

# Ventes-Marketing-Communication et Service-Client :

## 4 fonctions... pour quelle synergie?



I. <b>Méthodologie</b> de l'étude	3
II. <b>Contexte et objectifs</b> de l'étude	4
III. <b>4 fonctions</b> pour quelle synergie ?	5
IV. La fonction <b>Commerciale</b> , état des lieux	6
V. <b>Le Marketing</b> , Centre de gravité	8
VI. <b>Le Marketing stratégique</b> , analyse de la performance	9
VII. Les solutions dédiées aux <b>Directions Marketing</b>	10
VIII. <b>Communication</b> , la gestion de la réputation en question	11
IX. Les solutions dédiées à la <b>Communication</b>	12
X. <b>Le Service-Client</b> , levier de fidélisation	13
XI. Les <b>prochains</b> chantiers	14
XII. <b>Le SaaS</b> , un mode de délivrance qui fait la différence	15
XIII. Ce qu'il faut retenir	16

# I Méthodologie de l'étude

## Démarche

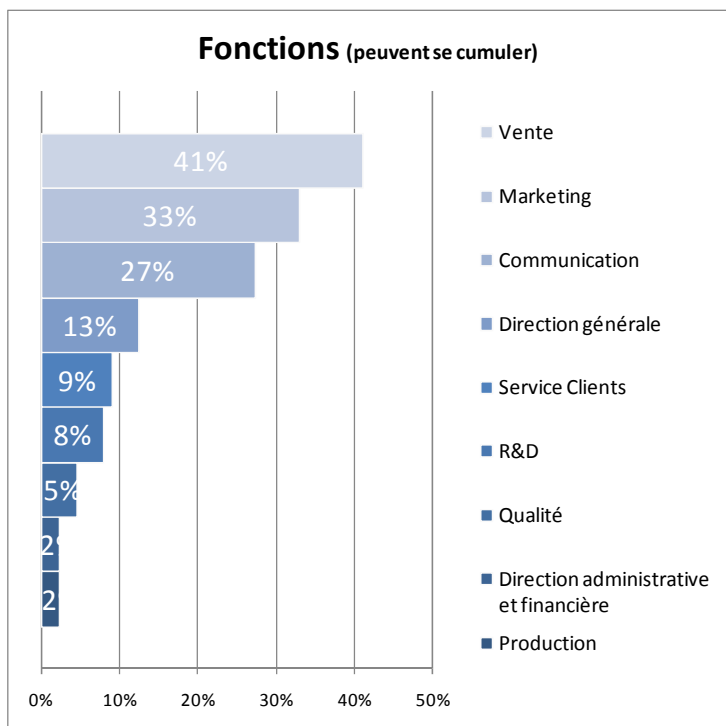
Les résultats de cette étude reposent sur un questionnaire administré en ligne et par téléphone entre le 2 Janvier et le 25 Avril 2009.

Nous tenons à remercier l'ensemble des participants à l'étude pour le temps qu'ils y ont consacré.

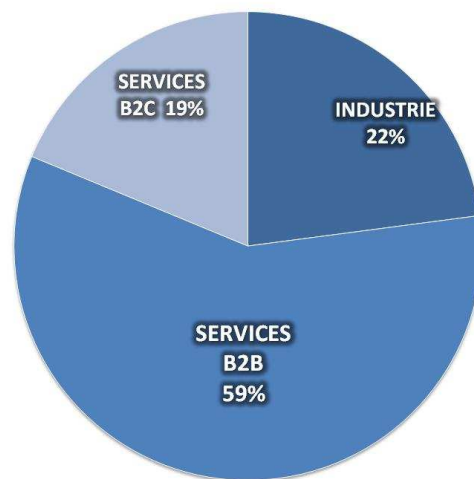
## Panel

Parmi le panel des 102 répondants, les Directeurs commerciaux sont les plus représentés (41%), suivis par les Directeurs Marketing (33%). Les répondants proviennent principalement de la région Ile de France (34%), suivie de la région Sud Est (20%) et Sud Ouest (18%).

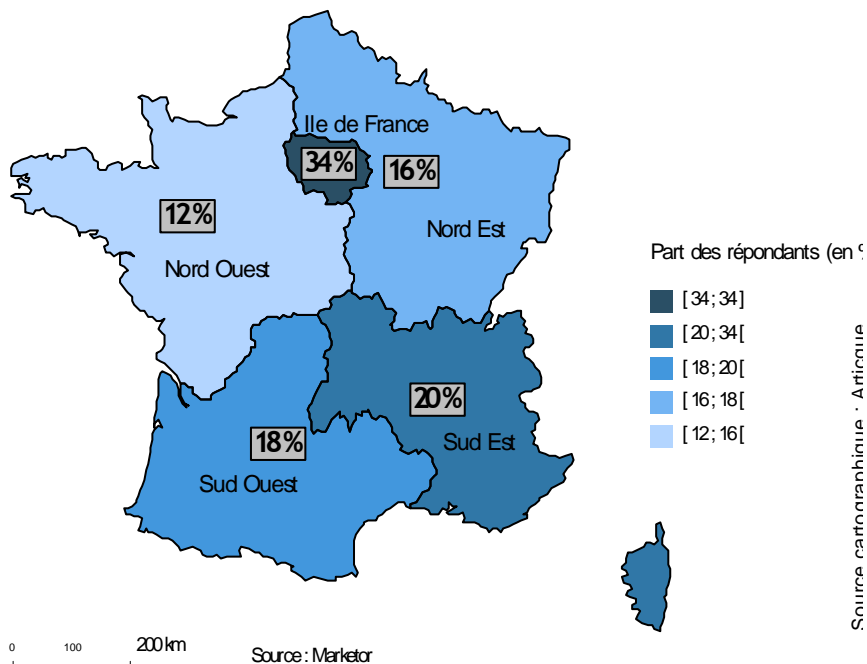
## Caractéristiques des répondants



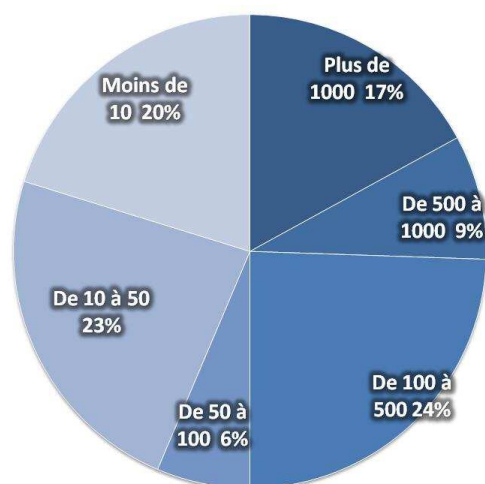
## Secteur d'activité



## Répartition Géographique des Répondants



## Effectif



## II Contexte et objectifs de l'étude

Le succès des solutions dédiées à la Vente, au Marketing, à la Communication et au Service-Client ne se dément pas, bien au contraire. Le marché est largement porté par le succès du CRM mais des solutions périphériques viennent enrichir l'offre actuelle et ouvrent aux entreprises les portes de la collaboration avec l'ensemble de leur environnement (Clients, partenaires, fournisseurs, prescripteurs,...)

### Le chiffre clé :

CRM: 447,8 Me sur l'année 2008 en France.

### 1er constat : Le contexte

Sur le plan économique: La crise tend les relations commerciales et renforce la concurrence dans bien des secteurs d'activité. Afin de rester compétitives, les entreprises tentent d'optimiser le fonctionnement de leurs départements tout en conservant une qualité de service exemplaire.

Sur le plan technologique: Les technologies Web, ont fait des progrès considérables en termes d'ergonomie et de sécurité. Les bénéfices sont nombreux, en particulier pour les PME qui peuvent désormais, grâce au SaaS, accéder à une qualité de service élevée sans avoir à investir massivement.

Sur le plan social: Le « collaboratif » à conquis depuis plus de 5 ans le Web et par extension l'ensemble Grand Public... Les entreprises accusent un sérieux retard dans ces domaines.

### 2ème constat : Le CRM, et après ?

Le CRM couvre une large part des problématiques Commerciales, Marketing et Service-Client et permet de réduire les cycles de ventes, de suivre les projets de bout en bout, de bâtir des relations durables et rentables avec les clients. Le CRM reste un outil incontournable, mais il doit être complété par des briques fonctionnelles « métiers » en amont et en aval.

En amont: pour recueillir l'information client quelle que soit son origine et son canal d'entrée dans l'entreprise.

En aval: pour exploiter les informations dans les départements concernés.

L'ère du « Customer Relationship Management » stricto sensu est révolue. La compétitivité de l'entreprise passe par une véritable **gestion de la relation à l'ensemble des acteurs** (Clients, Partenaires, Fournisseurs, Journalistes...).

