



Mémo technique

LE CRM (Customer Relationship Management)

ou

Gestion de la Relation Client

46, rue de la Tour
75116 Paris – France

Tél : 00 33 (0)1 73 00 55 00
Fax : 00 33 (0)1 73 00 55 01
<http://www.softcomputing.com>

SOMMAIRE

1	SYNTHESE : CE QU'IL FAUT SAVOIR.....	3
2	PRESENTATION GENERALE ET ENJEUX.....	4
2.1	PRESENTATION GENERALE	4
2.2	LES ENJEUX	4
3	LES TECHNOLOGIES DU CRM.....	6
3.1	PANORAMA GENERAL DE L'OFFRE	6
3.2	GENESE DE L'OFFRE TECHNOLOGIQUE.....	6
3.3	SEGMENTATION DE L'OFFRE	7
3.4	LES OUTILS D'AUTOMATISATION DES VENTES.....	7
3.5	LES OUTILS D'AUTOMATISATION DU MARKETING	7
3.6	LES OUTILS DE GESTION DU SERVICE CLIENT	8
3.7	LES OUTILS VERTICALISES	8
4	LE MARCHE.....	9
4.1	EVOLUTION DU MARCHE : TAUX DE CROISSANCE SUPERIEUR A 50 % PAR AN	9
4.2	LES PRINCIPAUX ACTEURS DU MARCHE	9
4.3	LES INTEGRATEURS ET SOCIETES DE CONSEIL	9
5	MISE EN ŒUVRE DE LA TECHNOLOGIE : CONTRAINTES, COUTS ET BENEFICES POUR L'ENTREPRISE	10
5.1	CONTRAINTES	10
5.2	PROJETS.....	10
5.3	COUTS	10
6	L'EVOLUTION PREVISIBLE	11
6.2	EVOLUTIONS PREVISIBLES DU COTE DES EDITEURS	11
7	FICHE D'IDENTITE	13
	et OUVRAGE DE REFERENCE	13

1 Synthèse : ce qu'il faut savoir...

1. La Gestion de la Relation Client (« GRC », couramment appelée « CRM » pour « Customer Relationship Management ») consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts.
2. Le CRM couvre différents aspects : du marketing pour construire des relations de proximité avec ses clients, de l'organisation pour associer les fournisseurs, les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service au client et des technologies pour supporter et industrialiser par des outils informatiques les processus de marketing relationnel,
3. Le CRM concerne l'automatisation des fonctions de la relation client, forces de vente, marketing et service après-vente sur tous les canaux de la relation, internet, callcenter et contact direct.
4. Les projets de CRM se solde souvent par des retours sur investissements de moins d'un an.
5. Le CRM fait intervenir quatre types principaux types d'interlocuteurs : les cabinets de conseil en management pour définir la solution, les éditeurs de logiciels, les société de services informatiques pour l'intégration des technologies et les agences de conseil en marketing pour la tactique du marketing relationnel
6. Les solutions logiciel proposent des fonctionnalités supportant les ou ou plusieurs des trois grands processus de la relation client, la vente, le marketing, et le service client.
7. Le marché du CRM croît de plus de 50 % par an.
8. Le marché des éditeurs est atomisé tandis que trois éditeurs, Siebel, Vantive et Clarify se partagent près de 20 % du marché.
9. Les prestataires de services principaux sont les cabinets de conseil généralistes comme Andersen Consulting, les sociétés spécialisées comme Soft Computing et les grosses SSII comme Cap Gemini.
10. Un projet de CRM dure en moyenne 10 mois et coûte environ 25 à 50.000 euros sur 3 ans avec moins de 20 % du prix lié à des licences.
11. La principale cause d'échec d'un projet de CRM est un refus de la part des utilisateurs, qui peut être contrecarré par une véritable politique d'accompagnement du changement intégrée dans le projet CRM.

2 Présentation générale et enjeux

2.1 Présentation générale

Le CRM consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts. Le CRM couvre différents aspects :

- Du marketing pour construire des relations de proximité avec ses clients et ses prospects afin de les encourager à concentrer une forte part de leurs achats.
- De l'organisation pour associer les fournisseurs, les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service au client.
- Des technologies pour supporter et industrialiser par des outils informatiques les processus de marketing relationnel,

Le CRM s'inscrit dans une nouvelle phase d'informatisation des entreprises qui concerne l'automatisation des forces de vente, du marketing et du service après-vente. Son champ d'application peut se résumer à un couplage des fonctions de l'entreprise en relation avec le client et des canaux supportant cette relation. Il s'agit de découpler l'entreprise et de synchroniser des canaux a priori étanches les uns avec les autres afin d'assurer une cohérence globale vis-à-vis du client quel que soit le canal qu'il utilise et quelle que soit le service qu'il sollicite dans l'entreprise.

