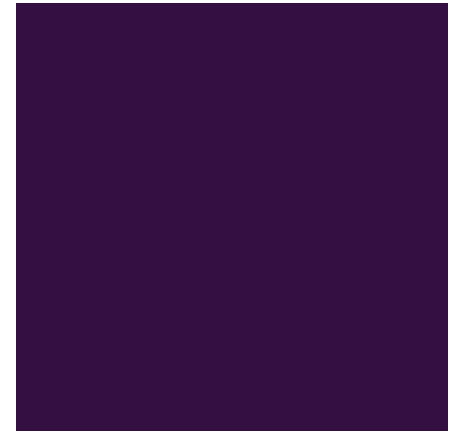
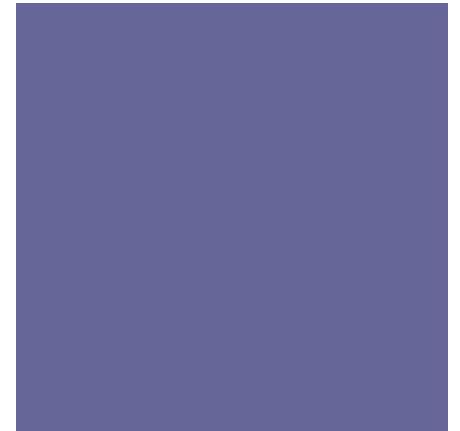




La Gestion de la Relation Client



Samuel Mayol



CONTEXTE



- Le consommateur est devenu méfiant
- Il n'a plus confiance dans les marques
- 76% des consommateurs pensent que les marques ne disent pas la vérité
- Le consommateur est dans la quête de sens, d'authenticité, de transparence
- La notion de fidélité dans la durée n'existe plus:
- on est dans l'instant



CONTEXTE



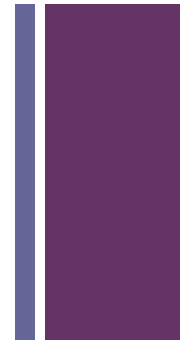
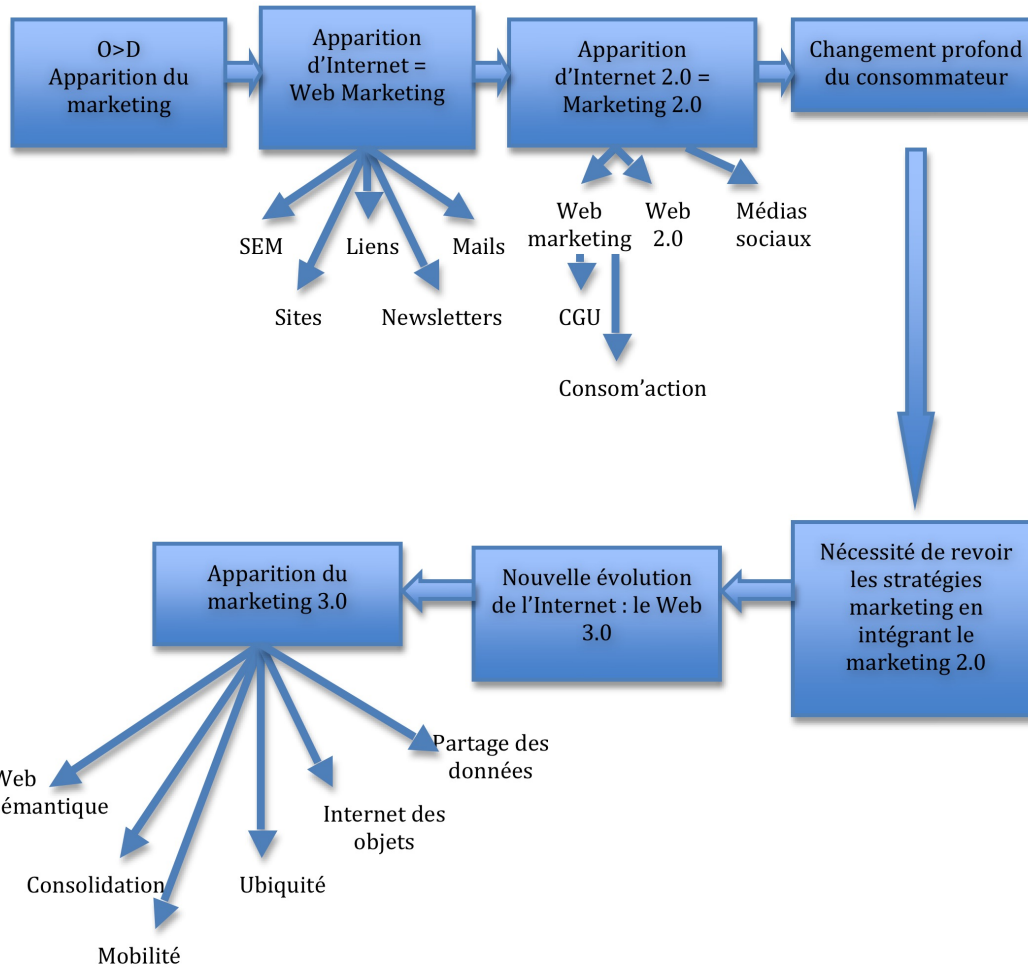
- Les modes de communication hérités de l'ère industrielle et de consommation de masse ne fonctionnent plus
- L'ère de la publicité massive est révolue
- La marque doit devenir une secte, une tribu, un clan, une religion
- Le consommateur ne se borne pas à ressentir le plaisir de consommer, mais aussi le plaisir d'**évangéliser** (Apple)



