PMI, peu concernées par les offres existantes de l'époque. Ses arguments : une implémentation simple et une prise en main rapide par les utilisateurs. « Suite aux nombreux échecs de projets CRM très médiatisés, les PME/PMI ne se précipitaient pas sur ces solutions. Alors, Dynamic CRM connaît un fort succès auprès de ces entreprises, mais également dans les grandes entreprises. Ces dernières le déploient dans les services ou filiales non encore équipées, et un phénomène de contagion joue à plein grâce à une implémentation rapide dans ces entreprises, déjà utilisatrices de solutions Microsoft, et à des utilisateurs finaux appréciant la simplicité d'utilisation. Une différence importante face à des solutions comme Siebel ou PeopleSoft, lourdes à déployer et beaucoup plus complexes à adopter, » se souvient Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft. Et Microsoft Business Solution CRM 1.2 ne dépasse pas le département de grand compte. En effet, il n'est pas multilingue et son périmètre fonctionnel le limite à quelques centaines d'utilisateurs. Des défauts que résoudra CRM 3.0 en décembre 2005.

... puis s'étendent aux plus grandes entreprises

Aujourd'hui, salesforce est présent chez de très grands clients, et reste un choix très apprécié par les PME/PMI. L'éditeur a même développé depuis sa plate-forme de développement en ligne (force.com) favorisant l'intégration avec le système d'information des entreprises, argument important pour les grands comptes, et pour les intégrateurs.

De son côté, Microsoft a enrichi, consolidé et développé Dynamics CRM. « Avec la version 3 commencent les déploiements sur plusieurs milliers d'utilisateurs comme dans les banques. En général en complément de solutions comme Siebel ou PeopleSoft, mais aussi des en déploiement global. En janvier 2008, la version 4 efface quelques limitations de la précédente, qui obligeait à déployer un serveur CRM et une base de données par langue. Elle propose aussi la vente sous forme d'hébergement soit pas Microsoft soit via des partenaires en mode Saas. Un type de déploiement également possible pour les call-centers ou dans de grandes entreprises qui souhaitent, par exemple, séparer le CRM de leurs filiales dans une infrastructure commune. Dynamics CRM 4 se montre réellement plus performant avec jusqu'à 24 000 utilisateurs

simultanés par serveur, et sans dégradation des temps de réponse, » détaille Christine O'Meara.

Difficile de redescendre !

D'autres éditeurs proposent des solutions destinées aux PME/PMI, soit en proposant une version allégée et plus générique, soit en développant une solution spécifique. La stratégie de Sas consiste à limiter son offre en volume d'information. « *Nous ciblons les grands comptes, mais aussi les grosses PME/PMI. Pour répondre à la forte demande de ces dernières, nous avons décliné nos offres, essentiellement Customer Insight en version allégée, avec les mêmes fonctions, mais avec moins de volume de données possible,* » relate Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France. « *SAP CRM est destiné aux 70 grands clients français et aux PME/PMI en forte croissance. Globalement, les entreprises à partir de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires. Notre proposition SAP OnDemand n'a pas pris en Europe où elle n'est pas encore mise en place. Quant à SAP By Design, plutôt destiné aux TPE, il intègre du CRM, très sollicité par ces clients. Toutefois, nous n'enregistrons pas une forte demande,* » relativise sans détour Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France.

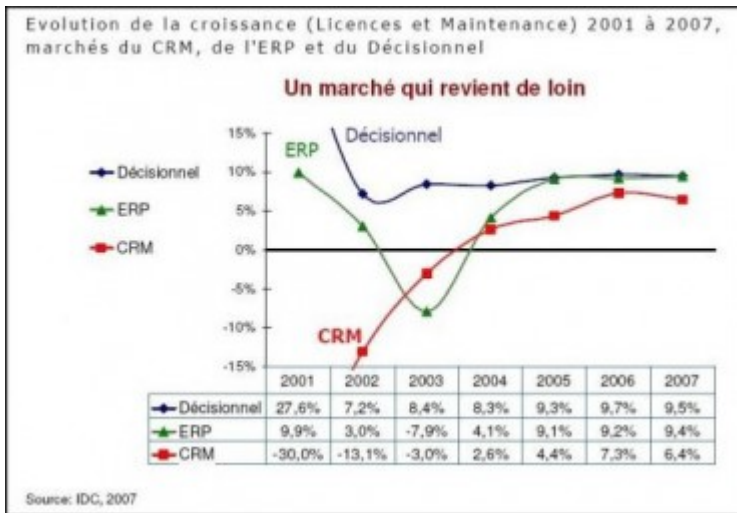
Lorsqu'il s'agit de toucher des PME/PMI mid-market, ou plus petites, disposer d'un réseau de revendeurs ou d'intégrateur devient vite indispensable. Ce qui explique certainement le succès d'un Microsoft à l'écosystème repose essentiellement sur ces entreprises et ce type de réseau, et les difficultés d'un SAP pénalisé aussi par une image d'éditeur pour grands comptes avec armées de consultants. Ce qui n'est pourtant pas systématique.

8 – Redistribution des cartes après le tsunami

Après trois années de vaches maigres jusqu'en 2003, le marché CRM est enfin reparti à la hausse. Des enseignements à tirer de cette crise : opportunités et attitudes des intéressés.

En 2001 et 2002, le marché français CRM a enregistré un effondrement spectaculaire, avec des chutes successives de -30 % puis -13 % selon l'étude effectuée en 2007 par IDC (voir illustration). Trop de promesses excessives non tenues finissent inévitablement par éloigner les entreprises. Ainsi, le déploiement de logiciels de gestion de la relation client ne suffit pas à déterminer très précisément les attentes du client. De plus, les commerciaux doivent adhérer volontairement au projet.