La technologie ne contribue que pour 25 % à l'amélioration de la performance marketing et commerciale d'une entreprise. La mise en place d'une organisation adaptée est au moins aussi importante ; les compétences humaines, quant à elles, comptent pour 50 % dans cette amélioration. En d'autres termes, les technologies de gestion de la relation client ne sont qu'un moyen et ne pourront en aucun cas pallier des déficiences organisationnelles ou des réticences humaines.

2.2 Les enjeux

Les moteurs de l'investissement dans le CRM, selon une étude de la revue *American Banker*, sont les suivants :

- 30 % pour l'amélioration des décisions ;
- 10 % pour l'amélioration de la productivité ;
- 10 % pour rendre les infrastructures existantes plus efficaces ;
- 10 % pour investir dans les nouveaux canaux de distribution ;
- 40 % pour améliorer le contact client.
-

Selon une enquête menée par SAS Institute, 59 % des entreprises interrogées ont des projets CRM. Leurs attentes se répartissent comme suit :

- la construction de la fidélisation des clients (67 %) ;
- la détermination de la Life Time Value des clients (66 %) ;
- la croissance des revenus (35 %) ;
- la maximisation du profit (32 %) ;
- l'augmentation de la part de marché (30 %) ;
- l'amélioration du taux de retour sur les investissements commerciaux (30 %) ;
- la conquête de clientèle (28 %) ;
- la réduction des coûts (11 %).

Les objectifs du CRM ne sont pas nouveaux : gérer la relation dans une perspective de conserver le client et d'augmenter les revenus a toujours été une priorité des forces de vente. Mais les nouvelles technologies offrent de nouvelles opportunités pour atteindre cet objectif.

Les études menées par le cabinet Insight Technology Group depuis 1993 sur les objectifs du CRM montrent une évolution intéressante sur les cinq dernières années. Auparavant, les entreprises étaient essentiellement intéressées par une amélioration de la productivité des vendeurs (augmentation du temps passé à la vente, diminution des tâches administratives et du papier). Aujourd'hui les entreprises réalisent que l'augmentation de l'efficacité des vendeurs n'est plus suffisante. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer la productivité moyenne des vendeurs. Il faut également donner plus de latitude aux personnes au contact client dans l'optique d'améliorer la qualité du service au client.

Afin de mieux comprendre le marché du CRM, le cabinet ITG a effectué une étude sur 295 projets CRM. Sur cet échantillon, 70 entreprises avouent avoir finalement abandonné après s'être attaquées à la réorganisation du processus de vente et de support au client. Les résultats sur les 225 entreprises qui ont mis en œuvre la démarche d'implémentation du CRM se répartissent comme suit :

- une augmentation de 42 % des ventes ;
- une diminution de 35 % des coûts commerciaux ;
- une diminution de 25 % du cycle de vente ;
- une amélioration de 2 % de la marge ;
- une amélioration de 20 % de la satisfaction client.

Une autre analyse, menée par NCR, avec une procédure de contrôle sur un groupe témoin donne les résultats suivants :

- il y a 30 % de clients en plus qui commandent ;
- le montant de commande augmente de 28 % ;
- l'augmentation globale du CA est de 81 % ;
- le retour sur investissement après six mois est de 6,2 avec 50 000 dollars d'investissement pour 2 565 000 dollars d'augmentation des revenus.

3 Les technologies du CRM

3.1 Panorama général de l'offre

Le CRM fait intervenir quatre types principaux types d'interlocuteurs :

1. Les cabinets de conseil en management qui aident l'entreprise à définir et à mettre en œuvre sa solution
2. Les éditeurs qui fournissent les solutions logiciels,
3. Les sociétés de services informatiques qui assurent l'intégration des technologies,
4. Les agences de conseil en marketing qui déterminent la stratégie et la tactique du marketing relationnel .