### 3ème constat : Pourquoi la collaboration ?

Cette notion de Collaboration revêt une double dimension:

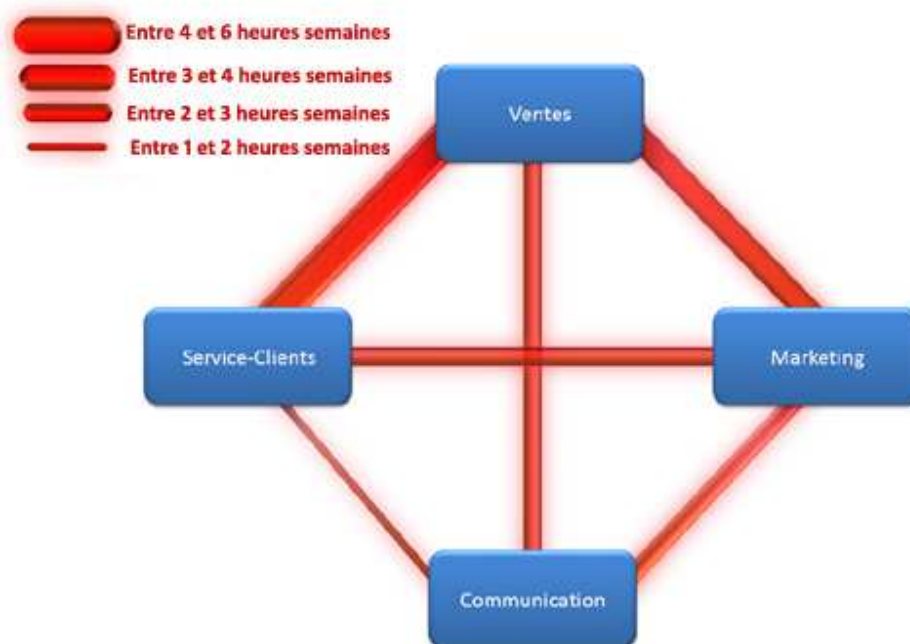
- D'une part, la collaboration externe prend de l'importance. En témoigne le développement des Club utilisateurs. L'échange remonte naturellement de précieuses informations qui sont prises en compte dans la création de nouveaux produits ou dans l'évolution des existants.
- D'autre part, la collaboration « interne », trop souvent insuffisante, n'en reste pas moins un des principaux leviers de compétitivité entre les entreprises. Il ne s'agit pas seulement de gagner du temps mais aussi d'améliorer la qualité de l'information transmise entre les départements.

### Les objectifs de l'étude

Etant donné les constats précités, nous avons voulu comprendre :

- Quels sont les enjeux et problématiques actuels des départements Ventes, Marketing, Communication et Service-Client ?
- Quelles sont les pratiques en matière de collaboration ?
- Quelles sont les stratégies mises en œuvre par ces directeurs métiers pour répondre à l'ensemble de leurs problématiques ?

### III 4 fonctions pour quelle synergie ?



#### De la détection à la fidélisation...

Les départements Ventes, Marketing, Communication et Service-Client travaillent de concert à la réussite commerciale de l'entreprise.

Dans un contexte hyper concurrentiel, la compétitivité de l'entreprise repose sur quelques leviers fondamentaux et plus particulièrement sur une bonne collaboration entre 4 départements: les Ventes, le Marketing, la Communication et le Service-Client.

Ces 4 fonctions sont en contact, direct ou indirect, avec la manne de l'entreprise: **ses Clients. Une bonne collaboration réduit le durée du cycle de vente, améliore la connaissance du client ainsi que le pilotage des actions.**

En mesurant le temps passé par ces départements à échanger nous avons pu constater l'intensité du couple Ventes<—>Service-Client (4 à 6 heures par semaine). Cette intensité tient, entre autre, au fait que les Directions commerciales et le Service-Client mènent conjointement des actions visant à Fidéliser.

De son côté, la Direction Marketing passe entre 3 et 4 heures par semaine à échanger avec la Direction Commerciale sur des missions telles que le suivi des opérations, la coordination des actions d'acquisition de nouveaux clients...

Mis à part le couple Communication<—>Service-Client (environ 1h par semaine), les autres interrelations sont à peu près identiques, entre 2 et 3 heures par semaine.

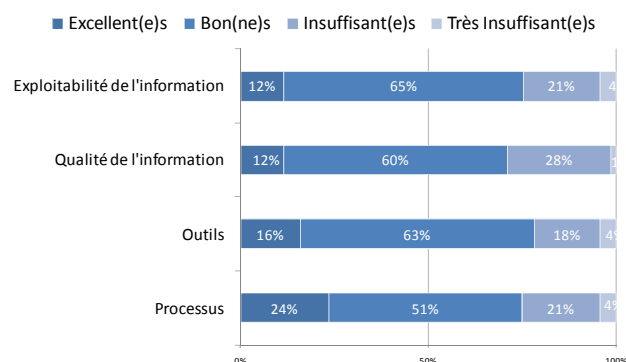
#### La collaboration à deux vitesses

Des outils permettent d'optimiser la collaboration entre les départements. Comment sont-ils perçus par les entreprises?

**Seul 1 répondant sur 5 estime que la communication entre les départements peut-être améliorée. Mais d'importantes divergences apparaissent en fonction de la taille de l'entreprise.**

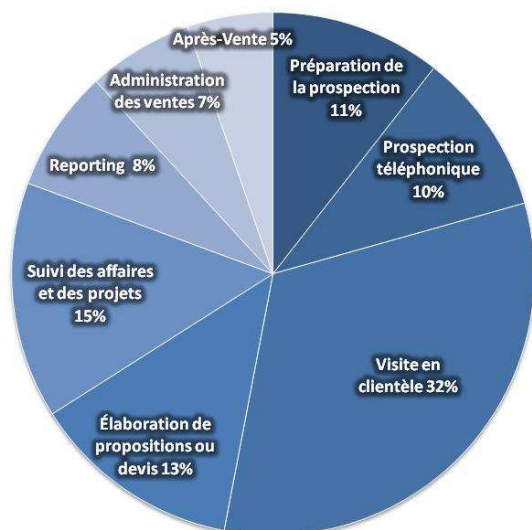
Les grosses entreprises déclarent rencontrer plus de difficultés pour collaborer. Près de 40% d'entre elles estiment que leurs processus d'échange et de collaboration sont déficients. Les entreprises de moins de 1000 salariés sont 20% à remettre en cause leurs processus de collaboration.

**Q3 - Comment évaluez-vous les processus, les outils d'échange et de partage ainsi que la qualité et l'exploitabilité de l'information échangée?**



## IV Etat des lieux de la fonction Commerciale 1/2

### Comment évaluez-vous la répartition des tâches d'un commercial dans votre entreprise



### Les solutions collaboratives au service de l'efficacité Commerciale...

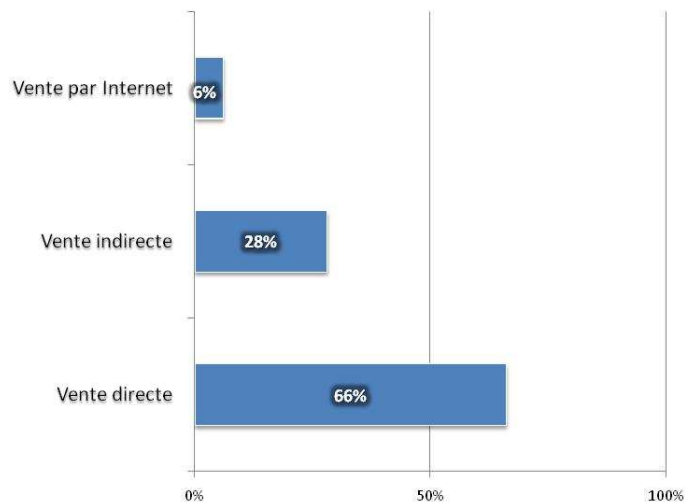
Si on cumule l'ensemble des missions périphériques des Directeurs Commerciaux, (Suivi des affaires 15%, Préparation à la prospection 11%, Reporting et Administration des Ventes 15%) on arrive à 41% du temps total de travail... Le combat des Directions Commerciales contre les tâches chronophages est encore d'actualité. Mais est-ce là le vrai débat ?

Plutôt que d'incriminer les tâches administratives nécessaires, arrêtons nous sur l'efficacité et la qualité des solutions en place. On constate que bien souvent, les commerciaux travaillent de façon non coordonnée (chacun défend sa chapelle). La mise en place d'une vraie politique collaborative au sein du département Commercial améliorerait la qualité du travail et réduirait la durée des cycles de ventes.

Un bon usage des moyens existants tels que le CRM résoudrait bien des problèmes. La remontée de l'information Client, même si elle est chronophage améliore grandement la qualité du département Commercial. D'autres solutions collaboratives viennent compléter le CRM et apportent des réponses pratiques aux problématiques terrain. La mutualisation des supports et des expériences par le biais d'un intranet ou d'un extranet permet à tout commercial de disposer des bonnes informations quelque soit le lieu ou l'instant.

**Plus que les solutions, ce sont les usages qui doivent évoluer.**

### Q12 - Pouvez-vous ventiler sur une échelle de 0 à 100 les modes de commercialisation auxquels vous avez recours:



### La diversification des modes de commercialisation.

Aujourd'hui, il paraît incontournable de recourir à une stratégie de commercialisation multi-canal.

