

SOLUTIONS CRM : COMMENT (RE)PLACER LE CLIENT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE ?

29 SEPTEMBRE 2016

UNE RENCONTRE DE LA COMMUNAUTÉ ECOBIZ
COMMERCIAL, MARKETING ET COMMUNICATION

Si le CRM est aujourd'hui un outil incontournable dans les entreprises, les bénéfices concrets attendus sont encore loin d'être optimaux. Et pourtant, voilà un levier très intéressant, au service de la performance commerciale de l'entreprise et bien plus largement, de sa relation avec ses clients.

Comment développer l'efficacité de sa solution CRM et remettre le Client au centre de sa démarche ? Cet atelier propose 3 regards croisés d'experts suivi d'un temps d'échanges.

- Comment mieux exploiter votre capital client avec votre outil CRM ?
Quels sont les bénéfices concrets attendus d'une solution CRM ?
Comment transformer l'outil en un levier puissant ?
Intervention de Laurent DOREY, dirigeant d'Add Wise Conseils P1
- Déploiement d'un CRM en B2B : retour d'expériences sur les facteurs clés de succès. Quels sont les bonnes pratiques et pièges à éviter pour bien implémenter et animer un outil CRM ? Comment assurer l'adhésion de ses équipes au projet ?
Témoignage de Jean-Pierre VIALY, dirigeant de Starting Blocks P4
- Comment remettre le client au centre de sa démarche et de son outil ?
Comment utiliser les données de sa solution CRM pour mieux communiquer avec son client ?
Intervention d'Alain BOUVERET, Directeur Général d'Eloquent P6

LES INTERVENANTS



Laurent DOREY
ADD Wise Conseil
laurent@add-wise.com



Jean-Pierre VIALY
Starting Blocks
jean-pierre.vialy@sfr.fr



Alain BOUVERET
Eloquent
alain-bouveret@eloquant.com



COMMENT MIEUX EXPLOITER VOTRE CAPITAL CLIENT AVEC VOTRE OUTIL CRM ?

LAURENT DOREY
DIRIGEANT D'ADD WISE CONSEILS
Consulting - Coaching - Enseignement

Quels sont les bénéfices concrets attendus d'une solution CRM ?

Réduits à un rayonnage de classeurs ou dans le meilleur des cas à un fichier Excel, les CRM d'hier étaient peu performants et n'étaient pas partagés par les acteurs de l'entreprise.

Le CRM d'aujourd'hui est partagé par de nombreux services. Il est interconnecté avec la communication, la documentation produit, les bases de données et leur analyse, la satisfaction client et sa mesure. Il est souvent ouvert aux partenaires extérieurs de l'entreprise.



Constats & vécu

La mise en place d'un CRM rencontre de nombreux freins

- « On a déjà un fichier client »
 - *Mais un CRM est beaucoup plus qu'un fichier client.*
- « C'est compliqué/cher à mettre en place »
 - *La mise en place est de moins en moins compliquée, elle doit être dédramatisée, les solutions sont peu figées, elles peuvent se composer de briques successives.*
- « Il y a une offre pléthorique de solutions mais rien qui ne me corresponde ».
 - *Il y a en France 1000 éditeurs de CRM, parmi lesquels les géants du secteur tel Salesforce, qui détiennent 45% du marché.*
- « Nos besoins sont spécifiques »
 - *Vu l'offre offre importante, il est certainement inutile de réinventer des fonctionnalités spécifiques.*

... et pose des questions :