3.2 Génèse de l'offre technologique

Le CRM s'inscrit dans une nouvelle phase d'informatisation des entreprises qui concerne l'automatisation des forces de vente, du marketing et du service après-vente et dont l'évolution s'est fait en trois grandes étapes :

Les tableurs de 1980 à 1984 : La première intrusion de l'informatique dans les métiers commerciaux commence dans les années 80-84 avec la diffusion des tableurs. À cette époque, il a apporté puissance et autonomie dans la gestion des listes et dans l'exécution de calculs simples : suivi des inventaires, calcul des primes sur chiffres d'affaires, mises à jour de prix...

La prospectique de 1984 à 1989 : À cette époque, le suivi de l'activité ne suffit plus. Le pilotage de la fonction commerciale nécessite de mieux maîtriser la force de vente en contrôlant mieux l'activité (visites, frais, comptes rendus). Il s'agit aussi d'apporter une aide aux commerciaux dans la planification et l'organisation de leur prospection et dans la gestion de leurs contacts. Cette époque se caractérise par l'émergence des logiciels de gestion de contacts avec des produits comme Maximizer ou Act ! Ces logiciels permettaient (et permettent toujours pour certains d'entre eux) de suivre les entreprises, les contacts, les propositions ainsi que les résultats. Ils marquent le début de la gestion des interlocuteurs. Ils permettent de mieux organiser les relances qui doivent être effectuées après un coup de téléphone ou une visite et marquent le début de la sensibilisation à l'informatique de la force de vente.

Le multifonction de 1990-1995 : La difficulté des relations entre le marketing et les forces de vente se fait de plus en plus forte. Il faut mettre en place des applications permettant d'assurer une courroie de transmission pour remonter les informations du terrain et relayer les décisions de marketing opérationnel auprès des forces de vente. Les interfaces avec les traitements de texte et les gestionnaires d'agendas se multiplient. Ce besoin commun d'informations entre le marketing et les ventes annonce la fin de l'ère des logiciels de force de vente déconnectés. L'entreprise doit partager toutes les informations pour limiter le risque, optimiser la prospection et décliner de manière opérationnelle sa stratégie. Les entreprises développent les accès à distance. Les données sont centralisées pour être accessibles par le maximum d'acteurs. Les logiciels passent du mode autonome à celui du client serveur, profitant des possibilités de plus en plus faciles de connexion à distance. Il marque le début du partage des informations entre plusieurs interlocuteurs. Le client a fini d'appartenir au commercial, il devient progressivement un actif de l'entreprise !

L'intégration de 1996-2005 : L'émergence du CRM correspond en fait à la volonté forte d'intégrer dans une même architecture des outils informatiques : pour toutes les fonctions en relation avec le client : ventes, service et marketing ; avec tous les canaux d'interactions : agences et forces de vente mais aussi call center et Internet ; dans une logique coopérative pour que les forces vives de l'entreprise puissent collaborer dans l'optique de réduire les cycles de vente ou la qualité du service.

Ainsi, le CRM peut être perçu dans une vision historique comme une extension des outils de gestion de contacts. Il fournit une information cohérente à l'ensemble des points de contacts avec le client, tant au niveau du *front office* qu'au niveau du *back office*.

3.3 Segmentation de l'offre

On peut grossièrement distinguer deux types de technologies dans le CRM :

- Les technologies de base regroupent notamment les solutions de workflow, de messagerie et d'agenda partagé, d'intégration entre la téléphonie et l'informatique¹, de géomarketing, de business intelligence ou de datamining. Ces technologies peuvent être considérées comme des briques de base sur lesquelles les solutions applicatives s'appuient.
- Les solutions applicatives : il s'agit de progiciels qui proposent des fonctionnalités supportant les trois grands processus de la relation client, la vente, le marketing, et le service client.
-

Ces trois processus correspondent chacun à un segment de l'offre et sont couplées avec les principaux canaux, à savoir Internet, les postes de travail et les centres d'appels. Toutes les offres de GRC ont attaqué à l'origine l'un de ces trois segments, voire plus spécifiquement un canal. Elles ont ensuite évolué pour couvrir progressivement les autres processus. On constate donc, outre ces trois segments originels, l'émergence d'un quatrième segment, celui des logiciels intégrés, couvrant plus ou moins les différents processus.