Or, face à des interfaces complexes et des formulaires interminables, ils se rebiffent et continuent à utiliser en parallèle leurs tableurs et autres agendas individuels. Enfin, les éditeurs avaient sous-estimé –au moins dans leurs discours- le besoin d'intégration et les problèmes pour récupérer les informations (souvent stockées dans des feuilles de tableur sans aucune cohésion). Après cette vague dévastatrice, les éditeurs ont effectué une remise en question salutaire aussi bien sur les tarifs que sur les approches. Dès 2004, le marché repart à la hausse à + 2,1 %, puis + 4,4 % en 2005, + 7,3 % en 2006, + 6,4 % en 2007...



Certains ont surfé sur cette opportunité...

Pendant cette crise majeure, de nouveaux entrants ont profité de toutes les faiblesses dénoncées par les clients pour prendre position sur ce marché CRM. Des acteurs qui confirment clairement que les hésitations des entreprises prouvent le traumatisme encore perceptible sur ce marché. « Effectivement, ce syndrome est encore très présent. Les grandes entreprises se tournent vers les solutions de Microsoft, car elles souffrent encore de la rigidité des gros outils CRM et de leur lourdeur. Elles peinent à les faire vivre selon leurs besoins. Cela nous ouvre un marché via la simplicité d'utilisation et la rapide adoption par les utilisateurs finaux, » soutient Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

De même, salesforce.com a pleinement profité de cette conjoncture, et l'on peut estimer que cela lui a plutôt profité. « Salesforce.com est né il y a dix ans. À l'époque, cela semblait audacieux tandis que les offres de CRM se multipliaient. Toutefois, plus de 50 % des projets échouaient et 42 % de licences n'étaient pas utilisées par les commerciaux. De plus, les délais s'éternisaient et étaient totalement décalés lors de leur livraison dans une entreprise qui avait entre temps modifié ses pratiques et ses approches. Tous ces éléments expliquent donc notre réussite. En effet, en trois mois, nous pouvons déployer une solution opérationnelle auprès de plusieurs centaines d'utilisateurs, après une succession d'ateliers de validation par les commerciaux, les employés du marketing ou du support directement concernés. D'ailleurs, ce traumatisme est bien réel et nous en constatons des séquelles. Ainsi, une partie des PME/PMI hésitent encore à se lancer. Cependant, elles investissent de plus en plus, essentiellement sur le SFA, » analyse Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com.

... d'autres l'ont très peu ressentie...

Pour un éditeur très vertical comme Cegedim-Dendrite (pharmacie, visiteurs médicaux), le CRM était perçu comme une telle opportunité sur un secteur réclamant de meilleures mesures de résultats, non perçues comme du flicage mais comme un avantage par les commerciaux concernés. « Le secteur de la pharmacie a vu arriver positivement le CRM, car les visiteurs (forces commerciales) sont habitués à rédiger régulièrement des comptes-rendus. Ceux-ci ont évolué de la carte perforée au Minitel, puis à l'informatique. Le CRM a donc été immédiatement perçu comme un outil à forte valeur ajoutée, simplifiant le travail et apportant des informations précieuses. Et depuis 2 à 3 ans, les CRM analytique et collaboratif apportent une dimension d'entreprise supplémentaire, » explique Philippe Hamon, vice-président chez Cegedim-Dendrite France.

... les poids lourds vont de l'acceptation au déni

Lorsque les analystes orientent essentiellement leurs reproches vers les principaux éditeurs du marché, la pilule a du mal à passer. Alors, plusieurs attitudes sont possibles. « *Concernant les coûts, le prix des licences n'est pas un frein. Toutefois, nous devons rester vigilants sur le budget des prestations associées, autant qu'à la précision de la demande et à la qualité du prestataire engagé. Sur ces points, la première vague CRM a été bénéfique, malgré la douleur. SAP a raté la première marche, et doit encore convaincre les entreprises que sa solution CRM a changé : profondeur fonctionnelle, intégration, ergonomie...* » reconnaît humblement Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France.

Autre attitude, certains préfèrent regarder le futur. « *Pour nous, c'est le passé, et le nombre de nos prospects augmente sur un marché dynamique,* » commente Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France.

Plus intéressant : la faute peut éventuellement ne pas incomber à l'éditeur. « *Le syndrome CRM ? C'est faux. Quelques projets de grande ampleur ont été des échecs, mais surtout parce qu'ils ont été menés sans objectif clairement défini en lien avec la stratégie de l'entreprise. Et souvent, ils ont été menés en dehors de toute logique d'intégration au système d'information existant,* » affirme Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle.

9 – Le ROI : un réel argument mesurable ?

Quand et combien ? Exercice délicat pour les éditeurs, la démonstration du retour sur investissement est désormais exigée par tous les clients. Comment ces fournisseurs le perçoivent-ils ?

Le retour sur investissement est devenu l'exercice quasiment incontournable pour vendre un projet, et donc des logiciels. Ce fameux ROI (return on investment) s'impose d'autant plus dans un milieu où les dérapages sur les coûts et les délais effraient encore les entreprises. Alors qu'elles ont accepté l'idée et l'intérêt du CRM, comment régissent les éditeurs sur cet aspect ?

Un argument primordial et exigé

« *Suite aux nombreuses déceptions ressenties avec les projets CRM dans le passé, nous utilisons à présent "la vente par la valeur". Nous privilégions la "valeur ingénierie" basée sur des interviews d'utilisateurs permettant d'identifier le contexte et les enjeux et de dégager les 4 ou 5 points de valeur du client (indicateurs-clés) utilisés pour quantifier le ROI. Une démarche gratuite chez SAP,* » indique Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France.