CONTEXTE



- La marque doit porter en elle:
 - une histoire
 - des valeurs
 - des héros
 - des méchants
 - des traditions
 - des codes
 - des légendes
- Elle doit donner **un rôle** au consommateur






Qu'est ce que la
fidélisation ?



Définitions





La fidélité est ainsi envisagée sous la forme une **propension** du consommateur à se comporter de **manière constante, coopérative** et **loyale** vis-à- vis de la marque, notamment lorsqu'il se trouve confronté à des **incidents critiques** au cours de la relation commerciale (insatisfaction, concurrence).

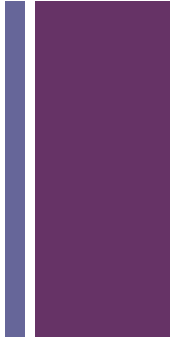
- 
- la fidélité ne se réduit pas à une succession de transactions discrètes (achats répétés), elle est davantage l'expression de la relation continue établie entre l'individu et la marque.



La fidélité du consommateur intègre en effet deux réalités temporelles :
celle de la **relation durable** et
celle de la **transaction ponctuelle**
(épisode).

- 
- Mesurer la fidélité du consommateur dans une perspective relationnelle conduit à considérer à la fois son **engagement durable** envers la marque et ses **réponses face aux incidents critiques** qui viennent ponctuer cette relation (continuité / changement ; coopération / conflit ; loyauté / déloyauté).
 - Notre mesure sera ainsi relationnelle et multidimensionnelle.

- 
- la fidélité représente un **lien affectif** qui conduit le consommateur à maintenir durablement un comportement favorable à la marque en dépit des circonstances qu'il rencontre. (d'actions offensives de la concurrence ou d'insatisfaction ponctuelle notamment)



La véritable fidélité représente ainsi le cas particulier où le réachat n'est pas fonction de:

- Facteurs comportementaux (inertie, habitude, barrières de sortie),
- Situationnels (rupture de stock, promotions sur les prix ou dans les points de vente, recherche de variété, etc.) ou
- Normatifs (obligation légale, contrats formels, etc.).