3.4 Les outils d'automatisation des ventes

Les outils d'aide à la vente sont sous-segmentés avant tout selon un découpage par canal :

- La vente sur Internet : de loin le segment le plus porteur en terme de croissance, il comprend des acteurs tels que Broadvision, Calico, Netperception, Vignette ou OpenMarket.
- La vente en agence : il s'agit du marché de la vente " assise ", notamment dans le monde de la banque et de l'assurance. On trouve ici des déclinaisons spécialisées des solutions de vente sur le terrain avec des outils haut de gamme comme Siebel ou Vantive et des outils plus légers comme Pivotal ou Goldmine.
- La vente par téléphone : ce segment englobe les outils d'aide à la vente en appel sortant essentiellement et sur des plateaux téléphoniques avec des outils tels que Clarify ou Conso+.
- La vente sur le terrain : il s'agit de l'équipement des forces de vente itinérantes qui se déplacent en clientèle.
- La vente multicanaux : ce segment, encore en devenir, présente probablement le plus fort potentiel dans les prochaines années. Il s'agit ici de solutions qui gèrent la vente en groupe et dans une logique où tous les canaux se synchronisent de tel sorte que le client bénéficie d'une cohérence et surtout d'une continuité de la relation quel que soit le canal qu'il utilise pour dialoguer avec l'entreprise.

3.5 Les outils d'automatisation du marketing

Les outils de marketing (Enterprise Marketing Automation ou EMA englobent les fonctionnalités de gestion des campagnes marketing traditionnelles, de gestion des événements des clients et de pilotage de ces actions. Fonctionnellement, ils se distinguent encore par le canal de communication qu'ils ont privilégié à l'origine :

- **Les outils de marketing direct** : ils ont été développés dans un premier temps pour couvrir les besoins des fonctions de type mailing. On trouve ici des produits tels que Marketic ou AIMS.
- **Les outils de marketing par téléphone** : ces logiciels couvrent les fonctions de ciblage traditionnel associées à des capacités spécifiques pour la vente par téléphone. Il s'agit notamment de la gestion des scripts de vente avec des outils tels que Point.
- **Les outils de personnalisation sur Internet** : développés dès l'origine pour le canal Internet, ces outils, tels que Epiphany, se distinguent par leur capacité à fournir en temps réel des recommandations. Ils sont également généralement capables d'assurer le routage en grand nombre d'e-mails personnalisés.

¹ Intégration téléphonie informatique ou Computer Telephony Integration (CTI) : intégration de fonctions de téléphonie, dans des applications informatiques par exemple, pour le transfert simultané d'un appel téléphonique et de la fiche client informatique correspondante.

- **Les outils de marketing multicanaux** : ce segment constitue le point de convergence des segments présentés ci-dessus. Il englobe des outils, comme Prime Response ou Valex Exchange, capables de supporter la description d'enchaînements de sollicitations marketing sur différents canaux comme une séquence d'emails, relayés par des fax puis par un courrier suivi d'un appel sortant. Ces outils commencent également à assurer les fonctions de routage des messages sur les canaux électroniques, comme l'envoi d'un SMS ou de messages WAP vers un téléphone mobile ou l'exécution d'une campagne d'e-mails.

3.6 Les outils de gestion du service client

Les outils d'après-vente couvrent généralement soit le *help-desk*, c'est-à-dire le support aux utilisateurs, soit le service après-vente.

- **Les logiciels de *help-desk*** sont généralement plus puissants en matière de résolution de problèmes ; ils intègrent des moteurs capables de gérer des questions-réponses dans l'objectif de résoudre un problème posé par le client.
- **Les logiciels de gestion du service client** automatisent l'enregistrement et le suivi des demandes des clients. Ils se déclinent généralement en deux catégories : l'une pour centre d'appels et l'autre pour les agents terrain (le *field service* comme l'appellent les Anglo-Saxons) qui interviennent directement sur site.

3.7 Les outils verticalisés

Parallèlement à cette segmentation des trois grands marchés du CRM, les éditeurs procèdent pour la plupart à des déclinaisons verticales de leurs offres. Les secteurs généralement ciblés par cette verticalisation sont les suivants : banque/assurance, produits de grande consommation, laboratoires pharmaceutiques, sociétés de service, télécommunication et secteur des *utilities*.