Considérée comme un argument d'avant-vente, la démonstration du ROI est souvent prise charge par l'éditeur et/ou le prestataire.

Souvent les entreprises expriment des exigences très réfléchies. « *Le ROI est un élément très important. Les clients nous demandent de pouvoir mesurer l'accroissement de la valeur du client et de sa rentabilité, l'amélioration des campagnes marketing, la diminution du coût d'acquisition, et la diminution des départs clients (churn). Et même de prouver la maîtrise le budget,* » précise Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France.

Un projet dans le projet

Lorsque ce projet prend de l'ampleur, une facturation néanmoins être négociée. Cependant, l'entreprise accepte généralement, car l'apprentissage acquis pendant ces tâches lui servira bien au-delà du projet CRM. « Le plus souvent, les très grandes entreprises nous demandent un proof-of-concept [NDLR : POC pour "preuve du concept" ou mini-projet avec jeu de données réelles]. Mais généralement, il n'est pas nécessaire de chiffrer le ROI, car il est évident. En analysant les attentes, on constate très vite les avantages à forte valeur ajoutée : fidélisation, cross-selling, investissement client....

L'entreprise y perçoit donc clairement non seulement la possibilité de réduire ses coûts, mais aussi l'opportunité d'augmenter ses revenus, » relate Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle. Et Marie Claude Santon ajoute : « *Le ROI est un levier primordial et mesurable. Il faut définir ensemble des indicateurs clés. Nous proposons des indicateurs sectoriels, mais laissons au client la possibilité de créer les siens, ou d'utiliser leurs propres modèles. Ce processus fait partie du cycle d'avant-vente, durant lequel le client souhaite un test grandeur nature avec quelques indicateurs, sur un magasin par exemple. Selon l'ampleur du projet, cette prestation peut aussi être payante (tests, POC...). Car il y a transfert de savoir-faire et de compétences.* »



Plus modérée, Christine O'Meara (responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft) tempère tous ces propos en apportant son expérience de terrain : « *Difficile de s'appuyer sur le ROI. En effet, pour le mesurer, un véritable projet doit être mis en place, pour définir des indicateurs clés en fonction des activités de l'entreprise. Or, cet investissement supplémentaire d'accompagnement n'est pas toujours accepté par le client. En outre, ces indicateurs-clés ne suffisent généralement pas, car d'autres aléas non informatiques entrent aussi en jeu. Le client et le fournisseur risquent donc d'être pris au piège d'une manipulation plus ou moins volontaire.* »

Une démonstration qui va de soi

Dans certains secteurs, comme l'industrie, les mesures et les démonstrations font partie du cycle de vente. Aucune possibilité d'y échapper, même si cela n'évite pas les erreurs et les dérapages. « *Le secteur pharmaceutique est très équipé en CRM opérationnel (SFA). Le ROI doit être démontré pour chaque projet, car les entreprises cherchent aussi à réduire et à maîtriser leurs dépenses. Le besoin de ce secteur est passé d'une promotion de masse indifférenciée à un ciblage précis avec suivi qualitatif et une dimension analytique favorisant un ROI rapide,* » affirme Philippe Hamon, vice-président chez Cegedim-Dendrite France.

Pour les éditeurs d'offres Saas (software as a service), le ROI participe au business-modèle. Il est alors affirmé avec force par le fournisseur comme l'explique Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com : « *Nous le mettons sur la table avec le TCO. Car la transparence et la prédictibilité des coûts sont deux de nos avantages différenciateurs. Ainsi, nous pouvons annoncer par exemple : 100 euros par utilisateur et par mois sur douze mois à multiplier par le nombre d'utilisateurs.*

Et l'entreprise obtient un prix fixe sans surprise, à comparer avec ce que leur coûte leur applicatif en place, ou ce que leur coûterait un développement leur apportant le même service en ajoutant l'administration, la maintenance logicielle et matérielle, les mises à jour, la disponibilité de l'application, le respect des engagements de qualité de service (SLA)... Outre cette comparaison, nous proposons aux entreprises des retours d'expérience de nos clients. Certains clients nous demandent parfois d'élaborer des processus pour produire des résultats mesurables. Ainsi, Fortis a choisi notre offre SFA, et nous a demandé d'évaluer le ROI pour l'intégration de deux centres d'appels off-shore à notre solution pour assumer la prise de rendez-vous des commerciaux. Nous avons pu chiffrer l'augmentation du chiffre d'affaires et apporter une meilleure gestion du temps des commerciaux, libérés de cette tâche sans grande valeur ajoutée. »

10 – 8 clés pour réussir son projet CRM – partie 1

Brainstorming avec les éditeurs pour déterminer les huit points qui favorisent le succès des projets CRM. Première partie : des arguments organisationnels et humains.

La gestion de la relation client impliquant de nombreuses personnes de la société prend forcément une dimension globale. Le client étant généralement la raison d'être de toute entreprise, le CRM impacte toute l'organisation.

1 – Une organisation optimale et flexible

Avec l'ERP, les entreprises ont compris que les progiciels ne devaient plus être déployés uniquement sous l'angle informatique. « *Ne pas intégrer la dimension des métiers concernés dès l'origine du projet amène presque certainement à l'échec. Il faut démarrer avec une approche plus opérationnelle et moins connectée du système d'information. Ne pas handicaper les priorités métiers avec les impératifs techniques,* » conseille Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France.