■ Il existe 4 catégories de fidélités

Tableau 1: Une typologie de la fidélité à la marque (Dick et Basu, 1994)

		Achats	Répétés
		<i>Elevé</i>	<i>Faible</i>
Attitude Relative	<i>Elevé</i>	Fidélité véritable	Fidélité latente
	<i>Faible</i>	Fausse fidélité	Infidélité



- la fidélité **véritable** désigne un comportement de réachat exclusivement fondé sur une préférence pour la marque.
- La fidélité est **latente** dès lors que l'attitude favorable ne se traduit pas par des rachats effectifs
- La fidélité est **fausse** si le réachat observé est fonction de facteurs situationnels ou n'est que la manifestation d'une inertie (faible implication et faible différenciation perçue des marques)



L'engagement envers la marque

=

un stabilisateur de la relation au fil des transactions



■ Selon Oliver (1997), la fidélité est
« un **engagement** profondément exprimé
(par le consommateur) d'acheter de
nouveau un produit ou service qu'il
préfère, de manière
cohérente dans le futur, en dépit des
influences situationnelles et des effets
marketing qui
peuvent induire un changement de
marque ».



Selon Bitner (1990), l'incident critique est
« celui qui affecte de manière substantielle la
stabilité de certaines activités »

En général, l'incident critique peut être un
événement positif ou négatif qui a une
incidence importante sur la relation
commerciale.



- Les réponses du consommateur face à des incidents critiques peuvent être très diverses allant de la **rupture brutale** de la relation au **bouche à oreille négatif** en passant par le recours à la **négociation**



Qu'est ce que le
marketing direct ?

+

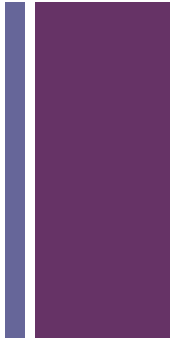
Du marketing direct au marketing relationnel



L'essence du marketing direct est la gestion d'un **dialogue**
avec le client pour offrir d'une façon

personnalisée les éléments qu'il souhaite, que se soit une information, un produit, ou un service. Pour que l'offre de se service personnalisé soit rentable, c'est **l'information** qui va piloter les décisions d'interface de communication et de service.

+ Autre définition



Une technique de **communication**
Interactive par le biais de un ou
plusieurs **medias** dont on attend
une **réponse mesurable**



Marketing direct VS Publicité



- La différence entre le marketing direct et la publicité classique repose sur l'objectif, FAIRE **AGIR**, et donc, sur l'existence d'un média de récupération permettant au destinataire de réagir (numéro de téléphone, adresse électronique...)

✓ Le modèle (Cognitif- Affectif- Conatif)



Effets intermédiaires



APPRENTISSAGE (1)

learn>feel>do

**Voiture, maison, meubles,
nouveaux produits**

AFFECTIVITE (2)

feel>learn>do

ou feel>do>learn

**Bijoux, cosmétiques,
articles de modes,...**

ROUTINE (3)

do>learn>feel

**Produits alimentaires,
détergents,..**

HEDONISME (4)

do>feel>learn

**Cigarettes, liqueur, soda,
confiseries,...**



Les raisons du développement du marketing direct



- **Les facteurs sociologiques**
- **Les facteurs technologiques**
- **L'intérêt du client**



Caractéristiques

Le marketing direct se caractérise par :

- L'absence d'intermédiaire ;
- Double fonction de communication (marketing direct) et l'attente d'une réaction du client ;
- Le marketing direct utilisé pour la mise en place d'un marketing relationnel.

+ LES MEDIAS ECRITS

- Les mailings (Publipostage)
- Le « toute boîte », imprimé sans adresse (ISA)
- Les bus-mailings
- L'asile-colis
- L'encart courrier
- Les encarts sur les lieux de vente
- Le presse
- La télécopie (fax)
- L'affichage
- Le catalogue





LES MEDIA INTERACTIFS



- Le téléphone fixe ou mobile (télémarketing)
- Internet (E-mailing)
- La télévision
- La radio
- Les bornes interactives

+ LES 5 CLES DU MARKETING DIRECT

- Une bonne connaissance de la **cible**
- Une **stratégie adaptée** à la cible
- La force de **l'offre**
- La qualité de **la création**
- La rigueur du **suivi** , pendant et après l'action



Qu'est ce que le capital Client ?



