

## Cahier des charges d'un outil de gestion de la relation client (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM)

Guide d'accompagnement.

Ce document donne aux PME des clés pour mener à bien leur réflexion autour de la mise en place d'une solution de gestion de la relation client (CRM) et propose en annexe un questionnaire aidant à détailler les différents éléments abordés lors de la rédaction d'un cahier des charges.

Mars 2010

Document réalisé par Softcomputing et Microsoft France.

Retrouvez d'autres ressources pour vous aider à clarifier votre projet de gestion d'entreprise sur [www.microsoft.com/france/dynamics/clarifier-votre-projet](http://www.microsoft.com/france/dynamics/clarifier-votre-projet)



# Sommaire

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
1.1	Qu'est ce que le CRM ?	2
1.2	Objectifs du document	2
<b>2</b>	<b>LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>3</b>
2.1	Définition des objectifs	3
2.2	Principes d'organisation	3
<b>3</b>	<b>LA STRATEGIE RELATIONNELLE</b>	<b>4</b>
3.1	La connaissance client	4
3.1.1	La vision client	4
3.1.2	La segmentation et le ciblage	5
3.1.3	Le partage de l'information	5
3.2	La communication relationnelle	6
3.2.1	La gestion des données relationnelles	6
3.2.2	Les canaux de communication	6
3.2.3	La communication événementielle	6
3.2.4	La personnalisation du message	7
3.2.5	La fidélisation	7
3.3	Les canaux d'interaction	8
3.3.1	Les forces de vente	8
3.3.2	Le centre d'appel	8
3.3.3	Le support client	9
3.3.4	Internet	9
3.4	La personnalisation de l'offre	10
3.4.1	Le recueil des attentes du client	10
3.4.2	Les formes de personnalisation	10
3.5	Le pilotage de la stratégie relationnelle	11
3.5.1	L'analyse de la connaissance client	11
3.5.2	La mesure de l'efficacité Marketing	11
3.5.3	La mesure de la performance commerciale	12
<b>4</b>	<b>ANNEXE</b>	<b>13</b>
4.1	L'environnement système d'information	13
4.2	Votre projet	13

# 1 Introduction

---

## 1.1 Qu'est ce que le CRM ?

La **gestion de la relation client** (ou *Customer Relationship Management – CRM en anglais*) est une réponse aux limites du modèle de marketing transactionnel, trop centré sur l'achat et ne permettant pas un suivi sur le long terme. Ce concept vise à suivre et faire évoluer la relation avec le client dans le temps, l'objectif de cette relation étant principalement de fidéliser les clients existants ou de cultiver un vivier de prospects.

La **gestion de la relation client** est la combinaison d'une stratégie, de méthodes et d'outils permettant à l'entreprise de cibler, d'attirer et de conserver ses clients. Cette vision est un facteur clé du succès de l'entreprise et de sa pérennité. La construction et le développement des relations avec leurs clients est un défi majeur pour les sociétés. La mise en œuvre de la stratégie requiert des outils dédiés, particulièrement lorsque l'entreprise possède un volume important de clients, qui communiquent avec celle-ci de multiples manières.

La **gestion de la relation client** doit permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser, au-delà de leur communication, leurs offres, produits ou services.

## 1.2 Objectifs du document

Ce document est un guide destiné aux entreprises désireuses d'améliorer leur capacité de gestion de la relation client par le biais d'un progiciel dédié à cette tâche.

Ce document va vous permettre de **structurer vos besoins** au travers des thèmes majeurs de la gestion de la relation client :

- La connaissance du client
- La communication relationnelle
- Les canaux d'interaction
- La personnalisation de l'offre
- Et le pilotage de la stratégie relationnelle

## 2 La stratégie de l'entreprise

---

### 2.1 Définition des objectifs

La **gestion de la relation client** doit être envisagée comme une stratégie d'entreprise où deux objectifs principaux seront visés :

- augmenter les bénéfices de l'entreprise.
- accroître la satisfaction du client.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise devra développer d'avantage les possibilités d'accès et la mise en valeur de ses services en centralisant son action autour du client, et en augmentant son efficacité organisationnelle. Une relation mutuellement bénéfique doit s'instaurer à long terme entre le client et l'entreprise.