Les entreprises de moins de 1000 salariés utilisent bien plus la Vente Indirecte (29%) que les entreprises de plus de 1000 (9%). La vente indirecte connaît un important succès dans les PME et les TPE qui n'ont ni le temps ni les ressources pour adresser l'ensemble de leurs cibles. Toutefois, ce mode de commercialisation peut nécessiter une bonne préparation et l'utilisation d'outils de PRM\* pour animer le réseau de partenaires.

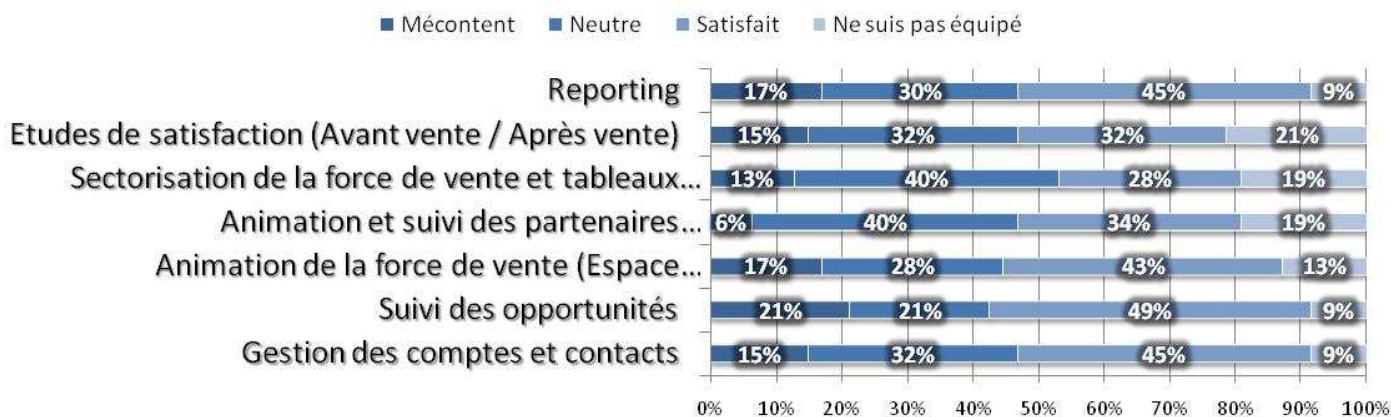
Les entreprises de plus de 1000 salariés utilisent davantage Internet pour vendre (plus de 18% du total des Ventes contre 4,5% pour les entreprises de moins de 1000 salariés).

La multiplication des canaux de distribution permet de lisser les événements conjoncturels qui peuvent impacter l'un d'entre eux et permet de proposer au client la bonne offre, au bon moment par le bon canal.

La technologie est venue complexifier les modes de commercialisation en apportant de nouveaux canaux. Fort heureusement, elle propose aussi des solutions pour les aider à gérer leur département Commercial.

\*Partner Relationship Management

## Q22 - Comment évaluez-vous la performance de vos solutions métier Vente à ce jour ?



### Des solutions hétérogènes...

Les petites et moyennes entreprises se sont largement équipées en outils de CRM ces dernières années grâce au développement de solutions en ligne et à l'open source. Ces fonctionnalités sont incontournables mais n'en demeurent pas moins insuffisantes. Des actions doivent être menées aussi bien en amont qu'en aval pour exploiter ces données quantitatives et qualitatives.

Par exemple, animer sa force de Vente requiert des compétences et des outils spécifiques. Beaucoup de Directeurs Commerciaux développent leurs propres outils en internes via des tableaux pour gérer leur incitatives.

Dans la majorité des entreprises, le tableur est l'outil le plus utilisé pour analyser les données quantitatives et construire des tableaux de bords. Le temps perdu à développer et à utiliser ces outils peut, in fine, coûter plus cher à l'entreprise que l'acquisition ou la location d'un logiciel dédié.

Au-delà de l'importance des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale, il est aujourd'hui indispensable d'en apprécier la dimension qualitative (compréhension du besoin du client, pertinence des réponses apportées, qualité du relationnel du commercial, satisfaction globale sur la prise en charge du projet). Sur ce point les directions commerciales semblent manquer de données fiables, 15% sont mécontentes de leur outils d'enquêtes de satisfaction et 21% n'en sont pas encore équipées.

### Essor de nouvelles approches et solutions

**Premier constat:** on observe une tendance à la diversification des modes de commercialisation mais la Vente Directe reste la plus utilisée (66%). Les Ventes Indirectes occupent désormais une place conséquente (29%), d'où l'importance croissante du réseau de partenaires.

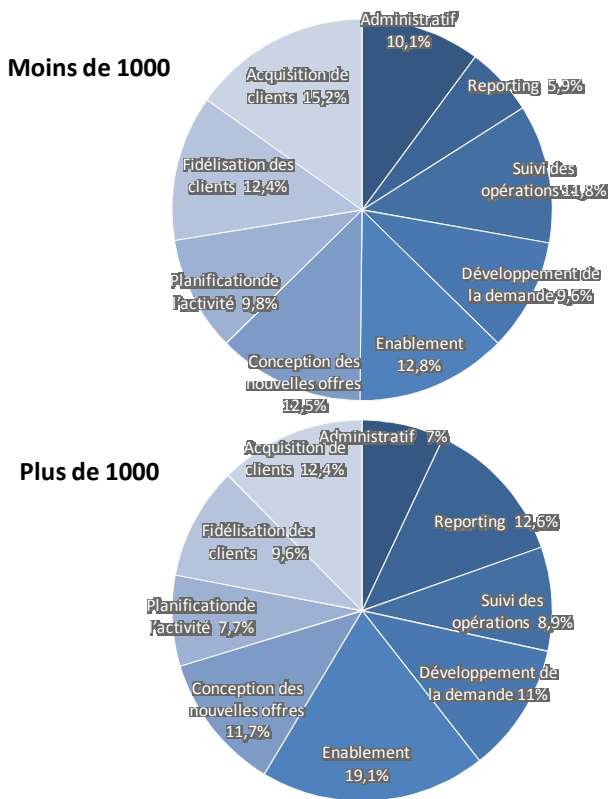
L'approche « Client » n'est plus suffisante, il faut désormais tenir compte de l'ensemble des acteurs. Les solutions d'animation et de suivi des partenaires vont dans ce sens et sont plutôt appréciées par les répondants (6% d'insatisfaits). Des technologies telles que l'extranet viennent renforcer la dimension collaborative de ces solutions et permettent une meilleure communication entre l'entreprise et son réseau de partenaires.

**Deuxième constat:** « prêt de 66% des entreprises ont plus de la moitié de leur force de vente sur le terrain » et seulement 28% des répondants se déclarent satisfaits de leurs solutions de sectorisation de la force de vente actuelle. La plupart de ces directions ont développé leur sectorisation géographique au gré des décisions contractuelles ou des attributions historiques sans logiciel dédié. Ces secteurs sont d'ailleurs peu souvent réactualisés et ne sont pas toujours en conformité avec les réalités du marché dans une optique d'optimisation des résultats des forces de vente...

Des solutions de sectorisation commerciale exploitent les données internes (ex : CRM) et externes (ex : Statistiques INSEE) pour découper des secteurs géographiques objectifs et pertinents, rationaliser les coûts de déplacement des commerciaux ou encore pour estimer le potentiel d'une zone.

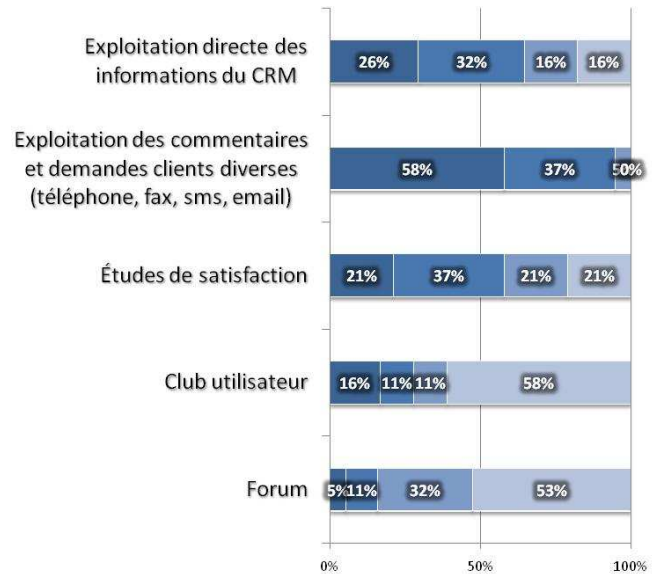
# V Le marketing, centre de gravité...

« Point de concentration des différentes forces qui permet à un corps de se tenir en équilibre »



## Q17 - Dans quelle mesure utilisez vous les techniques suivantes pour recueillir l'information des clients?

■ Très utilisée (0) ■ Assez utilisée ■ Peu utilisée ■ Jamais utilisée



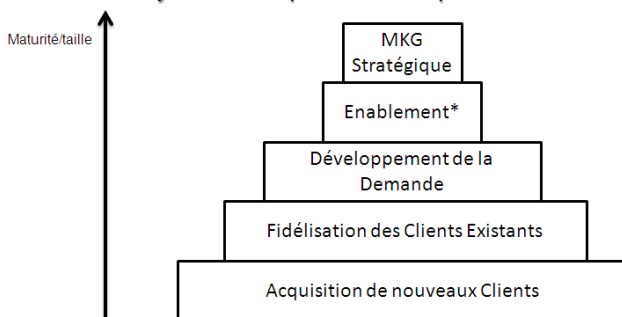
### Des pratiques divergentes.