Fortement liées à l'organisation, les solutions CRM peuvent parfois se montrer très rigides. Un piège à anticiper. « *Une application flexible permet de suivre les évolutions de l'entreprise, aussi bien organisationnelles qu'informatiques ou stratégiques. Et ce, avec des investissements en prestations internes ou externes réduits,* » ajoute Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

Quant aux solutions Saas, elles affichent en la matière un avantage, comme le mentionne Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com : « Notre offre permet une évolutivité et montée en charge rapides, avec la possibilité de passer instantanément de 50 utilisateurs à des milliers, sans installation matérielle ni logicielle. »

2 – Implication de tous

Si le projet concerne tous les services, il sera d'autant plus perçu comme stratégique avec une implication volontaire et affichée jusqu'au sommet. « Sur ce projet global d'entreprise, le dirigeant doit être partie prenante et visiblement active, » confirme Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France. « Le CRM ne doit pas être perçu comme un projet informatique, mais comme un enjeu global pour toute l'entreprise. Et l'implication de la direction générale est une clé de succès et de dynamisme essentielle. Par exemple, le directeur commercial présent aux différentes étapes du projet validera les priorités stratégiques et les hypothèses de paramétrage. Bien sûr, la communication s'impose par le biais d'une newsletter d'entreprise tenant le personnel informé (enjeux, accompagnement, etc.), » conseille Pierre Soria.

3 – Bonne perception par les intéressés

Commerciaux, téléopérateurs, marketing... sont directement concernés. C'est pourquoi s'assurer leur adhésion permet de lever bien des freins et de rendre ces utilisateurs actifs dans la réussite de « leur » projet. « Le facteur humain se révèle fondamental pour la réussite d'un projet CRM. Car il implique différents services et contacts, qui nécessitent une information et d'être motivés par ce projet. D'autant qu'il leur sera demandé de dégager des ressources humaines et du temps pour participer activement au projet, » relève Christine O'Meara.

« Il faut absolument démontrer aux utilisateurs la valeur ajoutée que leur apporte le CRM, en mettant en avant le bénéfice et le confort de travail : visibilité complète du client, saisie contrôlée, qualité des informations, accessibilité des documentations, argumentaires et tarifs à jour en temps réel... Leur expliquer que cela permet de conduire l'activité de l'entreprise et non de fliquer les commerciaux ou les employés du call-center. » Et Pierre Soria insiste sur « La bonne perception de l'outil : le CRM n'est pas du flicage, mais une solution qui aide le commercial à être plus efficace et à travailler mieux, en étant plus pertinent auprès de clients qu'il connaît bien. Autres avantages : mobilité, fraîcheur de l'information, segmentations, tableaux de bord fiables... »

4 – Simplicité et ergonomie

Lors des échecs des premiers projets CRM, un des arguments importants tenait dans le peu d'ergonomie des progiciels, face à l'utilisation généralisée d'Excel et de son interface optimale et simple à appréhender, y compris par des non-informaticiens. « Nous avons tiré les enseignements de notre démarrage difficile. Ainsi, une de nos priorités tient dans la facilité d'apprentissage et d'adoption qui passe le graphisme et ergonomie de l'interface. SAP CRM 2007 a été fortement amélioré sur ces points en ajoutant la mobilité, un accord de revente avec Adobe, etc. » avance Jacques Libeyre.

Pour Marie Claude Santon, « la Recherche et Développement chez Sas se penche sur l'ergonomie sur deux axes. L'aspect technique consiste à intégrer toutes les nouvelles technologies, les nouveaux canaux, tous les terminaux clients, et toujours avec la qualité des données quelle que soit l'interface utilisateur. Second axe, la prise en compte du métier du client impose parfois des présentations et des aspects ergonomiques

spécifiques. » « Une interface simplifiée et intuitive représente sans aucun doute un atout : moins de formation, adoption "naturelle", et habitudes d'ergonomie communes avec les autres logiciels couramment utilisés, » conclut simplement Christine O'Meara.

11 – 8 clés pour réussir son projet CRM – partie 2

Brainstorming avec les éditeurs pour déterminer les huit points qui favorisent le succès des projets CRM. Deuxième partie : technique et informatique.

Si le métier doit rester la préoccupation dominante pour la conception et l'orientation du paramétrage ou du développement, un projet CRM reste malgré tout un projet informatique et technique. Dans ces conditions, la prévention d'éventuels problèmes peut les transformer en atouts de réussite.

5 – Un projet bien taillé et progressif

Les dérapages sur les délais (et donc sur les coûts) finissent par démobiliser les utilisateurs même les plus impliqués, et les plus moteurs. Lancer des projets pharaoniques paraît totalement anachronique à une époque où le long terme économique s'évalue sur trois ans, voire moins selon les secteurs. « L'entreprise se doit de cadrer correctement le périmètre de son projet CRM. Plus le projet commence à taille humaine, plus il augmente ses chances de réussite, et plus il trouve de relais parmi les employés concernés. Lancer un projet sur deux à trois ans, c'est arriver après la bataille ! Non seulement cela revient cher, mais surtout ces longues étapes produisent une solution décalée de la réalité du terrain qui a forcément évolué. Un projet devrait commencer à périmètre raisonnable, puis bénéficier d'une expansion maîtrisée, avec des ajustements progressifs. Évidemment, il convient de combiner des utilisateurs métier et informatiques dès le départ, et de repérer les utilisateurs-clés, qui deviendront les moteurs du projet en interne, » détaille Philippe Hamon, vice-président chez Cegedim-Dendrite France.