#### **Points clés :**

- ❖ *Décrire les valeurs et les normes communes au sein de l'entreprise.*
- ❖ *Définir les points majeurs de la relation client à améliorer ou industrialiser.*

### 2.2 Principes d'organisation

La **gestion de la relation client** devra être considérée par l'entreprise comme stratégique dans l'instauration de relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour l'entreprise.

Cette stratégie passe par le développement d'un système d'information permettant le déroulement et l'industrialisation de processus métiers mieux définis, plus efficaces et mieux contrôlés.

L'organisation entière de l'entreprise est concernée : Marketing, Force de Vente, Service Clientèle, Informatique mais aussi les services Logistique, Finance, Ressources Humaines, Direction Générale. La stratégie de gestion de la relation client doit servir de référence à tous les services et tous les collaborateurs en lien direct ou indirect avec le client.

#### **Points clés :**

- ❖ *Décrire les services impliqués dans la relation client, leur périmètre et leurs interactions.*
- ❖ *Définir les moyens de pilotage et de mesure de l'efficacité relationnelle.*
- ❖ *Faire une analyse d'impact du projet pour mettre en place un plan d'accompagnement au changement des collaborateurs concernés.*

## 3 La stratégie relationnelle

---

### 3.1 La connaissance client

On désignera par client tout profil – **client ou prospect** – identifié par l'entreprise.

#### 3.1.1 La vision client

La **vision client** consiste à rassembler le maximum de données sur une personne physique ou morale, souvent dispersées dans plusieurs systèmes d'information. La consolidation et la mutualisation de l'ensemble de ces informations donnent lieu à une **vue client unique**.

Les données clients peuvent être d'ordre :

- Identitaire (nom, prénom, raison sociale...)
- Coordonnées (adresse, email, téléphone...)
- Sociodémographique (âge, emploi, revenus ...)
- Socioculturel (activités, opinions, préférences, centres d'intérêts...)
- Comportemental (achats, fidélité à la marque...)
- Relationnel (historique des contacts et des retours...)

#### **Points clés :**

- ❖ Identifier les sources de connaissance client existantes.
- ❖ Décrire les canaux d'alimentation possibles (connexions à des bases de données, transfert de fichiers plats...) et la qualité de chacune des sources.
- ❖ Définir les flux entrants et sortants.
- ❖ Réfléchir à l'identification des doublons et à une solution optimale de déduplication (à la saisie ou lors de l'import)

#### **Au-delà de la vision client, le XRM**

Aujourd'hui les entreprises prennent de plus en plus conscience qu'on ne peut pas gérer convenablement la relation avec ses clients sans bien gérer la relation avec les tiers.

Dans ce contexte, un concept se développe : le XRM (« eXtended Relationship Management » ou gestion de la relation étendue).

Il s'agit d'une évolution du CRM qui vise notamment à :

- ❖ Gérer l'ensemble des acteurs et des relations d'une entreprise.
- ❖ Partager les informations et les diffuser de façon sécurisée à l'intérieur ou à l'extérieur et d'en assurer la traçabilité.
- ❖ Animer des communautés en mettant en place des espaces de discussion.
- ❖ Gérer les incidents.

Les principaux acteurs/tiers concernés sont le personnel, les partenaires, les actionnaires, les fournisseurs et la presse.

### 3.1.2 La segmentation et le ciblage

La **segmentation** consiste à faire des groupes homogènes de profils aux comportements similaires, et susceptibles d'avoir les mêmes motivations et besoins. L'analyse des données clients permet de faire des choix pertinents de segmentation, en se basant sur :

- Le chiffre d'affaire réalisé par le client
- La typologie du client (données comportementales ou sociodémographiques)
- Le score marketing
- Les critères de récence, fréquence et montants (RFM)
- Le cycle de vie du client

En fonction de chaque segment, on peut **cibler les actions de communication** en adressant les bons messages aux bons profils et en déterminant les offres et les opérations marketing les plus adéquates.