Le marketing est au cœur des stratégies parce qu'il analyse, modélise et mène les actions permettant de satisfaire les Clients. Les priorités des Directions Marketing divergent selon la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité.

Les Directions Marketing des PME, concentrent leurs efforts sur l'acquisition de nouveaux clients (15,2%) et la fidélisation des existants (12,4%). Les entreprises de taille plus importante, plus matures, se donnent les moyens d'analyser l'efficacité de leurs actions.

Certaines actions ne sont pas considérées comme prioritaires, c'est le cas de l'enablement (conception des outils d'avant-vente et de support pour les commerciaux)

### Pyramide des priorités du département Marketing



### Le cœur de métier: la connaissance du client.

L'information est aujourd'hui la ressource la plus précieuse d'une entreprise. Quels sont les moyens les plus utilisés pour récupérer de l'information ? Quels sont les outils d'avenir ?

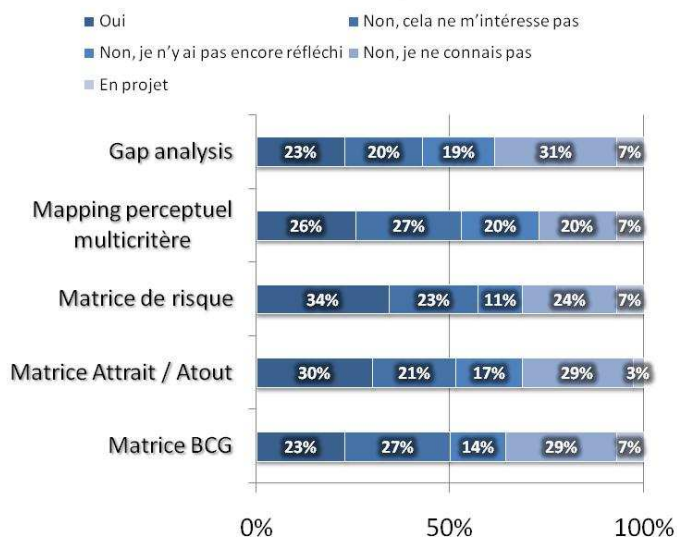
En plus d'exploiter les informations du CRM, les Directions Marketing exploitent les commentaires et demandes Client. La *collaboration interne* entre les Ventes, le Service-Client et le Marketing est primordiale pour assurer une remontée de l'information efficace.

Du côté de la *collaboration externe*, de nouveaux outils « 2.0 » font leur apparition. Les clubs utilisateurs permettent à l'entreprise d'échanger avec ses clients. Ces débats organisés autour des fonctionnalités du produit servi par l'entreprise sont une mine d'information. Cela dit, ces Clubs utilisateurs sont encore peu utilisés (27%).

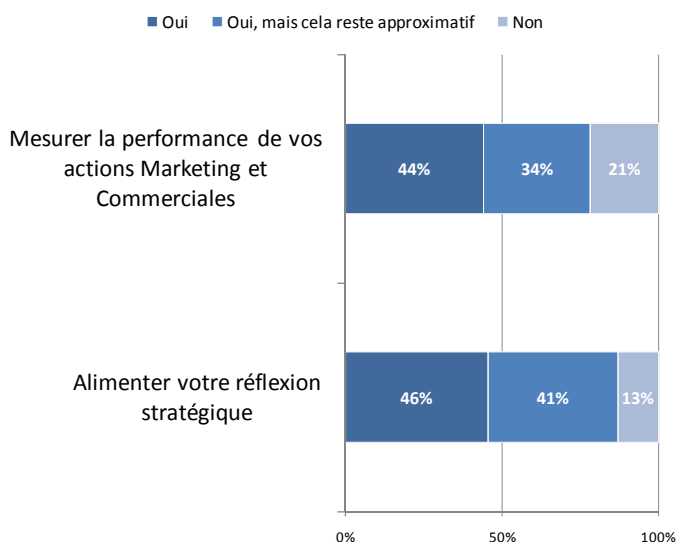
Le forum est également un outil « relativement » jeune en B2B. Il s'agit de donner la possibilité aux clients de communiquer entre eux sur les problèmes techniques qu'ils ont rencontrés. En plus d'un retour Client permanent, vous encouragez le développement d'une communauté qui s'entraide et allège la charge de travail de votre support technique.

# VI Marketing stratégique, analyse de la performance...

## Q7 - Disposez-vous sous forme de portefeuille d'une analyse de votre offre selon les concepts suivants:



## Q8 - Avez-vous organisé de façon structurée une remontée d'information interne et externe de façon à :



### Les outils d'analyse par portefeuille...

Les entreprises quelque soient leur tailles ou leur secteur d'activité sont confrontées à la nécessité de définir une stratégie. Plusieurs modèles existent pour aider les dirigeants à prendre les bonnes décisions.

Ces outils ont fait leurs preuves dans de nombreux cas mais force est de constater qu'ils sont relativement peu utilisés. Seuls 23% des répondants utilisent la matrice BCG, 30% pour la matrice Attrait/Atout et 34% pour la matrice des risques...

Dans beaucoup d'entreprises (de taille modeste), le département Marketing se borne à mener les actions visant à acquérir ou à fidéliser le Client. L'aspect stratégique est mis de côté.

Ces solutions, il est vrai, demandent un important travail en amont de remontée de l'information aussi bien interne qu'externe. Mais elles permettent de formuler des recommandations stratégiques précieuses et de donner un cap au départements Marketing et Commerciaux.

### ...ne sont rien sans données fiables.

Disposer de données fiables est le pré requis incontournable de toute bonne analyse... Les répondant sont tout de même plus de 50% à considérer que leurs données ne leur permettent pas de mesurer avec certitude la performance de leurs actions Marketing et Commerciales et sont insuffisantes pour alimenter leur réflexion stratégique.

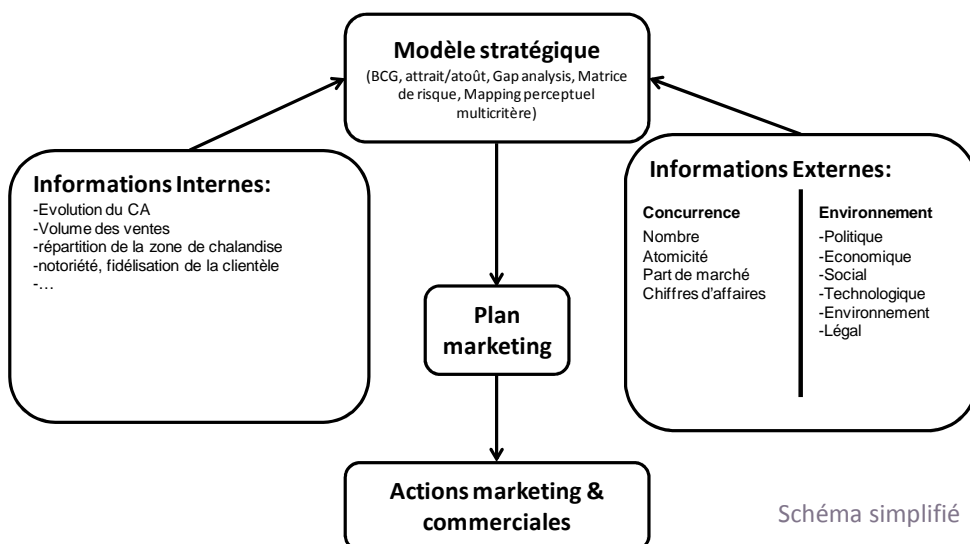
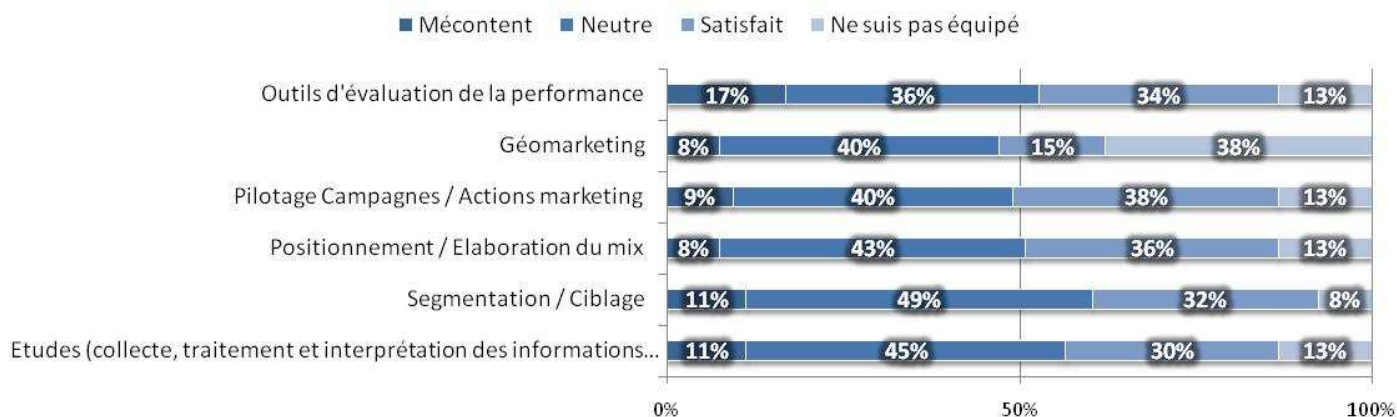


Schéma simplifié

### Q18 - Comment évaluez-vous la performance de vos solutions métier Marketing à ce jour?



#### Les outils Marketing...

Les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ont bien conscience de l'importance des solutions Marketing pour recueillir l'information et l'exploiter.