Cette verticalisation a lieu la plupart du temps sur les modules ventes et après-vente : elle se présente sous la forme d'un paramétrage initial des écrans adapté aux spécificités de l'industrie ciblée. Plus rarement, certains outils de gestion de campagne vendent également des verticalisations comme Valex ou Relationnal Optimizer qui proposent des modèles de données pré formatés

4 Le marché

4.1 Evolution du marché : taux de croissance supérieur à 50 % par an

Les différents chiffres des cabinets d'études convergent pour prédire un avenir radieux au marché du CRM. Sur les 300 groupes européens ou américains d'au moins 500 salariés interrogés par IDC et Cap Gemini, 65 % se déclarent sensibilisés aux enjeux de la relation client. Toutefois, les estimations donnent des écarts importants qui traduisent la difficulté de cerner le marché du CRM. En effet, selon les cabinets consultés, le cercle des applications retenues sera plus ou moins restreint.

Les prévisions du Méta Group et d'AMR Research prévoient, entre 1997 et 2002, une multiplication par dix du marché du CRM, qui devrait atteindre les 11 milliards d'euros en 2002. AMR précise que les applications d'automatisation de la force de vente représenteront 60 % de ce marché.

Ce marché devrait représenter 50 % du budget de développement informatique des grands groupes à partir de l'an 2000. Les prévisions de taux de pénétration dans les entreprises du cabinet Pierre Audouin Conseil illustrent également l'essor important de ces solutions : 4% en 1998, 6,1 % en 1999, 9,2 % en 2000, 13,8 % en 2001, 20,5 % en 2002, 29,9 % en 2003.

L'étude IDC et Cap Gemini montre que le projet CRM est en majorité à l'initiative de la direction générale (44 %) ou d'une direction opérationnelle (marketing ou commerciale). Le département informatique ne décide que dans 11 % des cas, mais reste le maître d'œuvre du projet. L'investissement moyen avoisine les 3 millions d'euros (matériels, logiciels et services).

4.2 Les principaux acteurs du marché

4.2.1 Les éditeurs

En France, le CXP (Centre français d'expérimentation des progiciels) recense aujourd'hui près de 60 logiciels d'automatisation des ventes. Dans ce recensement, la moitié compte moins de 100 références. Il s'agit donc d'un marché encore atomisé bien que quelques leaders se détachent maintenant clairement avec seulement 6 acteurs détenant des parts de marché supérieures à 5%. Sur le plan de la taille, on peut donc distinguer :

- les « gros », avec, essentiellement, Peoplesoft et le produit Vantive, Siebel et sa suite et Nortel avec le produit Clarify.
- le « club des 2 % » comprenant des outils généralement plus adaptés aux sociétés de taille intermédiaire, avec, notamment, Point, Pivotal, Onyx ou Saleslogix,
- le « club des 1 % » qui englobe les acteurs détenant moins de 1 % de part de marché.

La typologie des éditeurs quant à elle fait apparaître trois grands types d'intervenants :

Les acteurs de niche : ils adressent une fonction ou un canal (ex : Trilogy, Marketic, Prime Response...)

Les acteurs transversaux : ils proposent des suites intégrées pour couvrir les différentes fonctions et les différents canaux (ex : Siebel, Vantive ...)

Les éditeurs d'ERP : par rachat ou développement interne, ils s'attaquent au CRM avec l'ambition de devenir des acteurs transversaux majeurs (ex : Peoplesoft avec Vantive, Oracle ou SAP avec leurs suites CRM)

4.3 Les intégrateurs et sociétés de conseil

La mise en place d'une solution de CRM nécessite dans la plupart des cas des compétences externes tant au niveau de la définition du projet avec des cabinets de conseil que de la mise en place avec des intégrateurs informatiques. La part des services représente généralement entre 3 et 6 fois le prix des licences. Les intervenant principaux sont d'une part les sociétés de conseil et d'autre part les intégrateurs :

- Dans les sociétés de conseil, on retrouve d'une part les généralistes tels que Andersen Consulting ou PriceWaterhouse ou des sociétés spécialisées sur le CRM comme Soft Computing.
- Parmi les intégrateurs, la plupart des grandes SSII, telles que Cap Gemini ou Atos, ont développé une ligne d'activité sur le CRM ;

5 Mise en œuvre de la technologie : contraintes, coûts et bénéfices pour l'entreprise

5.1 Contraintes

Il est communément admis que les projets de CRM sont complexes. Plus précisément, les conditions de réussite se répartissent comme suit :

- Pour 25% dans les processus : l'organisation est essentielle car c'est grâce à des procédures efficaces que l'entreprise pourra correctement gérer chacun de ses clients dans une logique de qualité.
- Pour 25% dans les technologies : le choix des outils et la mise en œuvre est bien entendu essentielle comme dans tout projet d'automatisation.
- Pour 50% dans les hommes : l'acceptation de la solution par les utilisateurs prend un aspect particulièrement important car le CRM touche des populations commerciales et marketing très critiques d'une manière générale vis-à-vis des technologies qu'ils vivent la plupart du temps comme une intrusion sur leur territoire de prérogatives.