#### **Points clés :**

- ❖ *Définir les typologies de clients.*
- ❖ *Définir les types de scoring.*
- ❖ *Identifier les données utiles pour la segmentation*

### 3.1.3 Le partage de l'information

Un des enjeux du CRM est le suivi des échanges avec ses clients, quelque soit le service concerné. Le **partage des informations** est un premier pas pour la mise en place de **processus collaboratifs** regroupant une ou plusieurs successions d'activités (appel, tâche de validation...) à effectuer par un ou plusieurs intervenants (processus de création de client, processus de suivi d'une affaire...).

Les activités peuvent être de type:

- Assignation d'événements : prise de RDV, planification...
- Assignation de tâches : traitement d'un dossier de relance, envoi d'une nouvelle convention...
- Gestion des statuts du processus et des étapes intra-processus: Non commencé, En cours, Terminée ...

De ce fait, le CRM n'est pas uniquement une solution pour traiter et stocker des informations, mais aussi un moyen pour développer une **culture transverse orientée vers le client**, en rapprochant ce dernier des collaborateurs de l'entreprise. Ceci améliore d'un côté la perception du client, et d'un autre l'efficacité de l'entreprise à gérer la relation.

#### **Points clés :**

- ❖ *Définir les processus qui nécessitent un suivi, une semi-automatisation ou une automatisation.*
- ❖ *Définir les acteurs et profils concernés par ces processus.*
- ❖ *Définir les règles métiers associées à ces processus (liens et étapes entre les processus, éléments déclencheurs, éléments bloquants).*
- ❖ *Déterminer les fonctionnalités utiles (attribution à un autre collaborateur, mise en commun des activités d'une équipe, gestion de vues spécifiques pour suivre et planifier les activités, mise en place d'activités ou tâches récurrentes, synchronisation avec une messagerie ou un agenda...).*

## 3.2 La communication relationnelle

### 3.2.1 La gestion des données relationnelles

L'objectif de la gestion des données relationnelles est d'assurer la traçabilité et l'historisation de l'ensemble des échanges avec les clients et prospects (email, échange téléphonique, fax, courrier...), et ce quelque soit l'interlocuteur de l'entreprise.

#### **Points clés :**

- ❖ Définir les types d'échanges possibles avec les clients et les canaux utilisés.

### 3.2.2 Les canaux de communication

Les principaux canaux de communication sont l'email, le téléphone (appel ou SMS), le courrier postal et le contact direct (street marketing, point de vente...).

Dans une stratégie de CRM **multicanal**, il convient d'adapter les actions marketing en fonction de l'offre et de la préférence canal de chaque client, afin d'adresser le bon message, au bon moment, avec le bon canal.

La stratégie multicanal peut être optimisée en créant des **complémentarités entre les différents canaux**, notamment dans le cas d'un ciblage suivi d'une relance, puis d'un rendez-vous.

#### **Points clés :**

- ❖ Décrire une opération marketing type.
- ❖ Estimer les volumétries des communications et la pression commerciale par canal (nombre de message sur une période) afin d'optimiser le taux de transformation.
- ❖ Définir les règles de gestion pour l'obtention de l'optin (consentement marketing).

### 3.2.3 La communication événementielle

La plupart des logiciels de gestion de campagnes peuvent déclencher des séquences d'actions par canal. Selon le type de l'événement, différentes tâches et alertes peuvent être programmées en fonction d'un rétroplanning :

- Exécution automatique de campagnes planifiées ou bien déclenchées par un événement (date d'anniversaire, contrat à échéance etc).
- Exécution automatique des campagnes déclenchées en fonction des réponses ou non-réponses à de précédentes campagnes.
- Création de triggers sur les envois de campagnes en fonction d'événements (promotion sur un produit X trois mois après la date d'achat d'un produit Y).
- Modélisation des plans de vie « client » ou « compte ».

#### **Points clés :**

- ❖ Définir les événements importants dans le parcours client.
- ❖ Définir les tâches et alertes à automatiser.

### 3.2.4 La personnalisation du message

La personnalisation des messages, accompagnée d'une segmentation fine de la base de données, fait largement croître l'efficacité d'une action de communication, quelque soit le canal.

Dans le cas de l'email, on peut par exemple personnaliser l'objet, le contenu, les liens etc. à partir d'informations clients, et cela peut augmenter les taux de clics, et potentiellement les taux de transformation.