Toutefois, on remarque que la plupart des techniques utilisées pour le recueil de l'information restent passives. En effet, si la quasi-totalité des répondants ont mis en place des processus de remontée de l'information tirés des commentaires et demandes des clients (schéma p8), seuls 58% agissent proactivement via des enquêtes de satisfaction.

De plus seule une Direction Marketing sur deux a mis en place des processus rigoureux de remontés de l'information interne et externe de façon à mesurer la performance des actions et à alimenter la réflexion stratégique. Le domaine de compétence des départements Marketing varie sensiblement selon leur « maturité » (ou la taille de l'entreprise).

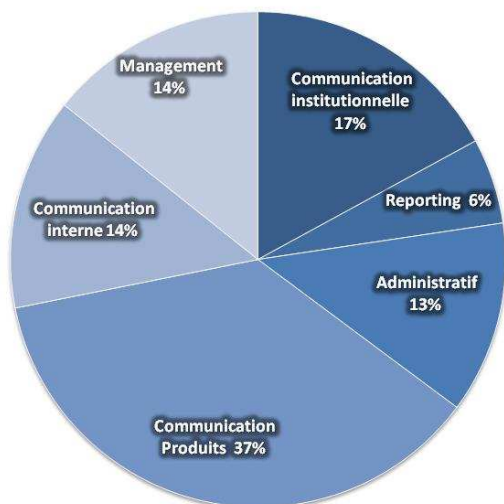
Et pourtant, la dimension stratégique est intimement liée à l'opérationnel... La finalité du département marketing n'est elle pas de mener les Bonnes Actions, Au Bon Contact, au Bon Moment ?

#### Les bonnes actions... au bon endroit

Trop de Départements Marketing mettent de côté la dimension Géographique... Et pourtant, il serait pertinent d'adapter son mix marketing à ses territoires d'action, d'exprimer visuellement des phénomènes complexes, d'étudier les zones d'attraction, ou encore de dégager des profils type grâce à des outils de typologie statistique. 38% des répondants ne disposent pas de solution de Géomarketing. Nul doute que cette discipline, encore méconnue, continuera de se développer au cours des prochaines années.

## VIII Communication: « La Gestion de la réputation en question. »

**Q9 - En tant que responsable de la communication combien de temps passez-vous sur les missions suivantes:**



### Les grandes missions d'un Directeur de la Communication

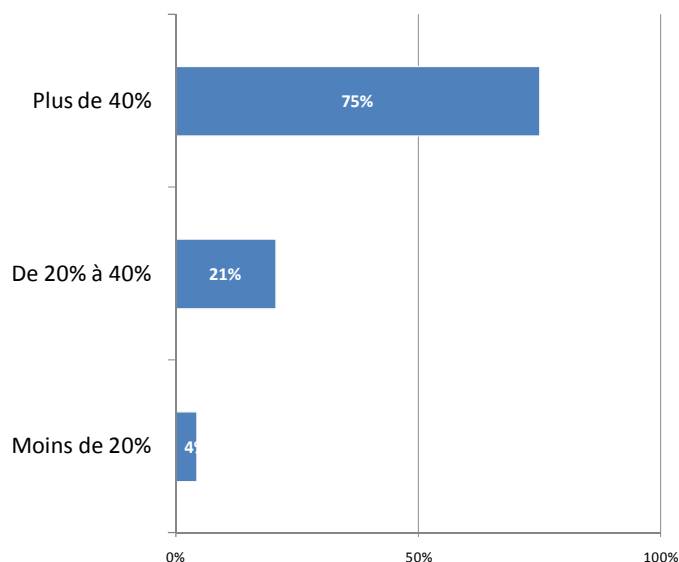
Dans les entreprises de plus de 1000 salariés, les Directeurs Commerciaux passent prêt d'un quart de leur temps en moyenne sur des tâches administratives contre 16% dans les PME.

La communication produit occupe plus d'un tiers du temps des Directeurs de la Communication. L'importance de la communication produit s'explique en partie par le profil des entreprises interrogées. Les répondants sont, pour la plupart, issus de PME. Dans ce contexte, il est fréquent de voir des directeurs commerciaux en charge du marketing et de la communication. Le « produit » est à la base de leur stratégie de communication, ce qui est moins souvent le cas pour les entreprises de taille plus importantes.

Dans ces structures, la communication n'est plus un simple outil mais un département à part entière avec des missions bien définies.

La taille de l'entreprise influe grandement sur la nature du département communication. Même si dans certaines organisations il n'existe pas de fonction communication organisée, cette dernière est perçue comme très importante par les répondants qui imputent à « l'image » de l'entreprise une large part de sa valeur.

**Q10 - A combien évaluez-vous l'importance de l'image dans la "valeur perçue" de votre entreprise?**



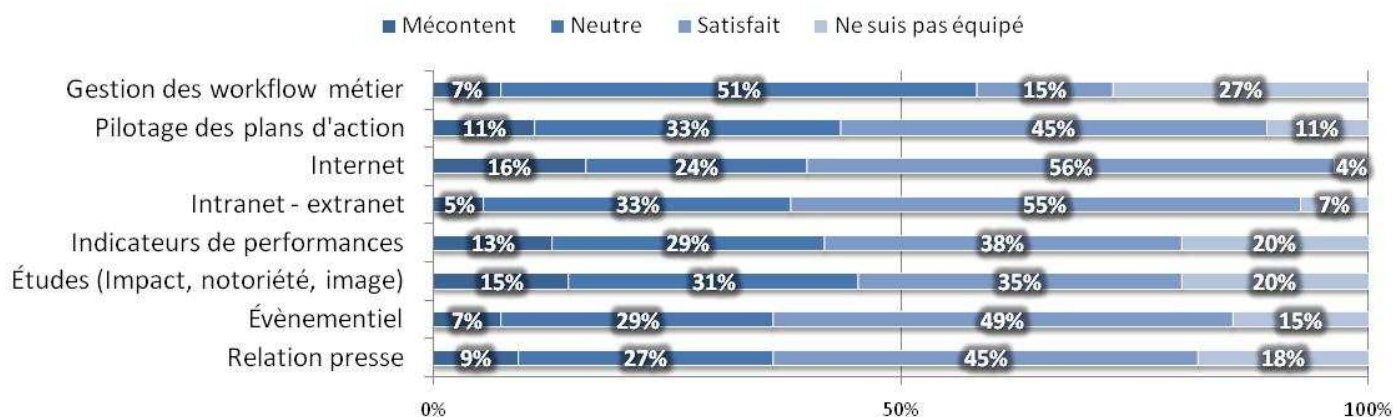
### La place du département communication... Gestion de l'image...

La communication ne dispose pas toujours d'un département dédié dans l'entreprise. Les répondants n'en demeurent pas moins convaincus de son importance.

La Gestion de l'image conditionne dans d'importantes proportions la valeur « perçue » de l'entreprise. Prêt de 75% des répondants pensent que l'image représente 40% de la valeur d'une entreprise.

Rien d'étonnant à ce que le taux d'équipement d'outils relatifs aux études de notoriété et d'image soit si élevé (80%).

### Q20 - Comment évaluez-vous la performance de vos solutions métier Communication à ce jour?



#### Communication et Collaboration

Dans les grandes entreprises, la communication interne devient incontournable. Elle joue un rôle majeur dans la mise en relation des salariés des différents départements. Elle s'appuie sur des outils tels que l'intranet qui connaît un franc succès (56% des répondants déclarent en être satisfait).

L'intranet diffuse et rend disponible l'ensemble des informations destinées aux salariés. Le département communication n'est pas le seul à l'utiliser. La direction des ressources humaines voit en l'intranet un moyen de rester au contact des salariés et d'automatiser certains pans de son activité. L'intranet est devenu en quelques années le symbole de la collaboration au sein de l'entreprise. Mais cette collaboration ne s'exerce pas qu'en interne.

L'extranet étend cette relation aux acteurs périphériques tels que les partenaires. Ces derniers évoluent dans l'écosystème de l'organisation et jouent un rôle primordial.

Internet étend la collaboration à l'ensemble du public. Les sites web sont avant tout utilisés comme « vitrine » de l'entreprise. Le Web peut aussi être utilisé en tant que mode de commercialisation. Toutefois, nos répondants estiment en moyenne à 6% la part du web dans le total de leurs ventes et une étude menée en 2008 par l'INSEE montre que si toutes les entreprises Françaises ont accès au haut débit, 46% ne disposent pas d'un site web...