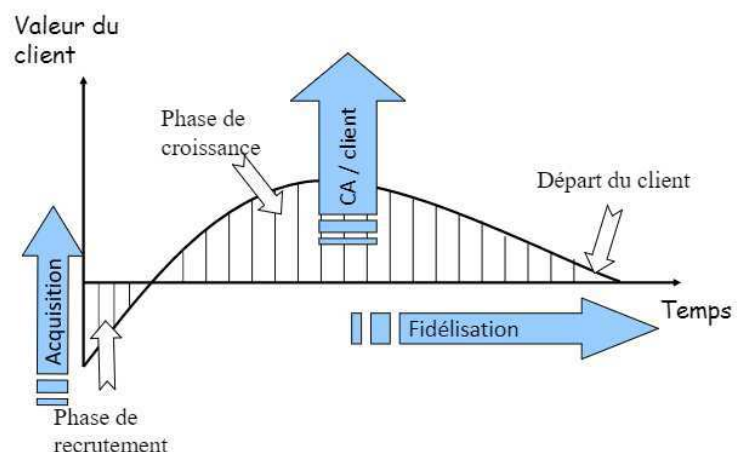
- « Dois-je m'adapter au CRM de l'éditeur ou bien le CRM doit-il s'adapter à moi ? »
 - *On n'a pas à changer de modèle économique pour s'adapter à un cadre de CRM.*
- Dois-je héberger mes données clients chez moi ou à l'extérieur ? Comment rester protégé ?
 - *L'hébergement à l'extérieur de l'entreprise est beaucoup plus sécurisé, notamment pour les PME et TPE qui ne comptent pas dans leurs rangs de responsable informatique.*

Définitions

LE « CAPITAL CLIENT » est l'expression financière de la valeur d'un portefeuille client. C'est la somme de la valeur client de tous les clients, extrapolée sur le long terme. On l'appelle aussi la « Life Time Value » (LTV).

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT OU GRC/CRM est la « Capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices » (Lefébure et Venturi, 2005).

« CRM is a philosophy and a business strategy supported by a system and a technology designed to improve human interactions in a business environment » (Greenberg, 2010)



Quelles sont les fonctionnalités indispensables d'un CRM ?

Bénéfices attendus dans un contexte de diminution des marges :

- la gestion segmentée des clients en fonction des niveaux de rentabilité,
- la maîtrise des coûts d'obtention de nouveaux clients,
- une meilleure productivité et maîtrise des processus clients (qualité et traçabilité du service).

Et dans un contexte d'offre saturée :

- une politique client adaptée,
- la connaissance « événementielle » de la vie du client,
- une personnalisation de l'offre et des services,
- la capacité de proposer la bonne offre au bon moment,
- l'anticipation des besoins client.

Une question essentielle pour déterminer les fonctionnalités nécessaires : quels sont les enjeux de la relation pour l'unité commerciale ?

- Augmenter le capital client
- Conserver les clients
- Obtenir un avantage concurrentiel
- Acquérir de nouveaux clients
- Se concentrer sur les clients les plus intéressants

Un système CRM efficace doit couvrir les aspects suivants :

- 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.
- Organisation : pour associer les fournisseurs, les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service client.
- Technologie : pour supporter et industrialiser par des outils informatiques les processus du marketing relationnel.

Un système CRM efficace permet d'être **OMNIPRÉSENT SANS ETRE INVASIF**. Il peut être ouvert aux "parties prenantes" de l'entreprise.



Par ailleurs, 90% des commerciaux *ne suivent pas leurs clients car ils sont entièrement dans la vente, ne serait-ce qu'en raison de leur système de commissionnement*. Ils ont également souvent peur de perdre leurs informations et leur pouvoir. Il faut donc mettre en place un **ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT**.

Six prédictions pour le marché du CRM en 2016 :

1. Les logiciels de CRM vont devenir plus sociaux
2. Le CRM mobile va devenir un « must-have »
3. L'intégration sera le nerf de la guerre
4. Les CRM verticaux vont concurrencer les acteurs historiques
5. L'analyse prédictive va commencer à pointer le bout de son nez
6. Regarder du côté du CRM connecté

Comment transformer l'outil en un levier puissant ?

Le CRM ne se résume pas à la technologie

- La technologie contribue à 25 % à l'amélioration de la performance marketing et commerciale.
- Les compétences humaines comptent pour 50 % dans cette amélioration.
- La gestion de la relation client ne se limite pas à la mise en œuvre d'une solution informatique mais implique une révolution dans la culture d'entreprise.

Exemples de fonctionnalités :

- L'automatisation des activités de marketing de l'entreprise permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation (envoi d'un courrier de bienvenue suite à un premier achat, relances téléphoniques suite à une campagne de prospection, de déterminer nombre maximum de sollicitation sur une période donnée, de générer des échantillons de population test ou témoin...

