

Relation client. Que valent les logiciels CRM ?

Après une première apparition peu concluante à l'époque de la bulle internet, les logiciels de gestion de la relation client reviennent en force. Le marché mondial du CRM (customer relationship management) est en forte croissance ces dernières années. De plus en plus d'entreprises s'en remettent à ces solutions aussi bien pour la prospection, la vente, l'après-vente que pour l'élaboration des stratégies commerciales. Pouvant apporter de grands bénéfices à l'entreprise, la mise en place d'un logiciel CRM doit toutefois s'accompagner d'un certain nombre de précautions.

Dossier réalisé par Stéphane Vandangeon

Faut-il acheter ou louer ?

Deux options s'offrent aux entreprises souhaitant se doter d'un logiciel CRM : l'achat d'une licence ou la location (ASP).

La licence. Le prix d'achat d'une licence CRM varie énormément en fonction du nombre de postes utilisateurs, des applications (PC, téléphonie mobile, etc.), des fonctionnalités choisies ainsi que du degré d'intégration de la solution avec le système d'information de l'entreprise. Le prix peut donc osciller de quelques milliers à plusieurs millions d'euros. Pour une PME voulant équiper une dizaine de postes, comptez, pour une entrée de gamme, environ 1.500 à 2.000 € par poste, ce tarif englobant droit de licence, installation, maintenance et formation. En choisissant le mode licence, l'entreprise conserve la maîtrise totale du paramétrage de l'application et peut parfaitement intégrer le logiciel dans son système d'information.

L'ASP. À la lourdeur de l'investisse-

ment et de l'intégration de l'achat de licence, certains préféreront une formule par abonnement ou ASP (application service providing). Avec cette option, l'entreprise cliente est facturée en fonction de son niveau d'utilisation du logiciel, qui est hébergé chez un prestataire extérieur. L'avantage de la formule, c'est sa souplesse : « L'entreprise n'a pas besoin d'avoir de compétences informatiques en interne, ses données sont sécurisées par l'hébergeur, elle n'a pas non plus à réaliser un investissement de départ et c'est quelque chose qui se met très rapidement en place. En revanche, les possibilités de personnalisation et d'imbrication avec le système d'information sont moins importantes », explique Laurent Samot, expert CRM de Capgemini. Comptez de 50 à 200 € de redevances mensuelles par poste, en fonction du niveau d'utilisation et des options retenues. L'ASP reste une bonne façon de découvrir l'univers du CRM pour, pourquoi pas, se diriger ensuite vers la formule licence.

L'ère du CRM mobile

Les dernières offres mises sur le marché permettent de rester connecté en permanence à son CRM.

Le plus souvent, on accède au logiciel CRM de l'entreprise à partir de son ordinateur. Il est aujourd'hui possible aussi de le faire à partir d'internet, d'un téléphone mobile, voire même en mode « hors connexion » d'un ordinateur portable. Place à la convergence entre les moyens de communication et le système d'information de l'entreprise. Par exemple, dans un centre d'ap-