Les entreprises Françaises n'ont pas massivement opté pour la « net économie », loin de là.

#### La maîtrise de l'image

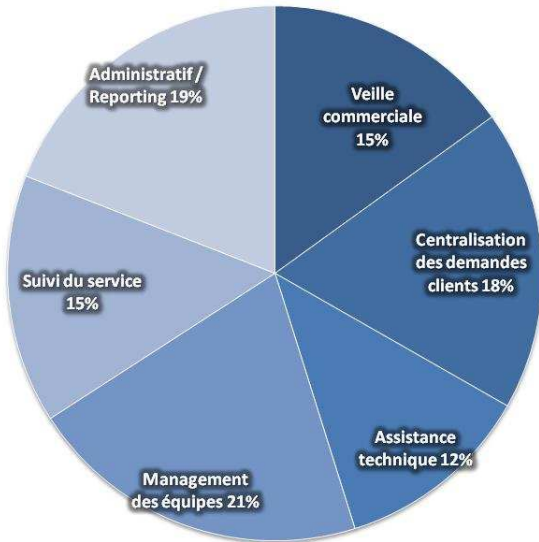
Le département communication mène de nombreuses actions mais peine le plus souvent à en mesurer l'impact. Comme pour le marketing, tout est une question de maturité. Les petites entreprises s'emploient à mener le plus d'actions possibles sans en mesurer les effets. Les entreprises plus matures s'assurent que les actions menées ont été efficaces et disposent d'indicateurs de performance plus aboutis.

Le contexte actuel pousse les entreprises à maîtriser rigoureusement leur image et à disposer d'indicateurs de performance pertinents. Si il est possible, par exemple, de compter le nombre de personnes qui sont venues à un événement spécifique cela reste insuffisant. Il existe aujourd'hui des solutions permettant aux départements Communication de mesurer précisément l'impact de leur actions.

Afin d'alimenter sa réflexion, le département Communication dépend des informations remontées par les autres fonctions de l'entreprise. Cette Gestion des Workflow métier n'est pas « industrialisée » dans la plupart des organisations et de ce fait seuls 15% des répondants en sont satisfaits.

# X Le service-client — levier de fidélisation ? Mais encore...

**Q16 - En tant que responsable du Services Clients , combien de temps passez vous sur les missions suivantes ?**

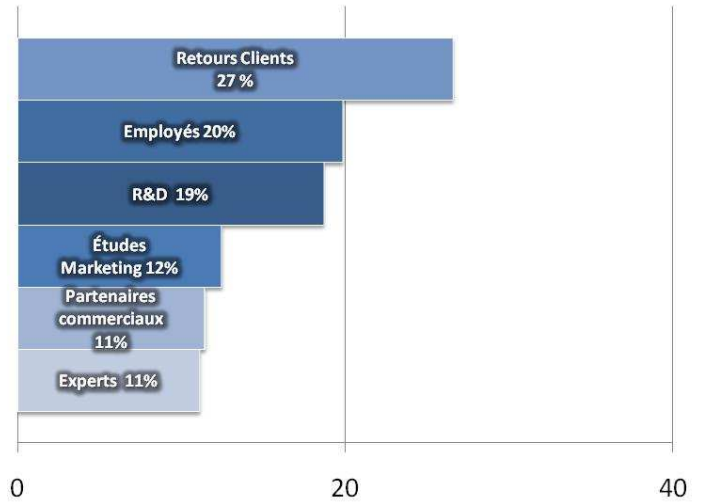


## Assistance, proximité et fidélisation

Le Service Client joue un rôle particulier au sein de l'entreprise. En plus d'assister le Département Commercial dans ses missions de fidélisation, il est à la base du processus de remontée de l'information et une source intarissable d'informations.

Un Directeur du Service Client passe plus de la moitié de son temps sur des tâches Administratives (19%) ou de suivi de son service et management des équipes (respectivement 15% et 21%). Les autres attributions du Directeur du Service-Client tournent essentiellement autour de la connaissance du Client et de « l'écosystème » de l'entreprise: veille (15%), centralisation demandes clients (18%).

**Q5- Dans votre entreprise, d'où viennent majoritairement les idées qui aboutissent à la création de nouvelles offres ?**



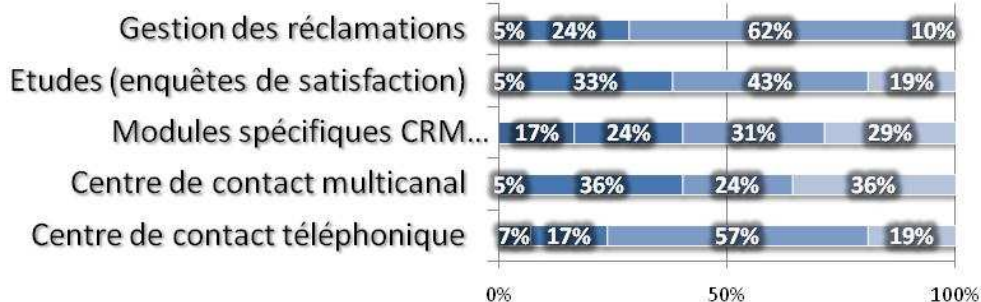
## Le Service Client source d'innovation...

Parce qu'il est en contact direct avec le Client, ce département a la responsabilité de centraliser et de faire remonter les retours clients. Ces informations sont en suite utilisées dans la conception de nouveaux produits ou dans l'amélioration des existants.

Les employés eux-mêmes participent aux développements de nouvelles offres (20%). Paradoxalement, la R&D n'arrive qu'en 3ème position (19%).

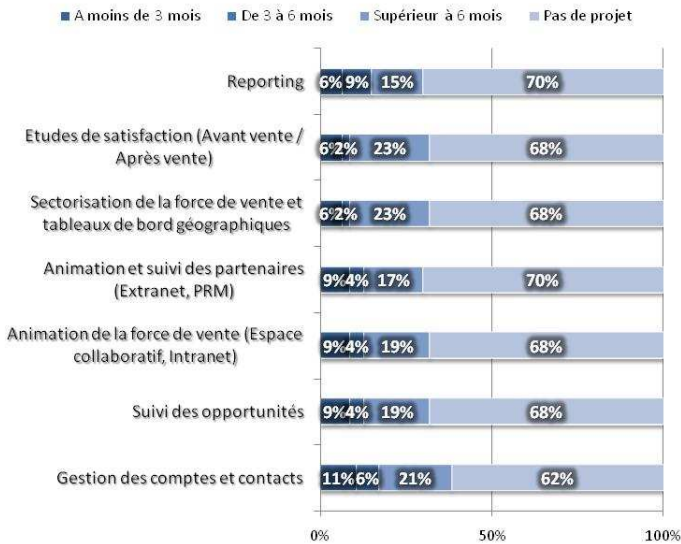
**Q24 - Comment évaluez vous la performance de vos solutions métier Service Clients à ce jour ?**

■ Mécontent ■ Neutre ■ Satisfait ■ Ne suis pas équipé



# XI Les prochains chantiers

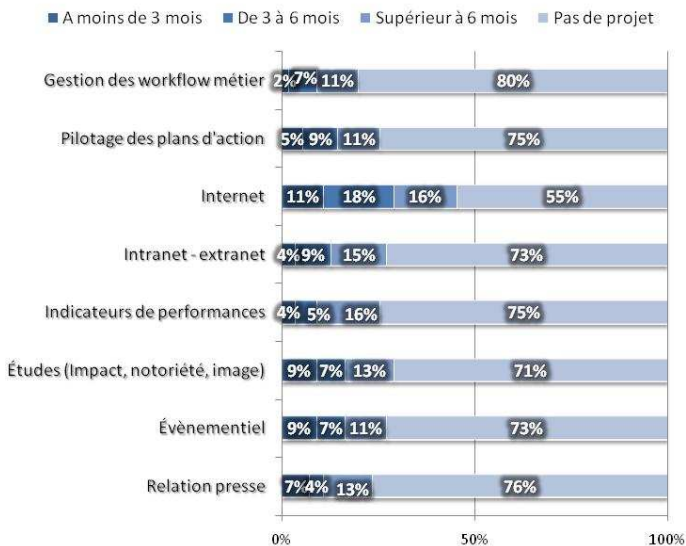
## Q23 - Avez-vous des projets de mise à niveau, de refonte ou d'acquisition de solutions pour la Vente ?



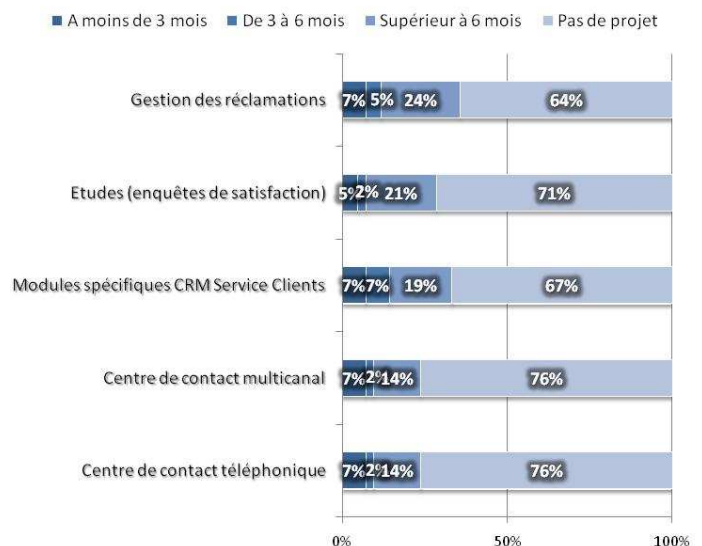
## Q19 - Avez-vous des projets de mise à niveau, de refonte ou d'acquisition de solutions de Marketing ?