Dans le cas du mailing papier, on peut créer des documents (courriers, fax, contrats, avenants, autres) personnalisés. A partir d'un modèle de document existant, on peut intégrer des données spécifiques de manière automatique ou manuelle.

#### **Points clés :**

- ❖ *Déterminer les données clients importantes à la personnalisation d'un message.*
- ❖ *Si elle existe, décrire la bibliothèque de documents types et les formats des documents.*

### 3.2.5 La fidélisation

La fidélisation est l'une des finalités les plus essentielles du CRM.

Il convient, avant de mettre en place une stratégie de fidélisation, de déterminer les **objectifs** à atteindre:

- Veut-on acquérir le maximum de données clients ?
- Veut-on accroître la part de client et le ROI ?
- Veut-on augmenter la satisfaction client ?
- Veut-on créer un avantage par rapport aux concurrents ?

L'entreprise peut choisir de mettre en œuvre un programme de fidélisation, mais il faut savoir le faire d'une façon efficace et durable. Un bon programme de fidélisation contribue à créer un attachement et une relation de confiance sur la durée. Il repose sur 3 **mécaniques fidélisantes** :

- La récompense : accumuler des points ou offrir des cadeaux.
- Le statut : offrir des avantages «premiums» (caisses réservées, salons privés).
- L'accompagnement : renforcer la relation par des messages personnalisés.

#### **Points clés :**

- ❖ *Identifier les clients qu'on veut fidéliser.*
- ❖ *Définir les avantages dont les adhérents bénéficieront.*
- ❖ *Définir les technologies utilisées (carte de fidélité, coupons, système informatique).*
- ❖ *Identifier des indicateurs de mesure de l'efficacité.*



### 3.3 Les canaux d'interaction

Les différents canaux d'interaction avec les clients se complètent. Le degré d'utilisation de chacun d'eux dépend de l'opération : le face à face pour acquérir de nouveaux prospects, le centre d'appel pour les services après vente, internet pour passer des commandes...

#### 3.3.1 Les forces de vente

Une des grandes briques fonctionnelles d'une solution CRM est la gestion des forces de ventes. Au-delà de la collaboration entre les différentes équipes, l'objectif est de donner aux commerciaux les moyens de sécuriser et suivre leur processus commercial et le suivi de leur portefeuille.

La rotation des commerciaux étant fréquente, il convient donc d'informatiser la force de vente pour capitaliser les informations et assurer le meilleur suivi du portefeuille clients. Au-delà de gérer les échanges avec le client, l'entreprise et ses commerciaux, ces outils gèrent aussi les offres et le cycle de vente (la transformation des prospects en clients).

##### **Points clés :**

- ❖ *Décrire le catalogue des produits ou services de l'entreprise.*
- ❖ *Définir les services qui ont une activité commerciale.*
- ❖ *Définir les principales étapes du cycle commercial. Déterminer si elles sont différentes en fonction des services et s'il existe des outils spécifiques pour les traiter (outil de facturation, outil de gestion des commandes...).*
- ❖ *Décrire comment les portefeuilles de clients ou prospects sont répartis entre les différents services et différents commerciaux.*
- ❖ *Déterminer si la notion de gestion de grands comptes existe, définir les plans de comptes.*
- ❖ *Déterminer si plusieurs personnes peuvent être amenées à travailler sur un même dossier.*

#### 3.3.2 Le centre d'appel

Le centre d'appel est un média qui permet de maintenir une relation d'« écoute » avec le client. Il est nécessaire de mettre à disposition du téléopérateur, grâce à une solution CRM, le maximum d'informations sur le client afin de répondre au mieux à ses préoccupations et ses préférences.

Le couplage de l'informatique avec la téléphonie donne lieu au CTI (ou Couplage Téléphonie Intégration). Un CTI permet de gérer des informations sur le client ainsi que des données provenant de son réseau téléphonique. Des actions peuvent s'effectuer automatiquement en fonction de scénarii préétablis : orientation ou mise en attente de l'appel, recherche de la fiche client, gestion des temps d'attente etc.