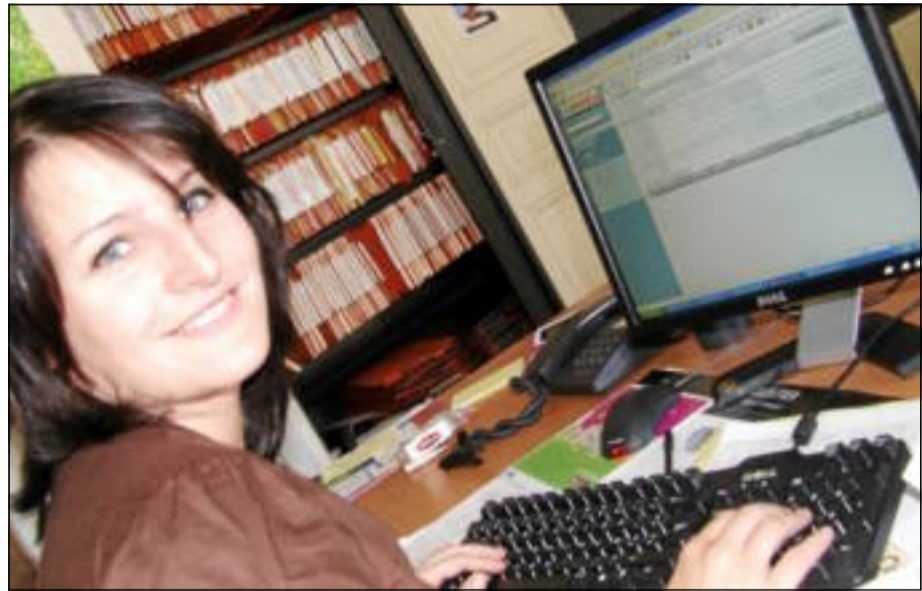
pels, la fiche du client peut s'afficher automatiquement grâce à la reconnaissance du numéro de téléphone entrant. Le CRM sur téléphonie mobile peut être par ailleurs utile à un commercial en tournée pour se remémorer les dernières négociations avec le client qu'il s'apprête à rencontrer. Tout cela reste à étudier au cas par cas, en fonction des besoins de chacun. Dernière offre du marché, le CRM sur téléphonie mobile ne constitue pas forcément le support idéal pour tous les utilisateurs. Il ne facilite pas, par exemple, la rédaction des rapports commerciaux.

Dans les années quatre-vingt-dix, les logiciels de gestion de la relation client (CRM pour customer relationship management, en anglais) avaient mauvaise presse, en raison de taux d'échec très élevés. Une étude menée par la société américaine de conseil technologique Gartner montrait qu'en 2001 la moitié des projets CRM capotait. Depuis, la donne a considérablement changé. Un sondage de l'éditeur de logiciels Sage assurait en 2006 que seules 6 % des PME françaises utilisatrices étaient déçues de leur solution CRM.

Preuve de ce retournement de point de vue : le marché mondial des logiciels CRM est aujourd'hui en pleine explosion. Gartner évalue sa croissance à 14 % en 2007 et prédit qu'il devrait conserver ce rythme au moins jusqu'en 2012.

Ce qui explique ce retour en grâce ? Des offres plus mûres, prenant en compte les dernières technologies, davantage intégrées dans le système d'information de l'entreprise, et la mise sur le marché de nouvelles solutions de location (ASP), plus souples et peu onéreuses.

Il faut dire aussi que les logiciels n'ont pas inventé la relation client. Beaucoup de PME font de la CRM sans le savoir, le plus souvent à partir d'un tableur Excel. Car qu'est-ce que le CRM sinon la volonté de mieux connaître ses clients afin de leur proposer produits et services les plus adaptés ? Mais il est évident que lors-



● Après des débuts difficiles dans les années 1990, les logiciels de gestion de la relation client sont de plus en plus demandés par les entreprises. Le marché est actuellement en croissance de 14 % par an.

qu'on gère des milliers, voire des millions de clients, les solutions bricolées ne tiennent plus la route. Le recours à l'un des nombreux logiciels existant sur le marché devient alors une nécessité. Surtout lorsque les canaux de communication entre l'entreprise et ses clients se multiplient (SMS, e-mail, téléphone, etc.). En automatisant les tâches et en apportant de la rationalité, la solution CRM va permettre à l'entreprise de mieux gérer ses relations clients. Avec une aug-

mentation du chiffre d'affaires et des gains de temps en perspective.