## Q21 - Avez-vous des projets de mise à niveau, de refonte ou d'acquisition de solutions de Communication ?



## Q25 - Avez-vous des projets de mise à niveau, de refonte ou d'acquisition de solutions pour le Service Client ?



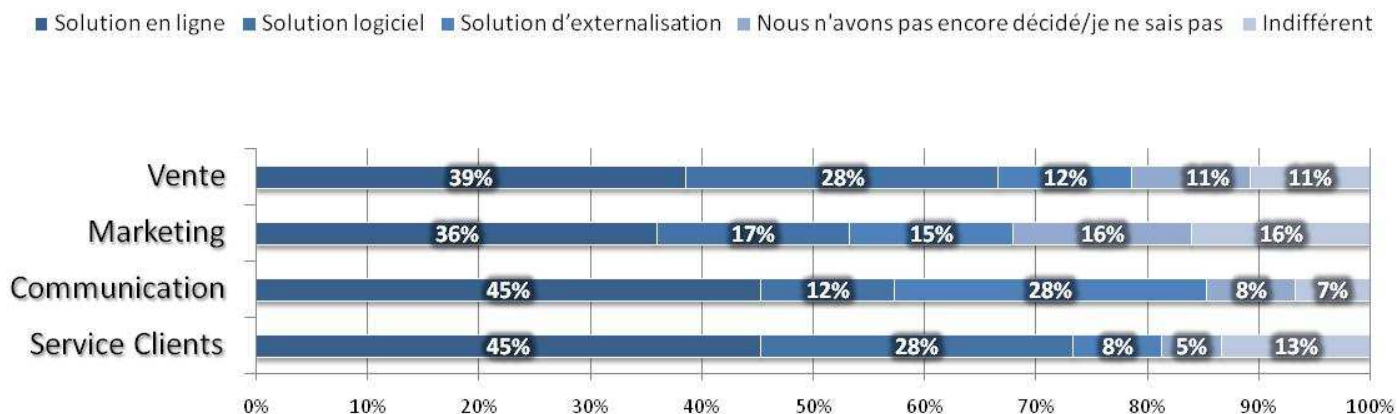
**Des projets qui ne viennent pas forcément de là où on les attend...**

Les répondants, bien que déjà équipés pour la plupart, déclarent avoir des projets. Les solutions informatiques, en constante évolution, apportent aujourd'hui des réponses efficaces aux nouvelles contraintes imposées par le contexte économique difficile du moment. Faire toujours plus avec moins de moyens demande de la disponibilité et une efficacité maximale...

Les PME, particulièrement exposées, sont très demandeuses de solutions Ventes, Marketing, Communication ou Service-Client. En témoignent les 37% d'entreprises de moins 1000 salariés déclarant avoir des projets de Gestion des Comptes et des contacts contre 25% pour les entreprises de plus 1000. De même 31% des PME interrogées souhaitent se procurer des outils d'intranet ou d'extranet pour soutenir l'animation de leur réseau de partenaires contre 13% pour les entreprises de plus de 1000 salariés.

## XII Un mode de délivrance qui fait la différence?

### Q26 - Quels types de solutions privilégieriez-vous pour les fonctions suivantes ?



#### Le SaaS tire le marché du progiciel vers le haut...

Les solutions « as a service » tirent vers le haut le marché des solutions dédiées à la Vente, au Marketing, à la Communication et au Service-Client. Elles sont devenues une véritable alternative aux solutions logicielles « classiques » en mode licence. 45% des répondants ayant un projet Service Client privilégieront une solution en ligne (en mode SaaS ou hébergée), 45% pour les solutions Communication, 39% pour les Solutions dédiées au département Commerciaux et 36% en ce qui concerne les solutions Marketing.

Pendant longtemps bridées par le coût des licences, les petites et moyennes entreprises ne pouvaient accéder à la même qualité de service que les grosses entreprises. Mais l'essor des solutions en ligne et du modèle « As-a-service » leur donne désormais accès à un niveau de service équivalent. Les « inégalités » en terme de progiciels sont en train de se lisser...

## XIII Ce qu'il faut retenir (1<sup>ère</sup> partie)

Les départements Ventes, Marketing, Communication et Service-Client doivent pérenniser les relations commerciales existantes et acquérir de nouveaux Clients en dépit de la baisse de la Demande dans de nombreux secteurs. La Collaboration entre ces départements est un levier de compétitivité majeur mais demeure sous-exploitée...

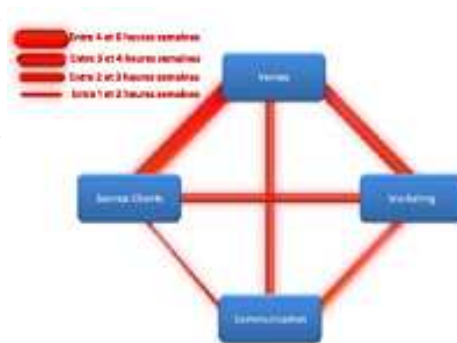
### • Dans quelle mesure ces départements collaborent-ils ?

Les Directeurs métiers interrogés sur le temps passé à collaborer avec les autres départements font ressortir deux liens majeurs:

Le plus intense lie le département des Ventes et le Service-Client (entre 4 et 6 heures/semaine). Les Directions Commerciales ont besoin des informations collectées par le Service-Client pour mener les actions de fidélisation.

Les Départements Marketing et Ventes passent, quant à eux entre 3 et 4 heures/semaine à collaborer. Ces deux départements mènent conjointement les actions visant à acquérir de nouveaux clients.

Sur un plan plus qualitatif, 1 répondant sur 5 estime que la collaboration entre ces départements devrait être améliorée. Les déficiences en matière de collaboration semblent être liées à la taille de l'entreprise ainsi qu'à la complexité de l'organisation.



### • Les pistes d'évolution du Département Commercial ?

Les Directions Commerciales passent beaucoup de temps sur des tâches administratives, c'est un fait... Plutôt que de s'efforcer à combattre des tâches inévitables, quelques mesures collaboratives permettrait d'améliorer nettement la productivité et la qualité du travail. Par exemple, la mutualisation des supports de Vente, **ratio-nalisation de la sectorisation commerciale** ou encore une communication plus efficace avec les départements Marketing et Service-Client.



Le département Commercial repose essentiellement sur son outil de CRM... Toutefois, il se révèle insuffisant aussi bien en amont (**pour collecter les données**) qu'en aval (**pour les analyser**). Il gagne à être enrichi de solutions complémentaires pour l'alimenter en information et analyser cette dernière en bout de chaîne (**Business Intelligence, Tableaux de bords géographiques**)

Le CRM se limite souvent à une vision Client trop restrictive alors que l'entreprise évolue dans un environnement bien plus large (Clients, Fournisseurs, Journalistes, prescripteurs, partenaires, ...).

## XIII Ce qu'il faut retenir (2<sup>ème</sup> partie)

### • Directions Marketing: des priorités à définir...

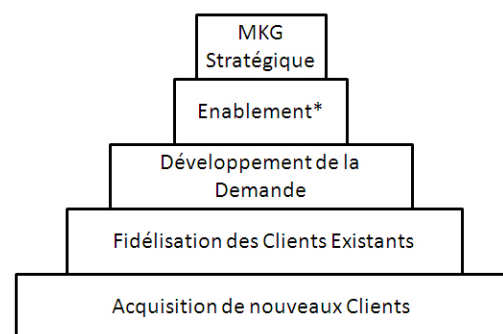
Les pratiques observées des Directions Marketing divergent selon la taille ou le degré de maturité de l'entreprise. Les PME concentrent l'essentiel de leurs efforts à acquérir de nouveaux clients et à fidéliser les existants (respectivement 15,2% de leur temps et 12,4%). Les Grandes entreprises, quant à elles, ont les moyens de prendre plus de recul. Il est ainsi possible d'établir une pyramide des priorités des départements Marketing.

La connaissance du Client reste toutefois la clé de tout département Marketing, quelle que soit la taille de l'organisation. De nouveaux outils collaboratifs trouvent une application « professionnelle » (**forum**, ou **club utilisateurs**). Ces outils "2.0" viennent compléter les moyens traditionnels tels que les études ou l'exploitation des données du CRM.

Toutes ces informations (internes ou externes) doivent alimenter un modèle stratégique qui permettra de construire un plan et de mener les actions Marketing et Commerciales appropriées au bon moment, au bon endroit sur la bonne cible.

Une bonne information ne coûte t'elle pas moins cher que la non-information ?