- **Le capital client est l'ensemble des achats que le client est susceptible de réaliser auprès l'unité tout au long de la relation qu'il entretient avec elle, dont on déduit les efforts commerciaux auxquels celles-ci ont dû consentir pour le conserver (courriers, cadeaux, remise...)**



L'unité commerciale augmentera ce capital si elle...

- **Connaît ses prospects et clients:** pour leur montrer qu'ils sont pris en considération, mieux les conseiller et proposer des offres correspondant à leurs attentes;
- **Donne envie d'acheter davantage à ses clients actuels:** une relation durable crée un climat de confiance favorable à l'achat, et les nouveaux contacts multiplient les opportunités de ventes additionnelles;
- **Consolide la relation:** en fidélisant les clients, ce qui améliore les marges

La rentabilité du client



- L'entreprise s'oriente davantage sur la relation à long terme nettement plus profitable que sur des objectifs de vente immédiate

Le seuil de rentabilité est le nombre d'articles à vendre pour couvrir le coût d'une opération de marketing

+

Les méthodes les plus connus..

- Loi de pareto
- Life time value
- RFM





De tels calculs permettent :

- **D'éliminer les clients non rentables, qui devront être éliminés du fichier ou faire l'objet d'offres moins fréquentes ou moins coûteuses ;**
- **De déterminer les caractéristiques discriminantes des prospects les plus rentables, en vue d'orienter les recrutements ultérieurs vers les catégories de prospects possédant ces mêmes caractéristiques.**

Quelques principes clés à retenir



Principe N° 1 : Ne cherchez pas à retenir tous les clients, soyez sélectifs

Principe N° 2 : La polygamie du consommateur est aujourd'hui une réalité économique : concentrez-vous sur la part de dépenses de vos clients.

Principe N° 3 : La fidélité repose sur un bénéfice mutuel. Or la plupart des programmes de fidélisation privilégient les intérêts de l'entreprise.

Principe N° 4 : La satisfaction des salariés peut faire la différence, mais elle ne conditionne pas, loin s'en faut, la fidélité des clients.

Principe n° 5 : La fidélité client et la perception de la marque sont interdépendantes. Elles doivent être gérées ensemble.

1° REALITE

Le marketing est passé d'une vision tournée vers les biens à une vision tournée vers les services, essentiellement caractérisée par l'immatérialité, l'organisation des échanges et les relations

2° REALITE

Le client agit comme un participant actif dans la création de valeur et devient un co producteur du service qu'il consomme.

Ce faisant l'entreprise transfère au client le travail précédemment effectué par un membre de l'entreprise.

3° REALITE

La construction de relations accrues avec le client est dopée par le développement des nouvelles technologies et notamment d'Internet.

Différentes technologies permettent de communiquer et d'engager un dialogue avec le client de façon innovante .

4° REALITE

Les responsables marketing ont pris en considération que les clients existants étaient généralement plus rentables que les nouveaux. De ce fait, l'intérêt accordé à la fidélisation du client pour les plus rentables est devenu un objectif prioritaire de la société.

EVOLUTION DES APPROCHES MARKETING

Approche marketing produit	les étapes de production-servuction et de vente-distribution sont séparées
Approche marketing direct	personnalisation du service et de la communication avec le client tant dans son contenu que dans la pression effectuée sur chaque cible
Approche database marketing	L'entreprise met en place une informatique d'analyse et de décision (CRM)
Approche marketing individualisé (one-to-one)	adapte son organisation pour être capable de personnaliser l'ensemble de son offre dans des conditions économiques acceptables
Approche marketing relationnel	la connaissance, la reconnaissance, la confiance et la solidarité contractuelle deviennent les éléments clés d'une gestion globale de la relation avec les clients
Approche marketing interactif (cybermarketing)	permet d'aller encore plus loin dans la coproduction, par le client et l'entreprise, du service proposé par l'entreprise