Toutefois, ce n'est pas la peine d'espérer de tels retours sans un minimum de réflexion. À la direction de l'entreprise de mener celle-ci, d'établir les fonctionnalités et les critères de son nouvel outil informatique puis de faire en sorte qu'il emporte l'adhésion des collaborateurs. Car l'un des gros problèmes du CRM, c'est de croire que le logiciel réglerait tout, tout seul. « Ce n'est qu'un logiciel, mais

cela implique une nouvelle façon de travailler. Cela amène l'entreprise à revoir son organisation et cela, il ne faut pas le faire lors de l'installation de l'application CRM mais en amont », avertit Antoine Lebreton, responsable des ventes du CRM Athéneo, développé par la société nantaise Mismo Informatique. Une façon de rappeler que les logiciels, qu'ils soient CRM, de gestion ou de pilotage, ne restent que des outils au service d'une stratégie.

Les quatre grandes fonctionnalités du CRM

Base de données des clients et prospects de l'entreprise, le logiciel CRM s'adresse aussi bien aux commerciaux qu'aux services après-vente et marketing.

Prospection commerciale

Un logiciel CRM permet d'affiner ses campagnes marketing. Les bases de données de l'entreprise recensent des dizaines d'informations sur les prospects et clients (secteur d'activité, lieu d'implantation, comportements d'achats, etc.). Avec le CRM, il devient aisé de segmenter différentes cibles, de leur proposer des offres en fonction de leurs besoins spécifiques, par des canaux adaptés et d'automatiser les campagnes.

« Prenez une banque, qui dispose de centaines d'informations sur ses clients. Elle va adapter sa communication en lançant par exemple une campagne de SMS à des étudiants ou envoyer des courriers luxueux aux personnes redevables de l'ISF », explique Didier Certain, dirigeant de DCC Marketing (Rennes).

Vente

Le CRM peut devenir un redoutable outil pour le commercial. Celui-ci peut prendre connaissance à tout moment de l'historique des relations entre le client et l'entreprise, des négociations en cours, etc. Outil de pilotage pour les commerciaux, il les assiste dans la gestion des rendez-vous, des relances et les aide à éla-

borer les propositions commerciales. « Nous pouvons aussi, dans certains cas, créer des liens entre le commercial et la production, pour valider ce qui est vendu, notamment certains produits qui sont plus difficiles à réaliser et qui amènent des surcoûts », explique Laurent Samot, responsable CRM Ile-de-France pour Capgemini.

SAV

Ce qui est utile pour le commercial l'est tout autant pour le service après-vente (SAV) de l'entreprise, les opérateurs des centres d'appels bénéficiant, automatiquement ou en quelques clics, de la fiche du client. Idéal pour gagner du temps et pour accroître la qualité de la relation client, ce dernier n'ayant pas besoin

de répéter à chaque fois l'historique de la relation qu'il entretient avec l'entreprise.

Analyse des ventes

L'un des gros avantages du CRM, c'est qu'il permet au directeur commercial d'effectuer une analyse des ventes assez fine. « C'est un très bon outil statistique qui permet de comprendre quelle est l'origine des nouveaux clients, de savoir quelles opérations sont efficaces, de calculer combien coûte le gain d'un nouveau client », explique Erwan Gouez, dirigeant de la société de conseil Partage & Valeurs. Autant d'éléments qui permettent de définir quelles sont les meilleures actions commerciales à mettre en œuvre.

Extrait reproduit avec l'aimable autorisation de Stéphane Vandangeon, Le Journal des Entreprises, Nantes

Les bénéfices du CRM

Des clients « retrouvés »

Le principal apport d'un logiciel CRM, c'est qu'il « permet de structurer les forces de vente. Avant, le commercial avait son propre fichier. Son client lui "appartenait" presque. Avec le CRM, tout est regroupé dans une

seule et même base de données », expose Arnaud Lory, P-dg de la société nantaise Oléap qui distribue la solution Sage. Bref, le client redevient la « propriété » de l'entreprise et non plus du commercial.

17 % de temps économisé

Outil de sécurisation du portefeuille clients, le CRM facilite également la vie des commerciaux, en leur permettant de se concentrer sur l'acte de vente. L'automatisation des tâches administratives

permettrait d'économiser en moyenne 17 % du temps des collaborateurs, selon une enquête menée par l'éditeur de solutions CRM Sage auprès de PME utilisatrices.

