



**Résultats du
baromètre Cegos 2005
sur l'appropriation des outils CRM
par leurs utilisateurs**

Octobre 2005

Introduction

L'Unité Grands Déploiements de la Cegos et son pôle dédié aux déploiements de solutions informatiques ont renouvelé, pour la 3ème année consécutive, l'enquête CRM portant sur l'appropriation des outils CRM par leurs utilisateurs (commerciaux sédentaires et itinérants).

Cette étude 2005 a permis d'interroger 14 entreprises : Adia, Antalis, Antargaz, Aviva, Bristol Mayer Squibb, Citroën, Entenial, Imaje, Laboratoires Guerbet, OCP, OTL Pharma, Procter & Gamble, Rivadis, et Ubifrance.

La moitié des entreprises, parmi les 14 participantes, ont ensuite accepté de diffuser un questionnaire à un échantillon de commerciaux.

Dans le cadre de l'étude, 300 commerciaux nous ont transmis leurs questionnaires.

Le contexte

- **Le CRM : un marché qui renoue progressivement avec la croissance en France.**

Le baromètre 2005 montre un changement majeur dans les choix des outils CRM. Reflétant l'évolution actuelle du marché, les entreprises participant à l'étude ont opté en priorité pour : Pivotal représentant 30% des solutions (contre 6% selon le baromètre Cegos 2004), Siebel 14% (contre 32% en 2004) en net recul par rapport aux années précédentes et des applications internes qui se stabilisent à 21%.

Selon une étude récente menée par IDC, d'ici 2008 le marché mondial du CRM atteindra 11,4 milliards de revenus suivant une croissance de 8,9%.

Malgré ces perspectives encourageantes, le bilan en Europe de l'Ouest est plus mitigé. En effet, après une année 2003 en recul, on observe un marché qui renoue avec la croissance. L'activité ne reprend cependant que progressivement, 2004 pouvant être ainsi qualifiée d'année de convalescence.

Les principaux résultats du baromètre Cegos

- **73 % des utilisateurs ont des a priori positifs, avec quelques nuances à apporter...**

Le baromètre 2005 dégage un bilan positif sur l'a priori des utilisateurs.

En effet 73% d'utilisateurs étaient conscients avant sa mise en place que le CRM allait leur permettre d'accroître leur performance commerciale et ils étaient 69% à considérer le CRM comme adapté à leurs besoins terrain.