5.2 Projets

Les expériences vécues en France amènent aux moyennes suivantes entre le lancement d'un sous projet fonctionnel (projet cadré, outils définis et décision d'investir finalisées) et l'ouverture du service :

- Moyenne : 10 mois
- Le pire : 48 mois
- Le mieux : 5 mois
- A 90% entre 8 mois et 15 mois
- En moyenne, 2,5 prestataires pour la conception et la fabrication

5.3 Coûts

Une étude du Gartner Group met en évidence que les coûts d'informatisation de la force de vente, qui n'est qu'un élément du CRM, sont compris entre 28 000 et 50 000 d'euros par utilisateur sur trois ans. Selon l'étude du cabinet Pierre Audouin Conseil, la répartition du marché entre le conseil, l'intégration de systèmes et les licences donnerait une part prépondérante au service (12 % des investissements du marché du CRM en conseil et 38 % en intégration), comparée aux autres segments du marché de l'informatique. Cette prépondérance s'expliquerait, selon les auteurs de cette étude, par le fait que le marché est émergent et que les clients demandent de l'aide pour formaliser leurs besoins et leurs solutions. Elles soulignent bien que le coût des logiciels n'est pas l'élément le plus important du projet. Il faut prévoir de multiplier par cinq le coût des logiciels pour avoir une idée globale du budget d'un projet CRM.

6 L'évolution prévisible

6.1 Les grandes tendances

Une évolution très rapide : sur le plan technique, les solutions de GRC sont très proches du monde d'Internet, qu'elles intègrent en tant que canal privilégié de la relation avec le client ; elles ont donc tendance à évoluer à la vitesse fulgurante d'Internet. Qui plus est, il s'agit encore d'un marché en devenir. Ces deux facteurs font que si les critères d'analyse et de positionnement sont pérennes, la description des éditeurs et de leurs outils devra nécessairement faire l'objet d'une mise à jour par le lecteur avant toute prise de décision.

Un contour encore incertain : La GRC est aujourd'hui le nouvel eldorado des fournisseurs de technologies. Le taux de croissance exponentiel de ce marché attire des joueurs de tous poils qui souhaitent surfer sur la vague médiatique de la GRC. On trouve donc désormais des offres très hétérogènes en terme de couverture fonctionnelle, qui se réclament toutes de ce marché.

L'intégration de progiciels est incontournable : Dans le domaine de la relation client, le début des années 90 a vu l'essor des postes de travail commerciaux et des outils " maison " pour supporter le dialogue des téléacteurs sur les *call centers*. À cette époque, les offres de progiciels étaient quasiment inexistantes ou insuffisamment matures. Aujourd'hui, force est de constater que les solutions proposées par les éditeurs sont crédibles sur le plan fonctionnel et ont prouvé leur robustesse sur des sites comptant des centaines, voire, d'après les éditeurs, des milliers d'utilisateurs. Dans ces conditions, et compte tenu du faible poids de l'existant en matière de systèmes de gestion de la relation client, les entreprises qui souhaitent améliorer leur efficacité dans le domaine du service au client ou du marketing/ventes s'orientent dans la majorité des cas vers l'intégration de progiciels du marché. Le CRM est devenu en deux ou trois ans un domaine dans lequel les développements sur mesure sont naturellement délaissés au profit de solutions du marché.

6.2 Evolutions prévisibles du côté des éditeurs

Les grandes tendances des offres nous semblent être les suivantes :

- **Une tendance à l'évolution vers des suites intégrées** : les éditeurs spécialisés sur les ventes évoluent pour intégrer le service et le marketing ; les éditeurs pointus sur les configurateurs s'orientent vers la gestion du cycle de vente. Tous ces mouvements convergent vers le marché des suites intégrées.
- **Une course à la part de marché en terme de nombre de places installées** : les éditeurs ont été pour la plupart surpris par la rapide maturation du marché du CRM. Face à cette situation, ils ont adopté une stratégie commune qui consiste à accumuler des parts de marché importantes (elles se comptabilisent en nombre de postes) pendant la période d'explosion du marché.
- **Une prise en compte forte de l'Internet** : la vraie révolution dans la relation client est sans aucun doute l'Internet. Idéal pour déporter certaines fonctions sur le client, bon marché pour collecter des informations ou diffuser des messages, techniquement adapté pour supporter une grande partie du service au client, l'Internet est devenu rapidement une composante essentielle dans les offres d'outils de CRM. Qui plus est, certains acteurs du marché de l'Internet comme Broadvision attaquent de plus en plus directement le marché du CRM.