5 % de chiffre d'affaires gagnés

Avec un logiciel bien paramétré et utilisé, l'entreprise réalisera des campagnes marketing et des propositions commerciales plus pertinentes. Ce qui aura pour conséquence une augmentation du panier moyen et du chiffre d'affaires. « Le logiciel CRM permet de mieux connaître ses clients en réalisant des statistiques sur leurs com-

portements d'achat. Cela va aider les commerciaux qui pourront affiner leurs propositions en fonction des statistiques et de l'historique », explique Didier Certain, qui dirige le cabinet de conseil rennais DCC Marketing. Le gain de chiffre d'affaires évalué par des entreprises interrogées par l'éditeur Sage serait en moyenne de 5 %.

Des économies pour l'entreprise

Si elle permet d'accroître ses revenus, l'application CRM permet aussi de faire des économies. Sur ses campagnes de publicité par exemple, un mailing bien ciblé évitera la perte de milliers de courriers dans la nature. Le logiciel peut aussi faciliter la communication entre les différents services

de l'entreprise. « Si une entreprise perd un argent fou en SAV, elle peut mettre en place un bon call center chargé de recueillir des informations sur ce qui ne va pas. Il ne restera plus qu'à analyser et transmettre ces informations en amont », explique Didier Certain, de DCC Marketing.

Comment réussir l'intégration du logiciel ?

Même si les taux d'échec de projet CRM sont faibles aujourd'hui, l'entreprise doit verrouiller certains points pour que l'intégration du logiciel soit un succès.

Le premier challenge à relever, c'est d'obtenir l'adhésion du personnel au projet. « Il faut absolument travailler la composante humaine », martèle Didier Certain, du cabinet de conseil DCC Marketing. Il va falloir notamment rassurer les commerciaux, qui nourrissent parfois de sérieuses réticences à l'arrivée d'un logiciel CRM. « Certains pensent que la direction veut les "fliquer", d'autres qu'elle

va leur prendre leur "savoir" », poursuit le consultant rennais. Le risque, qui vaut aussi bien pour les commerciaux que les opérateurs des centres d'appels, c'est que le personnel traîne des pieds et alimente peu ou mal la base de données. De quoi enlever tout intérêt au logiciel.

D'où le besoin de largement expliquer quels bénéfices tireront l'entreprise et ses collaborateurs du nouvel outil informatique. D'où la nécessité également de bien penser le projet afin de ne pas transformer le CRM en usine à gaz. « L'un des risques, c'est de vouloir recueillir trop d'informations qui ne seront pas utiles. Il faut vraiment lister au départ les cri-

tères indispensables. Sinon, cela risque de décourager les collaborateurs. Ils ne verront pas l'utilité du logiciel, penseront que cela leur fait perdre du temps, et au final, ne rempliront pas la base de données », indique Erwan Gouez, du cabinet de conseil Partage & Valeurs.

S'il y a des précautions à prendre en interne, il faut également veiller à ne pas faire n'importe quoi vis-à-vis de l'extérieur. La collecte de l'information auprès des clients et des prospects « doit être menée avec tact. Si l'entreprise y va à la hussarde, elle va droit dans le mur », conseille Didier Certain. Et le consultant spécialiste de la CRM d'avertir aussi :

« Gare à la réutilisation à tort et à travers de votre base de données ». L'élaboration de fichiers est encadrée par la loi Informatique et liberté et par la loi pour la Confiance dans l'économie numérique. Ces textes stipulent qu'il faut obtenir en principe le consentement de la personne pour collecter des informations, que celles-ci ont une durée de conservation maximum ou que certaines données ne doivent pas figurer dans le fichier. Le site internet de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (www.cnil.fr) fournit une information complète en ce qui concerne les fichiers et notamment les fichiers clients.