##### **Points clés :**

- ❖ *Définir les différents scénarii à mettre en place.*
- ❖ *Décrire la gestion des dossiers d'incidents et des réclamations.*

### 3.3.3 Le support client

Le support client fait partie intégrante d'une solution CRM, car il influe fortement sur la satisfaction des clients. Le technicien équipé d'un outil informatique a accès à l'historique du client, et peut mieux évaluer la prestation à fournir.

De plus, l'étude des incidents et des réclamations auprès du service client permet de répertorier les types de problèmes et d'améliorer les offres existantes.

#### **Points clés :**

- ❖ *Décrire les activités de chaque service (outils, données, processus...).*

### 3.3.4 Internet

Internet donne un accès immédiat à l'information, à des coûts réduits. Avec un faible investissement, l'entreprise peut toucher beaucoup de consommateurs, leur proposer des offres personnalisées, leur donner accès au suivi de leur dossier et améliorer leur fidélité.

Internet est une solution de « self-customer care » grâce à laquelle le client peut faire une demande de support sur le Web, suivi potentiellement d'un système de communication par email.

Par ailleurs, internet offre la possibilité d'enrichir et de qualifier la base de données clients en temps réel grâce à des questionnaires en ligne facilement accessibles.

#### **Points clés :**

- ❖ *Décrire l'existant (boutiques en ligne...).*
- ❖ *Définir les informations du client à mettre à disposition en ligne (espace personnalisé...).*
- ❖ *Définir le contenu des formulaires de qualification.*

## 3.4 La personnalisation de l'offre

### 3.4.1 Le recueil des attentes du client

Tout client s'attend à recevoir des communications et des offres personnalisées ou « sur-mesure », en fonction de son profil ou de son comportement. De ce fait, il est nécessaire d'avoir des connaissances clients et de faire des segmentations judicieuses.

Les attentes du client peuvent être obtenues :

- Directement, à travers des questionnaires en ligne ou en face-à-face.
- Indirectement, en analysant des données comportementales (achats, navigation sur les sites, retours aux campagnes...).

#### **Points clés :**

- ❖ *Définir les sources d'informations sur les attentes client.*
- ❖ *Décrire comment ces informations sont traitées / analysées et qui y a accès.*

### 3.4.2 Les formes de personnalisation

La personnalisation peut être sous plusieurs formes:

- Personnalisation du Web : le contenu est adapté en fonction de l'historique de navigation.
- Personnalisation du service : le client demande à un opérateur de finaliser une transaction pour lui.
- Personnalisation de la communauté : le client est dirigé vers des forums de discussion selon son centre d'intérêt.
- Offre croisée : le client se voit proposer des produits en fonction de ce qu'il a déjà acheté.

La modularité de l'offre peut induire une complexité dans les processus de production. Il convient donc de concilier l'individualisation et la standardisation du service.

#### **Points clés :**

- ❖ *Définir les caractéristiques des offres et les axes de variation/personnalisation possibles.*
- ❖ *Préciser si le référentiel des offres s'appuie sur un ou plusieurs référentiels produit.*
- ❖ *Décrire le catalogue des produits et services.*
- ❖ *Décrire le processus de construction de la personnalisation et du suivi des offres.*

### 3.5 Le pilotage de la stratégie relationnelle

Les informations recueillies et centralisées dans le cadre de la gestion de la relation client donnent à l'entreprise les moyens de suivre, mesurer et analyser sa stratégie relationnelle.

La mise en place de rapports récurrents ou spécifiques sur l'ensemble des informations de la base de données clients est donc la conclusion logique d'un projet CRM.

#### 3.5.1 L'analyse de la connaissance client

L'analyse des données clients répond principalement aux objectifs suivants :

- Suivre et optimiser la qualité des données / la qualification de la base
- Suivre les différentes typologies clients et dégager des tendances et des profils pour alimenter la stratégie relationnelle

##### **Points clés :**

- ❖ *Préciser les objectifs de la connaissance client pour l'entreprise (personnalisation des offres, campagnes de qualification, rapports pour les commerciaux).*
- ❖ *Définir les principaux indicateurs et axes d'analyse à mettre en place.*
- ❖ *Donner des exemples de tableaux de bords.*

#### 3.5.2 La mesure de l'efficacité Marketing

L'activité marketing doit être pilotée par des rapports ou des tableaux de bord sur :