- L'automatisation de la prise en charge commerciale du client permet d'apporter aux équipes commerciales toute l'information pertinente et de répondre aux besoins des clients en temps réel (exposition aux campagnes, réactions, historique de commande, suivi Après-Vente...)
- Le support du service client permet d'apporter au client un service optimum en mettant à profit la « base de connaissance » le concernant : les différents services disposent en temps réel des informations concernant les produits que vous utilisez et les éventuelles demandes précédentes.

Un exemple concret (et vécu):

Lorsqu'un responsable export est chez son client, si le SAV n'est pas intégré au CRM, il est impossible de savoir si le produit est en réparation ou non. Un SAV intégré change la donne de la relation commerciale.

Base de réflexion d'un projet de Gestion de la Relation Client

- Collecter les informations nécessaires à des relations one-to-one avec les clients les plus profitables :
 - Quelles informations me permettent de repérer les meilleurs clients/prospects de l'entreprise ?
 - Quelles informations me permettent de proposer une offre personnalisée à ces mêmes clients ?
 - Comment vais-je collecter et traiter ces informations ?
 - Quelles sont les contraintes liées à mes possibilités de collecte et de traitement d'information ?
 - Qui participe à la relation client ? Qui sera le plus moteur ?
- Segmenter le portefeuille client en fonction de la valeur du client pour l'entreprise et ses attentes :
 - Quels sont les critères qui permettront d'évaluer la valeur du portefeuille client ?
 - Aux yeux du client, quelles sont les caractéristiques de l'offre qui apportent une valeur distinctive ?
 - Quelle précision dois-je atteindre dans ma segmentation (utilité, capacité d'utilisation) ?
- Solliciter et accompagner les clients et prospects pour atteindre les objectifs définis par la politique de différenciation :
 - Quel type d'actions commerciales ?
 - Quel type de personnalisation ?
 - Quels canaux de contact client utiliser ?
 - Comment automatiser les outils de communication ?
- Adapter le degré de personnalisation des produits et services aux besoins exprimés en termes de différenciation et d'interaction :
 - Sur quelles variables du mix faire porter ses efforts ?
 - Quel niveau de personnalisation pour quels clients ?
 - Quel positionnement par rapport à la concurrence ?



En conclusion

- La mise en place d'un CRM est un investissement temps important
- Sa bonne formulation ou scope permettra de :
 - concentrer les efforts commerciaux de l'entreprises sur les segments les plus rentables et ceux qui ont un plus grand potentiel de retour sur investissement,
 - comprendre les besoins et les motivations des segments clients,
 - améliorer son offre et la personnaliser selon les attentes des segments.

Il faut surtout trouver un **CHAMPION** pour porter le projet de CRM.

QUESTIONS DE L'ASSISTANCE

- **Les CRM sont-ils déjà sociaux ?**
Laurent DOREY : De plus en plus de passerelles permettent d'alimenter les clients avec des informations qui sont déjà sur les réseaux sociaux.
- **Pouvez-vous expliquer les notions de nuage/cloud ?**
Hier, chaque entreprise avait une salle informatique. Aujourd'hui, nous accédons par Internet à nos données sans qu'elles soient physiquement dans nos locaux. Le leader mondial Salesforce a été le premier à penser "cloud" et "en ligne".
- **Est-ce sécurisé ?**
Laurent DOREY : Oui, car les prestataires ont une obligation de traçabilité et de redondance, ils sont mieux équipés qu'une entreprise. Et c'est l'idéal lorsqu'on doit partager ses données avec des personnes extérieures à l'entreprise.
- **Sur la question du CR "social" : Y a-t-il des filtres (nous sommes déjà très pollués par des mails) ?**
Laurent DOREY : Oui, il y a des organismes qui veillent à ça. Par exemple, la fonctionnalité de désinscription est obligatoire dans les newsletters.



DÉPLOIEMENT D'UN CRM EN B2B : RETOUR D'EXPÉRIENCES SUR LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

JEAN-PIERRE VIALY

DIRIGEANT DE STARTING BLOCKS

Consultant, expert et formateur dans le Conseil en Pricing et l'Organisation Commerciale, Jean-Pierre VIALY relate son expérience de déploiement d'un CRM vécue lors d'un précédent poste dans l'industrie papetière. Il répond aux interrogations suivantes :

- Quels sont les bonnes pratiques et pièges à éviter pour bien implémenter et animer un outil CRM ?
- Comment assurer l'adhésion de ses équipes au projet ?