Pyramide des priorités du département Marketing



\* conception des outils d'avant-vente et de support pour les commerciaux

### • La Fonction Communication: le paradoxe

L'étude montre un large écart entre l'importance qu'accordent les répondants à l'image de l'entreprise et la place incertaine du département communication.

Si 75% des répondants estiment que l'image représente plus de 40% de la valeur "perçue" d'une entreprise, la fonction Communication peine à se faire une place dans les entreprises de taille modeste. Les grandes entreprises disposent généralement d'un vrai Département Communication mais ce dernier est trop souvent rattaché à la Direction Générale (Communication du Président) ou aux ressources Humaines (Communication interne).



La fonction Communication est le fer de lance de la collaboration. Transversale par nature, cette fonction doit tirer profit des informations des autres départements pour mener les actions optimales. Une meilleure gestion des Workflow métier permettrait d'améliorer la qualité et la productivité de ces départements.

## XIII Ce qu'il faut retenir (3<sup>ème</sup> partie)

- **Le Service-Client: De la fidélisation à l'innovation**

Le Service-Client est un département incontournable lorsqu'il s'agit de Fidéliser. Il rassemble les demandes Client et les fait remonter aux départements compétents. La Gestion des Demandes Clients est un exercice difficile et repose sur la capacité du département à gérer des contacts multicanaux.



On attend du Service-Client une collaboration exemplaire. L'information qu'il recueille est la richesse de l'entreprise. Ces dernières trouvent d'ailleurs un grand nombre d'applications.

Les départements Marketing et Ventes utilisent ces informations pour cibler leurs actions de Fidélisation. Mais les informations remontées par le Service-Client trouvent d'autres applications... Par exemple en R&D: 27% des idées qui aboutissent à la création d'un nouveau produit viendraient des retours clients !

- **L'entreprise 2.0 (Conclusion)**

Les pratiques évoluent. Le Web 2.0 a apporté la collaboration, très rapidement adoptée par les internautes. Les entreprises ont pris du retard dans ces domaines. Les anciennes techniques collaboratives (email, téléphone) sont encore largement utilisées.



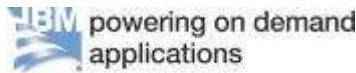
D'après l'étude sur la Gestion des Flux Documentaires réalisée par Marketor début 2009, l'email domine largement les échanges d'information au sein de l'entreprise (classé 1er par 76% des répondants). Mais ce canal est aujourd'hui complètement saturé. De nouveaux outils de collaboration émergent. Cette même étude révèle la montée en puissance des outils web (intranet, extranet et internet, classés 1ers par 9% des répondants et 2nd par 19% d'entre eux). L'utilisation de Forum ou encore l'animation d'une communauté via les réseaux sociaux ou les blogs est en plein essor.

Pour accompagner les entreprises dans cette transition vers le 2.0, le SaaS semble être le Business Model tout indiqué.

D'une part, les solutions en SaaS sont utilisables depuis un navigateur Web. Il est ainsi possible de collaborer quelque soit sa position géographique et les informations mutualisées sont modifiables en temps réel.

D'autre part, l'architecture multi-locataire propre au SaaS permet aux utilisateurs de partager une infrastructure et une base logicielle commune sans avoir à se préoccuper de la maintenance, assurée par les prestataires. Le tout étant accessible sans investissements, le plus souvent par un abonnement indexé sur l'usage.

Aujourd'hui, les entreprises ont toutes les cartes en main pour faire de la Collaboration un levier majeur de compétitivité par la mutualisation de leurs connaissances et de leurs ressources.

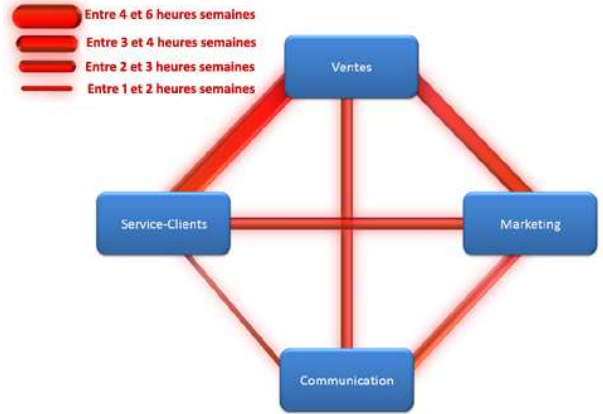


## Une Alliance de Compétences pour la Gestion des Flux Documentaires.

Les membres de l'Alliance gestion des flux documentaires se regroupent autour d'IBM pour apporter aux entreprises des solutions métiers complètes en mode « as a service » .

### Partenaire technique:

La majorité des solutions-as-a-service proposées est hébergée dans le centre IBM de Montpellier qui est l'un des plus modernes et des plus sûrs d'Europe.



### Partenaires métiers:



Pionnier du marché de l'externalisation des systèmes de gestion avec plus de 7 années d'expérience, **Aspaway** est aujourd'hui une des références de la fourniture de solutions applicatives en ligne à la demande. S'appuyant sur les services d'Outsourcing d'IBM et un solide réseau de partenaires, Aspaway offre à ses clients une véritable solution « clef en main » grâce à une facturation globale incluant l'hébergement, les applicatifs, mais également les télécommunications.



**IBM Global Business Services** aide les entreprises de tous secteurs d'activité à mettre en place des solutions CRM en consacrant son attention sur les clients plutôt que sur les produits et les canaux de distribution. Cela implique de rationaliser et d'intégrer ventes, marketing et service client.



**Articque** est spécialisé dans le Geomarketing, la Geostatistique. Articque développe des logiciels de décisionnels puissants: études géomarketing, typologies statistiques, scoring spatial, zone de chalandise, business intelligence, reporting cartographique. Articque propose également des applications WEB offrant ce qu'il se fait de mieux en cartographie statistique.



**Comassistance** propose des solutions logicielles WEB Entreprise complètes pour le pilotage et l'animation de vos clients, de votre réseau, de vos collaborateurs et de votre activité : Partage d'informations et de meilleures pratiques, communication profilée, actualités et e-mailings, sondages et jeux interactifs, plan stratégique, budget et plan d'actions, gestion de projet, mesure d'efficacité et indicateurs de performance, opérations de stimulation et de motivation, programmes de fidélité, organigramme et annuaire de contacts, gestion de tenues et de matériel, e-commerce et approvisionnements...



**Grimmersoft** consacre un effort important à la R&D et est à l'origine de la plupart des innovations technologiques réalisées dans le domaine des statistiques et du traitement d'enquêtes sur PC pendant ces 20 dernières années. Soucieux de rendre ses technologies accessibles aux non-spécialistes à un prix abordable, les solutions que nous proposons sont parmi les moins chères du marché tout en étant les plus conviviales et les plus puissantes. Ces caractéristiques expliquent le succès que nos logiciels rencontrent et nous sommes fiers de compter aujourd'hui plus de 15 000 utilisateurs en France et dans le monde, parmi lesquels figurent des références de premier plan.



**Helitis** structure et conserve les données clients/prospects collectées au fil du temps par les organisations. Helitis maîtrise l'utilisation des nouveaux canaux de communication dématérialisés (email, SMS, fax, téléphone...) pour une Gestion de la Relation Client plus efficace et productive.



**Vdoc** propose une suite pour accompagner et aider les entreprises à mettre en place une organisation collaborative s'articulant autour des modules suivants: - Business Process Management - Gestion documentaire - Portail collaboratif - Gestion de contenu.



**CBC DEVELOPPEMENT** est éditeur de logiciels, au cœur de la Relation Client (Développement du Capital Client/Gestion de la Qualité des Données et Équipement des Centre d'Appels).



**Market Modelling** a conçu une solution simple et progressive pour développer votre stratégie marketing. Le logiciel, que vous pouvez tester gratuitement, rassemble des outils permettant d'analyser votre situation dans sa complexité.



Alliance des Compétences

Ventes Marketing Communication Service-Client

Pour en savoir plus :

Connectez-vous sur le site :

<http://Ventes-Marketing-Communication-Service-Client.solution-as-a-service.com>

Contactez-nous par téléphone au :

01 46 97 21 70

Contactez-nous par email :

[mvc@solution-as-a-service.com](mailto:mvc@solution-as-a-service.com)

Vous pourrez ainsi :



Découvrir...

...nos solutions sans engagement.



Contacter...

...nos experts « Gestion des flux ».



Participer...

...à nos séminaires.



Télécharger...

...notre documentation.

Cette étude a été réalisée par



**Marketor**

**Etudes, Conseil et Exécution pour les nouvelles technologies**

Maison des ESSEC  
70, rue Cortambert  
75116 Paris  
Tél. : 01 71 16 19 60  
Email : [mvc@solution-as-a-service.com](mailto:mvc@solution-as-a-service.com)

[www.marketor.fr](http://www.marketor.fr)



CERTAINS DROITS RESERVES

Le contenu de cette étude est sous Licence Creative Commons de type « Paternité-Partage des conditions initiales à l'identique ». <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/fr/>

L'image de couverture a été en partie réalisée à l'aide de l'application en ligne Wordle ( [www.wordle.net](http://www.wordle.net) )