6 – Intégration et cohérence

La fin des silos applicatifs ! Fini le temps des projets lancés par divers services, dans leur coin et sans communication avec les autres. De plus, les diverses bases de données de l'entreprise détiennent des informations complémentaires sur les clients, les produits, les conditions de vente, les habitudes d'achat...« L'intégration avec les autres applications est une condition incontournable pour obtenir une vue 360 degrés du client, en corrélant les données d'où qu'elles proviennent. Elle permet aussi de fournir des données CRM (commercial, marketing, support) aux autres progiciels du système d'information, comme le pilotage opérationnel ou financier par exemple, » explique Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

« D'une part, l'intégration favorise l'unité, et évite de traiter les différentes composantes du projet CRM comme des projets distincts. D'autre part, elle permet de mettre le client au cœur du système : vision globale, avec tous les services impliqués autour des clients, » ajoute Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France. Et Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France, martèle avec raison : « Le CRM n'est pas un système parallèle au système d'information, mais doit rester cohérent avec l'ensemble (mêmes données pour l'ERP, le CRM, la BI, etc.) afin d'éviter les retraitements et multiples routines de mise en cohérence. »

7 – Une opportunité pour améliorer le système d'information

Uniformiser le format des adresses ou des noms, s'assurer du type de données des codes postaux ou des numéros de téléphone, etc. Lorsqu'il s'agit de reprendre ou comparer des informations existantes, les pièges et la complexité augmentent. Et plus encore lorsque les commerciaux ont pallié l'absence d'outil informatique en créant leurs feuilles Excel avec chacune leur format.

Un exercice informatique délicat devenu stratégique et baptisé qualité des données. « *Certes, le côté convivial et interactif a son importance. Néanmoins, attention à la qualité des données. Un aspect qui nécessite une forte implication de l'informatique,* » prévient Marie Claude Santon. Une affirmation que reprend aussi Christine O'Meara : « *Il est primordial de profiter du projet CRM pour investir sur la qualité des données. Sinon, comment s'assurer une bonne connaissance du client ? Et comment obtenir des analyses et des simulations fiables si les données de départ sont erronées ou incomplètes ? Au-delà du simple réceptacle de données, les informations peuvent non seulement être ainsi valorisées, mais également profiter des fonctions de BI intégrées pour comprendre le réalisé et pour mesurer l'impact de certaines actions ou campagnes a priori.* »

8 – Bien choisir son Prestataire

Un cahier des charges correctement rédigé avec des besoins clairement définis, et un projet bien délimité ne suffisent pas à s'assurer le succès. Aujourd'hui les entreprises négocient au plus près les tarifs avec les prestataires, intégrateurs ou SSII. Toutefois, le prix et la compétence technique s'avèrent souvent insuffisants. C'est pourquoi Philippe Hamon souligne que « *l'entreprise doit vérifier la capacité du prestataire à bien le conseiller en tenant compte de son secteur d'activité et son métier. Car l'expérience permet d'éviter les impasses. Difficile pour un prestataire généraliste de disposer de spécialistes sur tous les métiers !* »

12 – Les freins majeurs qui plombent les projets CRM

Identifier les principales craintes facilite la préparation du terrain, et l'anticipation des conflits. Technologique, psychologique ou financier, mieux vaut prévenir que guérir.

Certaines considérations retiennent encore des entreprises pourtant intéressées. Les leviers exposés dans les articles précédents de ce dossier lèvent déjà nombre d'appréhensions. Avec les éditeurs, nous nous penchons plus spécifiquement sur quelques points majeurs.

L'inévitable facteur humain

Comme tout projet informatique, le CRM impacte le travail des utilisateurs concernés. Cependant, les habitudes ont la vie dure, et tous n'acceptent pas facilement de les abandonner. « *Tout projet qui nécessite un changement doit prévoir de gérer les résistances des utilisateurs, fortement attachés à leurs habitudes. Il faut donc expliquer, informer, impliquer et accompagner les commerciaux, le marketing et les services clients afin de s'assurer qu'ils adoptent bien la solution. Sinon, ils risquent de trouver des moyens de préserver des moyens de contournement, pourtant atteinte à l'intégrité à la valeur de l'information du système,* » alerte Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

« *L'utilisateur a l'impression de perdre du pouvoir en partageant ses informations et en exposant ses*

déplacements, de perdre du temps, et surtout d'être fliqué. De son côté, le DSI a peur que son projet ne plante, » surenchérit Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com. Cependant, l'entreprise, aussi souple et compréhensive soit-elle, ne doit-elle pas exiger certains comportements ? Et le management doit aussi jouer son rôle pour huiler la machine et s'assurer du bon usage des technologies dans lesquelles a investi une entreprise. Et cette dernière doit impliquer tout le management intermédiaire pour y parvenir.

Autre question, celle de la suppression des emplois liée à l'automatisation. « Les dirigeants ont pour charge d'arbitrer entre la rationalisation permise par l'informatique et le recrutement de personnel. Un phénomène plus perceptible encore en PME/PMI. Un argument qui n'est pas de mise -ou dans une moindre mesure- avec un projet ERP, » estime Christine O'Meara.