- Les communications générées :
  - Les événements (salons, réunions régionales...).
  - L'ensemble des invitations faites, avec la nature de l'invitation (salon de l'auto, événements festifs...).
  - L'historique des échanges et les listes de diffusions associées.
- Les retours opérationnels :
  - Les retours de campagnes (personnes présentes, réponses...).
  - Les échecs d'envoi des emails et les NPAI.
  - Les transformations de prospects en opportunités.
- Les résultats :
  - Mesure des retours des campagnes pour déterminer leur efficacité marketing.
  - Comparaison des coûts et des recettes pour évaluer les performances des actions menées.
  - Gestion des budgets et rationalisation des coûts des différentes campagnes.

##### **Points clés :**

- ❖ *Décrire comment s'organise le pilotage de l'activité.*
- ❖ *Définir les retours de campagnes à suivre et les mesures par rapport à une éventuelle population témoin.*
- ❖ *Donner des exemples de tableaux de bords.*

### 3.5.3 La mesure de la performance commerciale

La mesure de la performance commerciale est un enjeu majeur pour l'entreprise, afin d'optimiser la rentabilité et de capitaliser sur le potentiel client.

Les rapports permettent notamment :

- Le suivi de l'activité commerciale sur ces différents canaux :
  - les équipes commerciales, avec les opportunités en cours et le prévisionnel (pipe commercial)
  - Le suivi du service client (SAV et centre d'appel).
  - Le suivi de l'efficacité des sites internet.
- Le suivi des offres
  - Canaux de diffusion, taux de transformation sur les différentes populations...

#### **Points clés :**

- ❖ *Décrire comment s'organise le pilotage de l'activité, décrire la démarche de mesure de la performance*
- ❖ *Définir les indicateurs de performance à suivre.*
- ❖ *Donner des exemples de tableaux de bords (exemple de Business Review...)*

## 4 Annexe

---

### 4.1 L'environnement système d'information

Avant la mise en place d'un projet, il est nécessaire d'analyser l'existant «informatique» au sein de l'entreprise :

- L'architecture actuelle
  - Architecture logique
  - Architecture physique
  - Bases de données existantes et gestion des référentiels
- Sécurité
  - Authentification
  - Habilitation
  - Utilisateurs
- Les flux d'alimentation
  - Flux d'initialisation ou de reprise des données
  - Flux entrants
  - Flux sortants
  - Contrôles et rejets
- La volumétrie
  - Volume des données
  - Nombre d'utilisateurs
  - Charge réseau
  - Charge machines
- La qualité des données
  - Qualité des informations, besoin d'enrichissement préalable
  - Doublons

### 4.2 Votre projet

Afin de s'assurer d'une réponse adaptée à vos besoins, il conviendra de préciser pour votre projet les facteurs organisationnels et humains :

- Déterminer les membres de l'équipe projet (ressources fonctionnelles et informatiques) et leur disponibilité sur le projet.
- Préciser dans quel planning ou dans quelles échéances s'inscrit le projet.
- Présenter les autres projets en cours de votre société, pouvant avoir une influence sur le projet de gestion de la relation client.

**Pour vous aider à décrire ces sujets un questionnaire-guide est joint à ce document.**

Le questionnaire est au format Microsoft Office Excel 2007 supportant le standard [Office Open XML](#), norme internationale ISO. Si votre version d'Office ne permet pas de l'ouvrir, il suffit [d'installer gratuitement le pack de compatibilité](#).

## **Propriété intellectuelle**

Microsoft France met gracieusement ce document à disposition des personnes physiques et morales en recherche d'une solution CRM répondant à leurs besoins pour une utilisation à des fins personnelles ou d'information et non à des fins commerciales. Ce document est protégé par le droit des dessins et modèles, le droit d'auteur, le droit des marques ainsi que par la réglementation applicable à la concurrence déloyale. Il pourra être utilisé sous réserve de l'apposition de la mention « Cahier des charges pour une solution de gestion de la relation client. Softcomputing et Microsoft France, mars 2010. ©2008 Microsoft Corporation. Tous droits réservés » et sous réserve des conditions définies sur la page suivante : <http://www.microsoft.com/france/core/copyright.mspx>.