1. La première problématique que nous avons rencontrée dans l'univers BtoB de l'industrie papetière était de faire communiquer le CRM avec notre ERP : SAP.
2. Nous avons également l'intention de donner un accès à l'extérieur, ce qui impliquait la question de la connectivité (avec le problème de fonctionner en 3G dans la Creuse...). Si un commercial en déplacement ne peut pas consulter le CRM, ce dernier perd une grande partie de son intérêt.
3. Notre CRM devait également être orienté client : être performant auprès du client et lui apporter une valeur ajoutée. Toutefois, nous ne souhaitons pas ouvrir le CRM à nos clients.
4. Nous nous sommes posé la question des utilisateurs : avec qui, pour qui dois-je mettre en place le CRM ? Les commerciaux mais aussi le service informatique, les achats, etc., sans amener de lourdeur.
5. Le CRM doit être évolutif, car la communication change et le matériel aussi. Par exemple, nous voulions munir nos commerciaux de tablettes et notre CRM ne s'y adaptait pas. Il faut anticiper ce type de changements.
6. Nous nous sommes aussi intéressés à l'utilisation du CRM en interne. Le CRM est rempli par les gens qui travaillent. Les avis clients... etc., doivent être saisis. Or, humainement, c'est difficile de demander cela à un commercial. C'est un outil qui lui sert mais qu'il doit partager, et s'il doit saisir à l'hôtel ce qu'il a vu dans la journée faute d'avoir pu se connecter, cela peut être un problème pour lui.
7. Au départ, nous n'avons pas prévu d'intégrer le service marketing, le service achat, ni le service technique, car ils fonctionnaient avec d'autres outils. Mais si un commercial, devant un client, ne sait pas qu'un litige est en cours, c'est très gênant.

En résumé :

La définition des objectifs du CRM répond à trois questions principales :

- Son utilisation clientèle/interne
- Passif ou proactif ?
- Utilisé seul ou couplé ?

Les critères de choix du CRM sont multiples :

- Compatibilité avec l'outil informatique
 - Utilisable sur de multiples supports d'application (PC, tablette, téléphone)
 - Capacité à pouvoir échanger les données (qui transmet à l'autre ou échange mutuel)
 - Bien identifier le support de réception du CRM
- Capacité et possibilité d'évolution : quels types d'informations ?
 - Statistiques (quelle base de données, quelle mise à jour)
 - Gestions commerciales (agenda RDV, plan de tournée, suivi de visite, suivi d'actions commerciale...)
 - Autres sujets (communication, technique, marketing)
- Connectivité
 - Wifi, 4G
 - Mise à jour (temps réel, nombre de jours)

Les pièges à éviter

- Pièges humains
 - Sous-estimer l'information et la formation des utilisateurs
 - Mal définir à qui le CRM s'adresse (interne/externe)
 - Ne pas en faire un outil de partage
- Pièges techniques
 - L'accessibilité du CRM (connectivité, convivialité, performance)
 - Sa capacité d'évolution (interne, support, service)

Le CRM doit être un outil de relation

La vraie valeur ajoutée est par exemple de pouvoir reconnaître un client qui appelle quelle que soit la personne qui décroche. Plus on peut simplifier la relation client avec le CRM, mieux c'est.

Au début, nous avons une mise à jour des données tous les trois jours. Ensuite, nous sommes parvenus à avoir des données actualisées toutes les heures. C'est très important, car un commercial doit être parfaitement informé à tout moment.

Autre intérêt du CRM, nous avons mis en place un système de télévente à destination des petits clients que l'on contacte rarement, pour être proactifs vis-à-vis d'eux. Le CRM permet de l'organiser, mais aussi par exemple avec des étudiants, pour des missions d'appels auprès de petits clients perdus.



QUESTIONS DE L'ASSISTANCE

- **Avez-vous une solution pour que les commerciaux remplissent le CRM lorsqu'ils sont en déplacement ?**

Jean-Pierre VIALY : Tout est question de génération et de connaissance du monde digital. Un commercial qui est sur le terrain depuis 30 ans, même s'il y a un intérêt, aura moins tendance à le faire. Et en tant que manager, il faut également être convaincu que ce soit le bon système. Il est important que le manager utilise cet outil pour communiquer avec ses commerciaux, pour apaiser un éventuel phénomène de tension.