Les coûts : encore et toujours

Détecter un besoin de CRM, et être convaincu de sa nécessité ne suffit pas pour déployer une solution informatique. Un des freins souvent avancé tient dans les coûts engendrés par les licences et surtout par les prestations. Choisir des intervenants compétents permet de limiter les dépenses grâce à une meilleure maîtrise comme le confirme Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France : « Le prix des licences n'est pas un frein pour les entreprises. Elles hésitent plutôt face au budget nécessaire pour les prestations associées. Le choix d'un prestataire qualifié revêt donc une importance capitale en ce sens. »

Christine O'Meara relativise cette problématique sur les coûts (en plaidant au passage pour sa chapelle...) : « Le coût représente aujourd'hui un frein peu important. Les coûts sont moindres, et les services en mode Saas permettent de démarrer sans gros investissement. De plus, certains éditeurs permettent de repasser et mode logiciel traditionnel (on-permise pour nos amis anglo-saxons). » Et Pierre Soria profite de cette ouverture en rappelant que « les entreprises reculent parfois face au besoin de cash important pour financer un grand projet. Avec le Saas, pas de gros investissement initial, et pas de réinvestissement pour les mises à jour mineures comme majeures. »

La sécurité, un frein très efficace

Ouverture, partage, collaboration, analyses globales... Pas si simple ! Les différents services, jaloux de leurs prérogatives, craignent que ces informations capitales puissent atterrir entre de mauvaises mains. Sans parler des baronnies (par ailleurs inacceptables dans une entreprise qui se respecte, et qui constituent une faute grave...) de certains grands directeurs encore persuadés que leur pouvoir tient dans la rétention d'information. Le premier argument est désormais pris en compte dans les logiciels (sécurisation des flux et du stockage, gestion des droits d'accès...).

Avec le Saas, ou l'externalisation, l'appréhension de déléguer le stockage ou la transmission de ses informations peut encore rebuter des entreprises. « Bien entendu, en mode Saas, les données sont stockées à l'extérieur. Néanmoins, des banques et des assureurs, réputés en matière de sécurité d'information, sont clients chez salesforce.com. Et même les autorités et gouvernements ont évalué nos solutions comme tout à fait conformes aux exigences réglementaires, » plaide Pierre Soria.

Le bazar technologique

Après l'ERP qui a mis en coupe réglée le système d'information et la Business Intelligence qui a

bousculé les bases de données, voilà donc le CRM qui veut chahuter les habitudes et discuter avec les autres applications ? Les entreprises voient parfois arriver la brique CRM comme une contrainte supplémentaire et importune. « *Des technologies supplémentaires qui viennent s'intégrer à un SI déjà très hétéroclite... D'autant que les priorités de la direction commerciale diffèrent souvent de celles des DSI. Basé sur trois ou plus d'applications concernant divers services de l'entreprise, le CRM peut effectivement effrayer des PME/PMI peu informatisées,* » approuve Christine O'Meara. Les capacités d'intégration et les technologies actuelles répondent efficacement à cette problématique, comme le montrera -plus loin dans ce dossier- l'article sur la cohérence du système d'information.

13 – La dimension métier a-t-elle un sens en pays CRM ?

Une solution CRM unique peut-elle répondre aux besoins des multiples secteurs économiques ? La verticalisation des offres et les nombreux éditeurs spécialisés semblent prouver que non.

L'activité commerciale et l'approche client sont moins génériques qu'il n'y paraît. « Vendre c'est vendre, » affirment certains. Pourtant, chaque secteur a ses règles, ses spécificités, ses particularités. D'où la nécessité de prendre en compte cette dimension métier.

« Il est nécessaire de connaître les spécificités du secteur. Tout le monde comprend ce qu'est le marketing. Toutefois, il existe de profondes différences entre le marketing d'un opérateur de télécommunications et celui d'une entreprise pharmaceutique. Et pour que le projet CRM fonctionne, il faut connaître les clients de ce marché et les pratiques spécifiques de ce marché (commercial, marketing, service client, etc.), et comprendre son langage. Autre différence, la volumétrie des données. Ainsi, les opérateurs de télécommunication génèrent beaucoup plus de données que le secteur bancaire, » analyse Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France.

« Chaque métier contient des spécificités. Par exemple : les Utilities avec des centres d'appels et une facturation spécifiques, les biens de consommation avec des introductions incessantes de nouveaux produits et des promotions, des télécommunications avec de nombreux nouveaux produits et nouveaux services... Autant de paramétrages métiers qui génèrent des fonctions additionnelles, comme la propriété intellectuelle ou le droit d'auteur dans la presse et l'édition. Autre situation, dans la banque la relation client diffère de celle des visiteurs médicaux. Autant de différences qui expliquent les add-ons SAP. Enfin, la verticalisation des offres amène une ouverture sur certains secteurs pour SAP CRM en France comme l'assurance, la banque et les services financiers, » complète Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France.

Du "générique sur-mesure" ?

La question de la genericité des fonctions et des paramètres revient sur le devant de la scène, tandis que de multiples éditeurs ou SSII spécialisés interviennent avec succès sur les projets.

« Globalement, les différents secteurs utilisent les mêmes fonctions. Néanmoins, les pratiques diffèrent ainsi que les indicateurs, ce qui confère un poids plus ou moins important à chaque module des suites CRM. Des entreprises utilisent plutôt des modèles d'analyse simples et très spécifiques. Certaines lancent très peu de campagnes marketing par an, tandis que d'autres en planifient plusieurs par mois. D'où l'intérêt de proposer des solutions modulaires. Enfin, si les indicateurs sont spécifiques, les logiciels sont identiques, » persiste

Marie Claude Santon. Plus engagée, Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle, note que « les paramétrages et les fonctions sont forcément différents puisqu'ils reposent sur des processus et des modes opératoires différents selon les métiers. Quant aux fonctions communes ou génériques, elles demandent parfois malgré tout des ajustements. Le problème devient plus épineux pour les entreprises multi-activités. »

Exemple de l'éditeur spécialisé, Cegedim-Dendrite propose au secteur de la pharmacie une suite CRM enrichie de sa base de données qualifiée One Key sur les professionnels de santé. « Nos clients ont donc un fort besoin d'informations qualitatives au-delà des données purement quantitatives. Il nous faut détecter et gérer les réseaux d'information et d'influence. Ce que nous opérons avec notre base de données One Key, » rappelle Philippe Hamon, vice-président chez Cegedim-Dendrite France. Toutefois, si cet éditeur met en avant sa forte valeur ajoutée sectorielle, il commence à se diversifier dans d'autres domaines avec le même logiciel. « Nous proposons aussi nos solutions de façon "déverticalisée" à d'autres secteurs comme la cosmétologie ou l'équipement paramédical, mais aussi la grande distribution. Ainsi, nous comptons parmi nos clients Mattel, Pepsi-Cola, des enseignes de coiffure... », annonce Philippe Hamon.