- **L'intégration entre ERP et CRM** : les limites des projets de CRM sont généralement concentrées dans les interfaces avec les ERP. Gérer parfaitement un acte de vente pour aboutir à une commande impossible à livrer, voire à fabriquer, est la caricature de ce qui peut arriver lorsque CRM et ERP sont mal intégrés. Pour pallier ces problèmes, on assiste actuellement à deux mouvements de fond : d'une part, des rapprochements capitalistiques entre éditeurs de CRM et d'ERP et, d'autre part, chez les principaux éditeurs de CRM, l'émergence de produits " connecteurs " standard avec les principaux ERP assurant les fonctions d'interfaces entre ERP et CRM.
- **Une descente en gamme des gros éditeurs** : les principaux éditeurs de CRM ont aujourd'hui une politique de tarification dont le ticket d'entrée, constitué des licences de base minimales avant de payer des licences par utilisateur, est prohibitif pour les petites structures. Tout en poursuivant leur stratégie de gain de part de marché en ciblant des grosses entreprises, les éditeurs de CRM commencent à décliner leur offre dans une version plus abordable pour des PME. Ce phénomène est naissant et devrait s'amplifier au fur et à mesure que le taux d'équipement des grandes entreprises évoluera vers la saturation. Il s'accompagne de l'émergence d'offres d'ASP, c'est-à-dire d'hébergement des outils CRM, mieux adaptées à ce segment .
- **L'émergence de l'ERM** : l'ERM, Enterprise Relationship Management, reste encore un concept des vendeurs de CRM plutôt qu'une réalité du terrain ; il s'agit d'étendre le CRM d'une part au client en tant qu'utilisateur, et d'autre part au fournisseur en tant que participant à la qualité du service au client. Le client pourra ainsi travailler directement sur les outils de CRM de l'entreprise pour assurer son autodiagnostic ou utiliser le configurateur de l'entreprise avant de passer commande. À l'autre bout de la chaîne, le fournisseur sera intégré lors de la commande afin d'assurer la disponibilité des pièces nécessaires et de déclencher les processus d'approvisionnement.

7 Fiche d'identité

Raison sociale :	Soft Computing	
Forme juridique :	SA au K de 635 367,20 (RCS : B 330 076 159 : NAF : 721 Z, Conseil en systèmes informatiques)	
Société cotée au nouveau marché de la bourse de Paris depuis le 26 avril 2000 (Code ISIN FR 0000075517) (Reuters : SFTC.LN, Bloomberg : SOFT NM)		
Date de création :	1984	
Effectif :	280 personnes (prévision de recrutements pour 2004 : 50 personnes)	
Activité :	Conseil et solutions pour transformer l'information en performance notamment appliqués à la Gestion de la Relation Client et du Risque.	
Dirigeants :		
Président directeur général :	Eric FISCHMEISTER	
Directeur Général :	Gilles VENTURI	
Secrétaire Général :	Amaud MALLAT DESMORTIERS	
Directeur Général Adjoint :	René LEFEBURE	
Directeur d'activité Conseil :	Fabrice OTANO	
Directeur d'activité Datamining :	Didier RICHAUDEAU	
Directeur d'activité Ingénierie :	Jean-François KLEINFINGER	
Contacts presse :	Soft Computing Valérie Parent vpr@softcomputing.com	
Adresse :	46, rue de la Tour 75116 Paris	
Téléphone :	01 73 00 55 00 01 73 00 55 01	
Site Web :	http://www.softcomputing.com	
Ouvrages de références :		
Titre :	« Gestion de la relation Client » Panorama des produits et conduite de projets	« Le datamining »
Auteurs :	Gilles Venturi et René Lefébure	Gilles Venturi et René Lefébure
Collection :	EYROLLES – 2000- réédition en 2004	EYROLLES – 1998- 2001