Remarque de l'assistance : Les commerciaux doivent eux aussi être convaincus par le CRM. Il faut mettre dans les contrats des commerciaux l'obligation de renseigner le CRM. On voit quelquefois des primes pour les commerciaux qui l'ont bien renseigné.

- **Avez-vous pu étendre le système sur tablette ?**

Jean-Pierre VIALY : Non, malheureusement, les tablettes n'existaient pas à l'époque, alors que c'est une très bonne solution, pratique, tactile, préférable à un PC. Mais cela était un gros chantier d'investissement.

- **Lorsqu'on a un outil de gestion d'une certaine marque, faut-il un CRM de la même marque ?**

Jean-Pierre VIALY : Non, SAP n'était pas suffisamment performant sur le plan commercial pour être notre CRM.

- **Peut-on reconnaître la personne qui appelle via un CRM ?**

Alain BOUVERET : Il existe dans les CRM un bandeau multicanal qui permet d'identifier la personne et de le reconnaître comme un client.

Remarque de l'assistance : Il y a des abonnés Canal + qui cherchent à être traités comme des nouveaux clients pour bénéficier d'offres promotionnelles.

- **Est-ce que je vais investir sur un petit éditeur de CRM parmi les 1000 qui existe, et prendre le risque que demain il ne soit plus là ?**

Jean-Pierre VIALY : Tout dépend du besoin. Par exemple, si vous privilégiez l'ERP ou pas. Laurent DOREY : Une concentration est en cours en ce moment. Microsoft vient par exemple d'acheter deux éditeurs danois. Il faut vérifier les clauses de sortie des clients avant d'être intégré dans un autre CRM.

Alain BOUVERET : C'est ce qui rend la réversibilité importante.



COMMENT REMETTRE LE CLIENT AU CENTRE DE SA DÉMARCHE ET DE SON OUTIL ?

ALAIN BOUVERET
DIRECTEUR GENERAL D'ELOQUANT

Eloquent

La société emploie 75 personnes à Grenoble. Elle fabrique des solutions logicielles et se positionne comme un "facilitateur du dialogue et de l'écoute de vos clients".

Elle propose une nouvelle génération d'offres, unique sur le marché, permettant de gérer de façon unifiée les interactions clients (téléphonie, mail chat) de mesure de façon continue la satisfaction client avec une analyse automatisée des avis clients, le tout en mode SaaS.

Autre particularité : la certification ISO27001 sur la sécurisation des données clients, enjeu majeur pour notre métier.

ChangementS de perspectiveS : la vague est là

- Avec la digitalisation des relations, **LES CLIENTS SONT DEVENUS DES DATA.**
- Le marketing transactionnel est devenu relationnel, il n'est plus bâti essentiellement autour d'une transaction.
- Le mobile explose (il est utilisé en moyenne 150 fois par jour, 200 en Grande Bretagne), car il est en relation avec une multitude de choses : les clients sont des data derrière des mobiles, et une appli sur notre page d'accueil de smartphone a toutes les chances d'être proche de notre cœur...
- Le client est devenu un expert : avant de vous contacter, il a regardé l'offre des concurrents, les prix... si bien que parfois votre commercial en sait moins que lui.
- En conséquence, le management doit évoluer vers l'autonomie des équipes en relation avec les clients. Elles doivent être capables d'avoir de l'information face au client expert. Certains opérateurs veulent que leurs équipes soient capables de résoudre un incident sans passer par leurs collègues, voire puissent proposer des compensations.

Harmoniser ses outils de Relation Client : un vrai challenge !

Le credo pertinent de Showroom privé : **"CUSTOMER SERVICE IS AN ATTITUDE, NOT A DEPARTMENT"**.