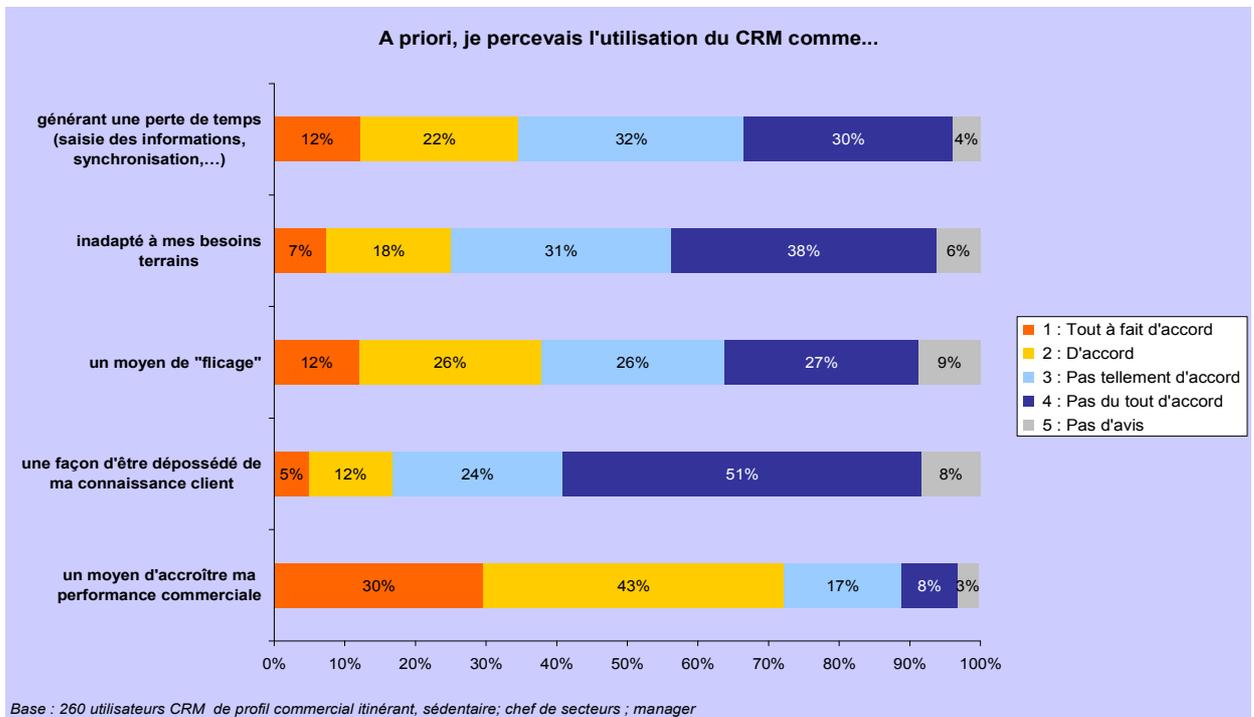
Cependant les utilisateurs n'ont pas une vision du CRM totalement idyllique puisque des ressentis négatifs demeurent. Leurs réponses confirment leur perception du CRM comme un moyen de flicage pour 38% d'entre eux et générant une perte de temps pour 34% d'entre eux.

Cette perception converge d'ailleurs avec les retours des chefs de projets qui déclarent avoir rencontré des difficultés associés à la perception de l'outil par les utilisateurs, même si ce chiffre est en baisse (64 % en 2005 contre 89% en 2004).

.../

- Une compréhension des bénéfices de l'outil pas suffisamment claire pour les utilisateurs

Quels bénéfices attendre de l'outil CRM ?



Uniquement 52% des utilisateurs ont une vision claire des avantages individuels qu'ils pourraient retirer de l'outil CRM (contre 64% en 2004) et seulement 62% ont une vision claire des bénéfices attendus par l'entreprise (contre 71% en 2004).

Ce constat montre clairement que les utilisateurs ne perçoivent pas en amont du projet l'enjeu stratégique du CRM ni même les bénéfices individuels.