Stratégie : une petite révolution

Le logiciel CRM peut être une petite révolution pour l'entreprise. Une révolution qui nécessite l'élaboration d'une stratégie en amont.

« Le CRM est un superbe outil. Le problème, c'est que ce sont des informaticiens et des rois de la technique qui le vendent! ». Ce que veut dire par là Erwan Gouez, cogérant de la société de conseil en performance commerciale Partage & Valeurs (Vannes), c'est que la mise en place d'un logiciel CRM doit absolument s'inscrire dans une stratégie que doit piloter la direction. Avant d'aller frapper à la porte d'un distributeur de logiciel, mieux vaut donc plancher sur sa nouvelle organisation commerciale. Soit en se

basant sur des ressources internes, soit en s'appuyant sur un cabinet de conseil spécialisé en projets technologiques ou en performance commerciale.

Ce qu'il faut d'abord déterminer, c'est pourquoi et comment changer. Les fonctionnalités du CRM sont très larges et peuvent concerner de nombreux services de l'entreprise (marketing, commercial, SAV, direction, voire production).

« Les entreprises découvrent quelque chose de nouveau. Le problème, c'est qu'elles ne connaissent pas toujours les éléments dont elles ont besoin. La date d'entrée d'un nouveau client est un critère qu'on oublie par exemple parfois. C'est pourtant très utile pour réaliser des statistiques », expose Erwan Gouez.

Ces éléments déterminés, ils serviront à élaborer un cahier des charges recensant le type d'informations que l'entreprise collectera sur les clients et prospects. Il faudra aussi s'intéresser aux utilisateurs, à d'éventuelles interfaces personnalisées, ainsi qu'aux applications et aux flux d'information.

Intégration technologique

Car l'un des intérêts du CRM, c'est la possibilité de le mettre en relation avec le système d'information de l'entreprise. « C'est la configuration qui est retenue dans 99 % des cas. L'échange de données entre différents progiciels évite les ressaisies manuelles et d'avoir une multiplication des bases de données », explique Antoine Lebreton, responsable

des ventes des logiciels Athénéo de Mismo Informatique. Là aussi, tout cela doit être étudié avec minutie. Car l'intégration technologique prend du temps et a un coût.

Enfin, le logiciel CRM doit amener l'entreprise à réfléchir sur son organisation. « Si elle ne le fait pas, l'intégration du CRM peut être un échec complet. Car avec ce logiciel, tout le monde peut avoir accès à l'information. Cela peut dématérialiser ce qui faisait la valeur ajoutée d'un poste », prévient Arnaud Lory, P-dg de l'intégrateur nantais Oléap, avant de conclure : « Le CRM peut être une vraie révolution pour l'entreprise. On arrête grâce à elle la culture orale pour aller vers une vraie structuration de la démarche commerciale ».

Le top 5 des éditeurs CRM en 2007

Editeurs	Parts de marchés	Chiffre d'affaires (en M\$)
Sap	25,4 %	2.050
Oracle	16,3 %	1.319
SalesForce.com	8,4 %	676
Amdocs	5,2 %	421
Microsoft	4,1 %	332
Autres	40,6%	3.289

Source : Gartner (juillet 2008)

Pour en savoir plus

- « Construire sa relation client », par Marie-Josèphe Nuel. Éditions du Puits Fleuri, 2008.
- « CRM : la gestion de la relation client », de Stanley Brown. Édition Village Mondial, 2006.
- « Gestion de la relation client », par Ed Peelen. Édition Pearson Éducation, 2006.
- « La fidélisation client », de Lars Meyer-Waarden. Vuibert, 2004.
- « Les réclamations clients » de Philippe Détrie. Éditions d'Organisation, 2007.
- « Fidélisez vos clients : stratégies, outils CRM et e-CRM », de Pierre Morgat. Éditions d'Organisation, 2004.

Extrait reproduit avec l'aimable autorisation de Stéphane Vandangeon, Le Journal des Entreprises, Nantes