Les défis en cours, identifiés par une étude Salesforce Research 2015 auprès de 1900 responsables de services clients

- 51% des clients doivent expliquer leur problème plusieurs fois.
- 40% des clients ne trouvent pas la réponse par eux-mêmes, notamment en raison de l'absence de "libre-service". Il peut s'agir exemple un site web bien pensé ou, mieux, **DE CLIENTS QUI RENSEIGNENT D'AUTRES CLIENTS**, récompensés par un système de valorisation, par des offres en avant-première...
- Les équipes les plus performantes accélèrent la transition vers un service client via des applications mobiles.
- Les équipes les plus performantes donnent une totale autonomie à leurs collaborateurs afin de garantir la "réussite" du client (*un mot à prendre dans son sens générique anglo-saxon*).
- Les équipes de service client ont doublé l'usage des technologies pour gérer les interactions sur appareils mobiles et réseaux sociaux avec les clients.
- La génération Y préfère l'assistance en libre-service et en ligne.
- La création d'une **EXPÉRIENCE CLIENT** est primordiale. Le CRM doit porter l'expérience client.

Convictions : vers la Relation Client 2020

- Le mobile devient le pivot de l'omnicanalité (mais attention aux applis inutiles, le mobinaute exploitera un nombre d'applications limitées !).

- La voix du client devient publique avec les communautés sociales. Content, le client exprime sa satisfaction sur les réseaux sociaux. A l'inverse, le client mécontent qui envoyait hier une lettre recommandée s'exprime aujourd'hui sur les réseaux sociaux et peut faire des dégâts monstrueux.
- Le **TRACKING DE L'INSATISFACTION** est passionnant. Il faut détecter les signaux faibles, proposer des compensations, voire transformer les insatisfaits en ambassadeurs.
- Le parcours et le dialogue client doivent être revisités. Chez Michelin, par exemple, la satisfaction client est devenue le pivot de tous les produits et services.
- La relation client se fixe de nouveaux objectifs avec les données clients. Les hôtels se sont fait vampiriser leur relation client par Booking et par Tripadvisor, et certains n'ont même plus de système de réservation, tandis que des restaurants ont dû fermer en raison de mauvaises critiques visibles de tous.
- La confiance client se gagne par les engagements pris autour des données. La confiance est véritablement un mot-clé : confiance dans le système, dans un outil qui me donne la bonne information, confiance du client pour laisser ses coordonnées (Eloquent est certifié ISO 27001 et travaille en mode SaaS, mais certains éditeurs sont très légers avec cette problématique).

Adhésion... des clients et des équipes

La digitalisation impose...

- vitesse,
- visibilité (mais la visibilité par les clients ne doit pas être la même que celle qui est donnée aux distributeurs),
- image,
- concurrences nouvelles,
- agilité.

De nouvelles règles de **MANAGEMENT** (confiance/autonomie), sont nécessaires, mais aussi de **MARKETING** (réseaux/clients) et de **PARTENARIATS** (innovation).



Les risques

- Ignorer la vague de la digitalisation, qui est désormais là.
- Brader vos données, ce qui revient à brader vos clients car ils sont devenus des données.
- Privilégier la technologie : c'est le dernier choix à faire. Il faut d'abord identifier ce qui est clé pour vous. La technique, elle, est en constante évolution... Et entre la réflexion et le choix d'un éditeur, il est possible que l'éditeur soit racheté !
- Oublier la technologie, ne pas voir l'importance des réseaux sociaux et les ignorer, ne pas penser aux nouveaux outils, smartphones, tablettes...
- Ne pas avoir une vision unifiée du parcours client et Multiplier les solutions pour les réseaux sociaux, la gestion des e-mails... il ne faut pas multiplier les outils car cela demande beaucoup d'énergie pour unifier la vision « digitale » du Client après coup.
- Ouvrir des canaux digitaux sans maîtrise. La Fnac avait ouvert un compte Facebook mais a dû le fermer car, sans modération ni ressource spécifique allouée, les clients s'en servaient comme d'un outil de réclamation.
- Ignorer les signaux faibles. L'avantage de la digitalisation est que l'on peut, par exemple, mettre un outil d'analyse sémantique sur des forums pour mieux identifier ces signaux.
- Ne pas revoir son organisation. Si les startups partagent, dans les grandes entreprises, en revanche, on partage assez peu. Jean-Pierre VIALY a posé la bonne question : votre CRM est-il orienté vers vous ou vers vos clients ? (Vos équipes internes étant aussi vos clients).

QUESTIONS DE L'ASSISTANCE

■ Qu'est-ce que le parcours client ?

Alain BOUVERET : Comment est-ce que le client me découvre ? Quels sont tous les points d'interaction avec le client ? Par exemple, ma facture mensuelle est-elle en cohérence avec l'image que je veux donner de l'expérience client ?