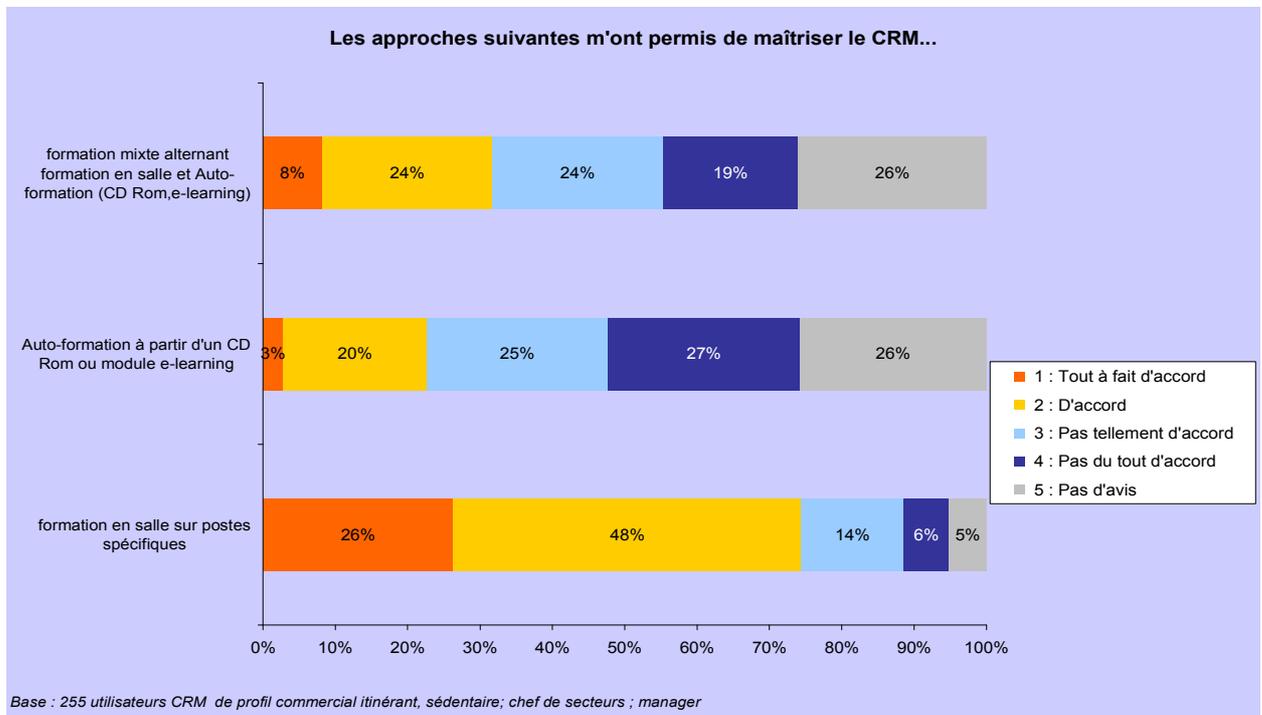
Quelles conséquences en tirer ?

Paradoxalement, ces réponses utilisateurs vont à l'encontre des actions engagées par les chefs de projet qui déclarent avoir axé leurs efforts, en termes de communication/information, en amont du projet pour 71% d'entre eux.

Il en résulte que la communication mise en place n'est pas assez efficace ni opérationnelle, quand elle n'a pas été tout simplement inexistante (pour 29% des chefs de projet interrogés).

- La formation en salle reste incontournable et les NTF continuent de progresser

Quels choix de solutions pédagogiques sont opérés ?



La formation présentielle en salle reste plébiscitée par 74% des utilisateurs. Le suivi en direct sur un poste de travail favorise l'apprentissage puisqu'il permet d'allier à la fois savoir et savoir-faire des utilisateurs, éléments fondateurs du développement de leurs compétences.

De plus ce dispositif, habituellement réalisé sur 2 jours et demi de formation, correspond au besoin d'échanger des utilisateurs, vecteur d'adhésion et de synergies entre eux.

Les NTF ne sont pourtant pas oubliées puisqu'elles montent en puissance avec une combinaison des dispositifs mixtes qui se stabilisent à 32% et de l'autoformation en e-learning qui connaît un regain d'intérêt passant de 19% en 2004 à 23% aujourd'hui. Ce dernier indicateur correspond à la volonté de créer des supports autonomes facilitant l'intégration de l'outil par de nouveaux arrivants ou de créer des modules supports de révision.

Explication des choix stratégiques...

Les solutions retenues sont efficaces puisque 21% seulement des utilisateurs estiment que le contenu des formations est inadapté à leurs spécificités métier.

Parallèlement, les réponses des chefs de projet confirment clairement que les leviers pédagogiques choisis pour implémenter les formations CRM vont dans le même sens : la priorité est donnée à la prise en compte des spécificités métier et à l'efficacité des solutions retenues.

Ces dispositifs de formation permettent ainsi de combiner une approche opérationnelle, avec l'implication des acteurs de l'entreprise dans le processus.

Le choix des NTF s'explique par une orientation plus marquée vers le transfert de connaissances et de compétences sur les outils CRM qui, de plus, permet d'alléger les dispositifs d'organisation de mise en place des formations et d'optimiser la durée de la formation.