Les meilleures pratiques tout en souplesse

En relation avec des entreprises de leur région, certains intégrateurs ou SSII se sont spécialisés dans les métiers de leur bassin économique. Elles deviennent alors le lien de choix entre un éditeur et ces clients. Un modèle cher à Microsoft qui l'a érigé en écosystème. « Chez Microsoft, la verticalisation passe par des paramétrages et développements sur Dynamics CRM par des éditeurs spécialisés et des partenaires. Cependant, le CRM reste une fonction plus transverse que l'ERP, moins déterminé par des spécificités du métier. C'est pourquoi on trouve des solutions CRM repackagées, mais basées sur des préparamétrages sectoriels très larges. Et un paramétrage plus fin reste possible. La verticalisation représente surtout un gain de temps appréciable, en s'appuyant sur les best-practices, » relativise Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

« Chez Oracle, nous sommes persuadés de l'évidence de la spécialisation des solutions par le métier. D'ailleurs, nous proposons 21 verticalisations de nos solutions, dont 5 pour le CRM OnDemand. Néanmoins, ces spécificités ne couvrent généralement que 80 % des besoins, jamais 100 %. Ce qui limite l'ajustement maximal aux alentours de 20 %, soit bien moins qu'avec une solution non verticalisée. Le client gagne donc en délai, mais aussi en meilleures pratiques, puisque ces verticalisations reposent sur les meilleures pratiques de chaque secteur, » déclare Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle. Reste à savoir si les prestataires sont heureux de cette situation...

Et maintenant : le Saas vertical !

La stratégie de salesforce.com consiste à proposer une plate-forme applicative unique qui évolue en même temps pour tous. Néanmoins, les besoins des divers secteurs sont différents, et souvent des acteurs du même secteur ont des besoins différents. « C'est pourquoi les possibilités de personnalisation sont très puissantes et évoluées pour chacun, et nous proposons même des maquettes sectorielles préparamétrées en avant-vente que le client peut s'approprier pour les adapter à ses besoins, et gagner ainsi deux à trois jours sur les quelques semaines de paramétrage, » assure Pierre Soria, directeur général France chez salesforce.com. Néanmoins, cela n'empêche pas l'éditeur de développer des solutions intégralement dédiées, donnant ainsi raison aux limites de la généricité. « Nous proposons aussi un module spécifique de gestion du patrimoine (Wealth Management), car la gestion de foyers fiscaux nécessite un

modèle très spécifique. Bien entendu, ce portal peut s'intégrer avec d'autres applications du marché, » mentionne Pierre Soria.

14 – Halte à l'empilage de verrues applicatives !

Dans un système d'information évitant les silos applicatifs, les entreprises ne souhaitent plus ajouter une application déconnectée. L'intégration devient un enjeu majeur et un critère de choix.

« Le CRM est de moins en moins isolé, et multiplie les liens avec les applications financières, et les logiciels CPM (Corporate performance Management), SCM (Supply Chain Management), etc. L'approche du client au cœur du CRM concerne de nombreux services dans l'entreprise, et de multiples applications, » avance Marie-Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France. On reproche parfois à Microsoft de ne proposer que son produit SQL Server comme base de données, freinant ainsi les possibilités d'intégration.

« Pour commencer, l'intégration de Dynamics CRM s'effectue naturellement avec nos ERP Dynamics AX et Nav, et des connecteurs sont disponibles pour la quasi-totalité des progiciels du marché : ERP, SCM, etc. Effectivement, Dynamics CRM fonctionne uniquement sur une base de données SQL Server. Toutefois, cela ne représente plus un frein. En effet, notre SGBD est très répandu, et a démontré son efficacité et ses performances sur de très importants volumes de transactions. De plus, il peut utiliser le référentiel d'autres SGBD, pour récupérer les données, avec une mise à jour en temps réel si nécessaire, » se défend Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

Une intégration la plus simple possible...

« Avant même de considérer l'intégration, un travail s'impose sur les données, dispersées dans le système d'information. Alors, la collaboration avec l'informatique permet de s'assurer de la qualité des données. Les manques en la matière suffisent à expliquer nombre d'échecs de projets CRM. La récupération des informations et –souvent- la ressaisie des données- représentent une tâche conséquente à ne pas sous-estimer. Il faut absolument s'y atteler en amont, car un CRM sans qualité des données n'est pas un système fiable, » précise Marie-Claude Santon.



Par la suite, les entreprises souhaitent que l'éditeur et le logiciel CRM facilitent l'intégration au SI. Une raison suffisante pour tout acheter chez le même fournisseur ? Certainement pas, comme l'explique Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France., qui en profite pour égratigner la concurrence : « *Un projet CRM ne présente pas une grande complexité. En revanche, l'intégration avec le SI peut présenter plus de difficultés : Stocks, Achats, Production... mais aussi CTI et call-center. Un grand nombre de nos clients ont aussi choisi notre solution CRM par facilité d'intégration avec leur ERP SAP. Nous multiplions le nombre de clients qui passent de Siebel à SAP CRM. Souvent, cela leur revient moins cher que de passer à la nouvelle version de Siebel.* »

Autre stratégie sur le marché, la complémentarité à l'existant fait souvent mouche.« *Pour une vue à 360 degrés du client, une intégration avec l'ERP –entre autres- s'avère indispensable, de même que la connexion avec les applications et bases de données existantes. Nos offres de Social CRM peuvent compléter des solutions déjà en place d'Oracle, mais aussi de salesforce.com ou de SAP,* » indique Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle.