■ L'autonomie des équipes m'intéresse beaucoup (et même leur indépendance). On rejoint là le concept d'entreprise libérée.

Alain BOUVERET : Oui, c'est une question de management et de confiance. Ce qui est intéressant, par exemple, est de laisser au client non satisfait le choix entre 2 compensations possibles après une réclamation, c'est un gain potentiel de fidélisation.

- **Il faut des managers qui acceptent une marge d'erreur de la part de leurs équipes**
 Alain BOUVERET : Ce que l'on suggère, c'est que le collaborateur lui-même évalue le système. C'est valorisant pour les équipes
 Jean-Pierre VIALY : le CRM peut être un outil de pricing qui permet de donner au commercial une indication personnalisée en fonction du client. Cela nécessite que lorsque le client appelle, on puisse savoir s'il s'agit d'un gros client du produit demandé. Un "gros" client (en volume) peut en effet acheter plus cher un produit qu'il ne commande pas souvent. On sait que les perceptions de prix des commerciaux sont voisines sur les produits fréquemment vendus, mais peuvent être très variables sur les autres produits.
- **Combien va me coûter mon outil CRM ?**
 Alain BOUVERET : J'ai des réponses sur les critères-clés à valider mais je n'ai pas de réponse sur le prix.
 Laurent DOREY : Ca coûte moins cher que ça ne rapporte.
 Alain BOUVERET : Il y a des gens qui accompagnent, et cet accompagnement a un prix. Par ailleurs, Salesforce affiche ses tarifs sur son site Internet.
- **On a vu des solutions peu chères, mais dès qu'on veut une personnalisation, c'est la catastrophe. Que conseillez-vous ?**
 Alain BOUVERET : Je ne fais pas d'accompagnement à l'achat, mais j'insiste sur les points-clés qu'il ne faut pas rater, parmi lesquels la formation des gens, la compatibilité avec les mobiles, l'interaction avec les réseaux sociaux et la possibilité d'intégrer les fournisseurs. Je recommande aussi d'être accompagné par des consultants de qualité.
- **J'ai déjà travaillé avec un cahier des charges mais je n'ai pas intégré, par exemple, le parcours client**
 Alain BOUVERET : Le piège est de n'avoir qu'un cahier des charges technique. La technique n'est réellement pas l'essentiel, mais elle est rassurante pour choisir, c'est l'erreur fréquente.
- **C'est le cas chez nous. Nous avons changé d'ERP et nous avons choisi l'extension CRM fournie par la société qui a fourni l'ERP. Aujourd'hui, c'est compliqué.**
 Laurent DOREY : Le temps passé en amont n'est pas de la dépense.
 Jean-Pierre VIALY : Effectivement, le moins cher peut quelquefois devenir le plus cher.
 Alain BOUVERET : Je ne pense pas qu'il y ait de « mauvais » éditeurs de CRM ; la différence se fera sur la capacité d'accompagnement et l'ouverture vers la digitalisation. Un outil trop limité ne favorisera pas la transversalité.
 Si on multiplie les outils, on multiplie le risque que les données clients "se baladent", c'est un risque fonctionnel et de sécurité pour le client. Nous estimons nécessaires de relier certaines choses : par exemple la mesure de satisfaction et les appels, afin de générer un ticket en cas de client insatisfait.
- **Peut-on relier les devis au CRM ?**
 Alain BOUVERET et Jean-Pierre VIALY : le contraire serait aberrant.
- **Avez-vous un cas de réversibilité des données ?**
 Alain BOUVERET : La récupération ne pose pas de problème, mais vouloir que des données disparaissent est beaucoup plus compliqué. La réversibilité au sens de la récupération est possible mais doit être prévue contractuellement. C'est la raison pour laquelle on a créé la certification ISO 27001.
- **Qu'est-ce que la certification ISO 27001 ?**
 Alain BOUVERET : Elle est liée au plan de sécurisation du système d'information.
- **Qui peut nous accompagner ?**
 Remarque de l'assistance : Nous, nous avons fait le choix d'une société qui nous accompagne sur la mise en place.
 Alain BOUVERET : Il existe des consultants dans la communauté Ecobiz mais il faut vérifier que celui que vous choisirez intègre bien les évolutions prévisibles dans les années à venir.