■ Un apprentissage difficile du fait d'un manque de temps et de problèmes techniques

Comparativement au baromètre Cegos 2004, on retrouve les mêmes difficultés d'apprentissage auprès des utilisateurs, à savoir : le manque de temps pour se former (47% contre 49% en 2004), les problèmes techniques (45% contre 42% en 2004), la complexité du logiciel (36% contre 33% en 2004) et la maîtrise insuffisante de l'informatique pour 33%.

Les réponses des utilisateurs sont conformes aux réponses des chefs de projet qui déclarent à 43% rencontrer des difficultés liées à la performance de l'outil et estimer, à 50%, que les utilisateurs ont un niveau informatique insuffisant.

Comparativement aux enquêtes Cegos déjà réalisées, l'enquête CRM 2005 ne déroge pas à la règle puisqu'elle révèle les mêmes problèmes récurrents avec toujours en tête des citations : le manque de temps et les problèmes techniques. Le manque de temps peut s'expliquer en partie par le choix prononcé de privilégier la formation présentielle comparativement aux NTF.

■ 65% des utilisateurs se débrouillent seuls... près d'un chef de projet sur deux prévoit des actions de formation complémentaires

Post-formation, les actions qui ont permis la maîtrise de l'outil CRM par les utilisateurs sont en priorité : les seules actions personnelles pour 65% et l'assistance des collègues pour 60%.

Ces actions sont consommatrices de temps et révélatrices de la demande des utilisateurs de recevoir des formations complémentaires, comme piqûres de rappel ou approfondissement des enseignements, que seuls 38% se sont vus dispenser.

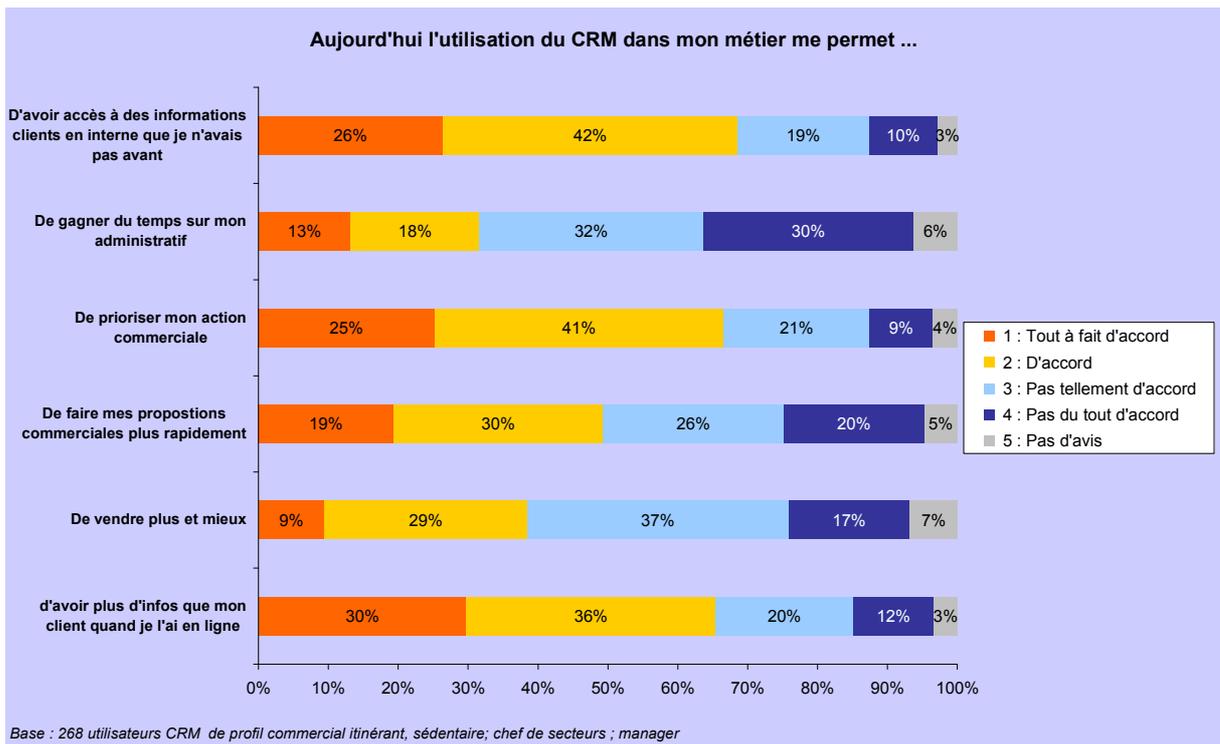
D'autre part, bien que la hot line soit un bon support bien utilisé à 55%, le manque de suivi est perceptible avec une faible participation des managers directs de moins en moins sollicités (38% contre 44% en 2004).