... y compris en modèle externalisé

Aujourd'hui les technologies ouvertes et sécurisées autorisent de multiples approches, comme l'affirme Philippe Hamon, vice-président chez Cegedim-Dendrite France : « *La majorité de nos clients dispose d'un système CRM hébergé chez nous, avec des liens plus ou moins sophistiqués vers leur système d'information, de simple lien EDI jusqu'à l'alimentation d'un datawarehouse. Cependant, certaines entreprises déconnectent encore leur application CRM de leur SI, autant en mode hébergé que sur leur site.* » Et même salesforce.com a conçu son modèle en intégrant cette dimension. « *Notre plateforme Saas sait communiquer avec des services Web, des API, des connecteurs, etc. Cependant, l'intégration avec le système d'information de l'entreprise réclame un investissement conséquent. Mais de nombreuses SSII partenaires le font en utilisant des solutions (en Saas ou non) comme Informatica, Tibco, MQ Series, Pervasive...* »

15 – La relation client, Saas gère aussi

Les services en ligne CRM se développent, avec des avantages reconnus par tous. Les éditeurs se positionnent dans le sillon de salesforce.com, avec une attitude plus réservée pour certains.

Simplifier les technologies

Remportant un franc succès avec son offre en mode Saas dès 1999, salesforce.com est devenu le porte-drapeau de cette technologie et de ce mode de vente.

Et lorsque l'on demande à Pierre Soria, général France chez salesforce.com, si sa société peut aussi revendre sa plate-forme à un client, il en profite pour nous préciser clairement le modèle : « *Certains clients nous ont demandé "d'intranetiser" nos offres chez eux, mais ce n'est pas notre stratégie. Une seule version au même moment et en tout lieu pour tous ! Cette plateforme unique permet à tous de profiter sans délai des innovations. Certains éditeurs qui ont rejeté le Saas y viennent aujourd'hui. De même, ils critiquaient notre choix du multitenant (la même plate-forme pour tous) et préféraient le monotenant (une plate-forme par client, avec autant de maintenances et de mises à jour différentes). Aujourd'hui, tout le monde propose du multitenant, et salesforce.com gère plus de 200 millions de transactions par jour sur sa plateforme.* »

Une vision sue Microsoft ne partage pas totalement avec sa stratégie Software + Services (ou S+S).« *Ces technologies complémentaires viennent s'intégrer à un SI déjà très hétéroclite... Le Saas permet d'éviter ce choc brutal dans un premier temps, tout en pouvant se connecter en temps réel au SI. D'autant que les priorités de la direction commerciale diffèrent souvent de celles des DSI. Basé sur trois ou plus d'applications concernant divers services de l'entreprise, le CRM peut effrayer des PME/PMI peu informatisées. Là encore, le Saas simplifie les choses, à un coût maîtrisé,* »explique Christine O'Meara, responsable de l'offre Dynamics CRM chez Microsoft.

Plus vite et pour toutes les entreprises

Dans une logique proche de Microsoft, Sandra Wasseur, directrice marketing EMEA CRM chez Oracle, garantit que « *le CRM on-demand propose une solution facile à déployer et rapide à utiliser. Sur des projets CRM internationaux, il suffit de quelques semaines et non plus de plusieurs mois pour livrer une solution opérationnelle. De plus, il est possible de revenir à une formule classique (serveur CRM dans l'entreprise) en récupérant toutes ses données, et le plus souvent sans rupture. De nombreux projets Saas et onDemand se développent en Europe et en France. Ces services ne sont pas exclusivement réservés à des PME/PMI. Et les grandes entreprises réclament aussi ce type de service, et pour des projets d'envergure, y compris internationaux.* »Et Christine O'Meara confirme cette demande variée : « *Depuis janvier 2008, CRM 4 propose aussi la vente sous forme d'hébergement soit par Microsoft soit via des partenaires en mode ASP. Un type de déploiement également possible pour les call-centers ou dans de grandes entreprises, qui souhaitent par exemple séparer le CRM de leurs filiales dans une infrastructure commune.* »

Certains leaders restent plus discrets

Parmi les géants du secteur, des éditeurs semblent moins emballés par l'engouement Saas sur le CRM. Ainsi, Jacques Libeyre, directeur de l'offre Solutions chez SAP France, reconnaît que« *le Saas incarne une tendance forte sur laquelle salesforce.com réussit très bien. C'est une démarche valide et qui rencontre un vif intérêt. Cependant, cela concerne surtout le SFA, peu les solutions marketing, et moins encore*

*le support ou le SAV. Et dans tous les cas, l'intégration avec l'ERP reste indispensable.»*Cependant, tous les éditeurs impliqués viennent de nous expliquer le contraire... Mais les échecs de SAP OnDemand et de SAP by Design en Europe explique certainement ce point de vue.

Enfin, la position de Sas sur le Saas est plus attentiste. « *Le CRM Online représente une alternative au mode licence classique pour le client qui peut accéder à notre offre en mode hébergé par un partenaire sous forme ASP. Aux États-Unis, Sas propose en direct Sas Solution OnDemand, mais pas encore en Europe,* »conclut Marie Claude Santon, directrice marketing et communication de SAS France.