Or, l'appui des managers après la formation revêt une importance certaine et les efforts des chefs de projet doivent aussi se concentrer sur leur participation au même titre que la mise en place d'actions complémentaires de formation et d'évolution de l'outil.

▪ **Des impacts forts sur l'information client et la priorisation des actions, peu d'effets sur les ventes**

Les utilisateurs perçoivent bien les avantages du CRM sur la collecte des informations clients qui sont plus nombreuses, consultables facilement et en temps direct.

L'outil CRM est considéré comme un support organisationnel métier car il permet de mieux prioriser les actions des commerciaux (pour 66% d'entre eux) ou encore d'obtenir plus d'informations que le client au cours de conversations téléphoniques.



Cependant les utilisateurs ne sont que 38% à estimer que l'outil CRM va impulser leurs ventes. Ce constat s'explique par des résultats visibles sur plus long terme sachant qu'il s'agit de changements profonds dans l'activité. De plus, seulement 50% des chefs de projet reconnaissent avoir utilisé des outils de mesure des résultats obtenus grâce au CRM.

▪ **Les facteurs de réussite de l'appropriation de l'outil CRM dégagés par les chefs de projet interrogés.**

Les facteurs de réussite identifiés par les chefs de projet interrogés sont les suivants :

- impliquer et responsabiliser la hiérarchie,
- impliquer les utilisateurs en amont,
- former de façon opérationnelle à travers des formations « métier » courtes et efficaces,
- privilégier les retours et partages d'expérience,
- simplifier l'application informatique,
- accompagner les utilisateurs dans la durée.

En conclusion...

Le bilan qui se dégage de l'édition 2005 du baromètre CEGOS, montre clairement que la maîtrise de l'outil est perceptible puisque 71% des utilisateurs interrogés reconnaissent être opérationnels et autonomes sur le CRM après 4 mois et demi de pratique en moyenne.

Le CRM, d'après les conclusions de l'enquête, confirme l'évolution du marché avec de grandes tendances marquées par des progrès réalisés en termes de communication, le développement de solutions de formation mixte, l'importance du relais des managers post formation et des problèmes techniques qui restent à résoudre.

La formation présentielle laisse encore une bonne marge de manœuvre aux solutions mixtes et e-learning. Mais surtout l'accent doit perdurer tant en amont de projet qu'en accompagnement post formation, impliquant tous les acteurs concernés.

Il serait intéressant de mieux savoir mesurer les bénéfices réels du CRM pour mieux apprécier sa portée, tant au niveau des commerciaux que des clients.



L'unité Grands Déploiements de la Cegos intervient principalement pour former les utilisateurs de nouvelles applications informatiques :

- Analyse d'impact*
- Stratégie et plan de conduite du changement*
- Ingénierie pédagogique*
- Animation des formations*
- Support des utilisateurs*
- Gestion de projet*
- Assistance à la maîtrise d'ouvrage*

Elle a notamment conçu et mis en œuvre des solutions pour accompagner des déploiements CRM au sein d'entreprises de premier plan (Renault, Axa, VediorBis, Groupama, PSA, OCP, Organon...).

Pour construire des solutions « mixtes » (présentiel + E-learning), elle dispose d'un Studio Multimédia intégré.