Customer
Relationship
Management
(CRM)

La Gestion de
la Relation
Clients
(GRC)



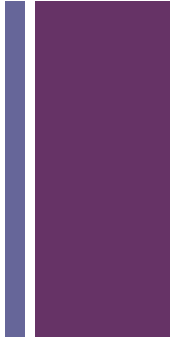
■ Le client, drôle de client

La société de consommation a éduqué le client à connaître ses droits et obligations. Le client a profité de la pseudo crise des années 90 pour remettre en cause ses habitudes, pour réutiliser son pouvoir d'achat, il devient zappeur et réactif. Quelques exceptions :

Les achats de produits à fort impact de marque

Les achats de produits & services qui intègrent la proximité (FNAC avec ses conseillers dignes de foi).

Exemple du zapping : les services basés sur le web sont interchangeables et non personnalisés. Les FAI doivent subir un client qui change en permanence de FAI au fil des surenchères d'offre (abonnement gratuit, modem gratuit, hébergement et référencement gratuit).



- Depuis longtemps, le marketing a renoncé à la stratégie « push » au profit du « pull ». Le client ne se contente plus de consommer un produit « poussé » par le marketing.

le client veut être acteur de ce qu'on lui met dans la bouche. Il veut définir et individualiser son produit.

■ Le « B to... »

<p>B2B 52 %</p>	<p>Relations entre entreprises sans implication du fournisseur final. 2 risques :</p> <ul style="list-style-type: none">• Montée en puissance du client entreprise qui impose conditions financières ou de qualité particulières• Fuite du client en quête de nouvelles sources. Il faut anticiper ses besoins. <p>Il faut, pour le fournisseur, passer d'une production masse/vente à une démarche personnalisée.</p>
<p>B2C 13 %</p>	<p>Relations entre entreprise et consommateur final. B2C équivaut à la stratégie de segmentation et de ciblage clientèle. Nouvelle révolution du B2C : le commerce électronique, canal direct meilleur marché que tout autre système de vente</p>
<p>B2B2C 25 %</p>	<p>Équivaut à la chaîne de distribution. Le producteur peut basculer en B2C via les NTIC en développant son propre circuit de distribution. Ex : NOKIA.</p>



■ La fidélisation

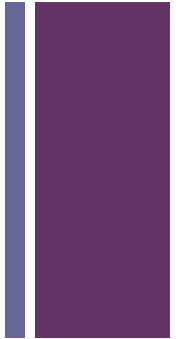
Fidéliser coûte moins cher que de conquérir, la satisfaction du client est un élément essentiel face à la concurrence :

- 80 % des clients d'une entreprise seront contactés par un de ces concurrents ;
- 69 % des clients passent à la concurrence lorsqu'ils rencontrent des difficultés de service;
- 1 euro dépensé en publicité rapporte 5 euro. Investi en service client, il en rapporte 60.
- Il coûte entre 7 et 10 fois plus cher d'acquérir un client que d'en conserver un.
- Les sociétés perdent la moitié de leurs clients en 5 ans.
- Améliorer la rétention de 5 % peut doubler le profit.



Marketing relationnel versus marketing transactionnel

- La gestion de la relation client est une composante essentielle du marketing relationnel. Il introduit certaines ruptures par rapport au marketing transactionnel, intrusif et centré sur l'offre.
- Le marketing transactionnel valorise :
 - le produit
 - l'acte d'achat
 - le moment de la transaction (fréquence, récence)
 - le montant de la transaction





- Le marketing relationnel valorise :
 - la relation avec le client
 - la durée de la relation
 - l'individualisation (concept *one to one*)
 - la « mémoire » des contacts entre le client et l'entreprise
 - la fidélisation
 - la valeur des achats présents et futurs

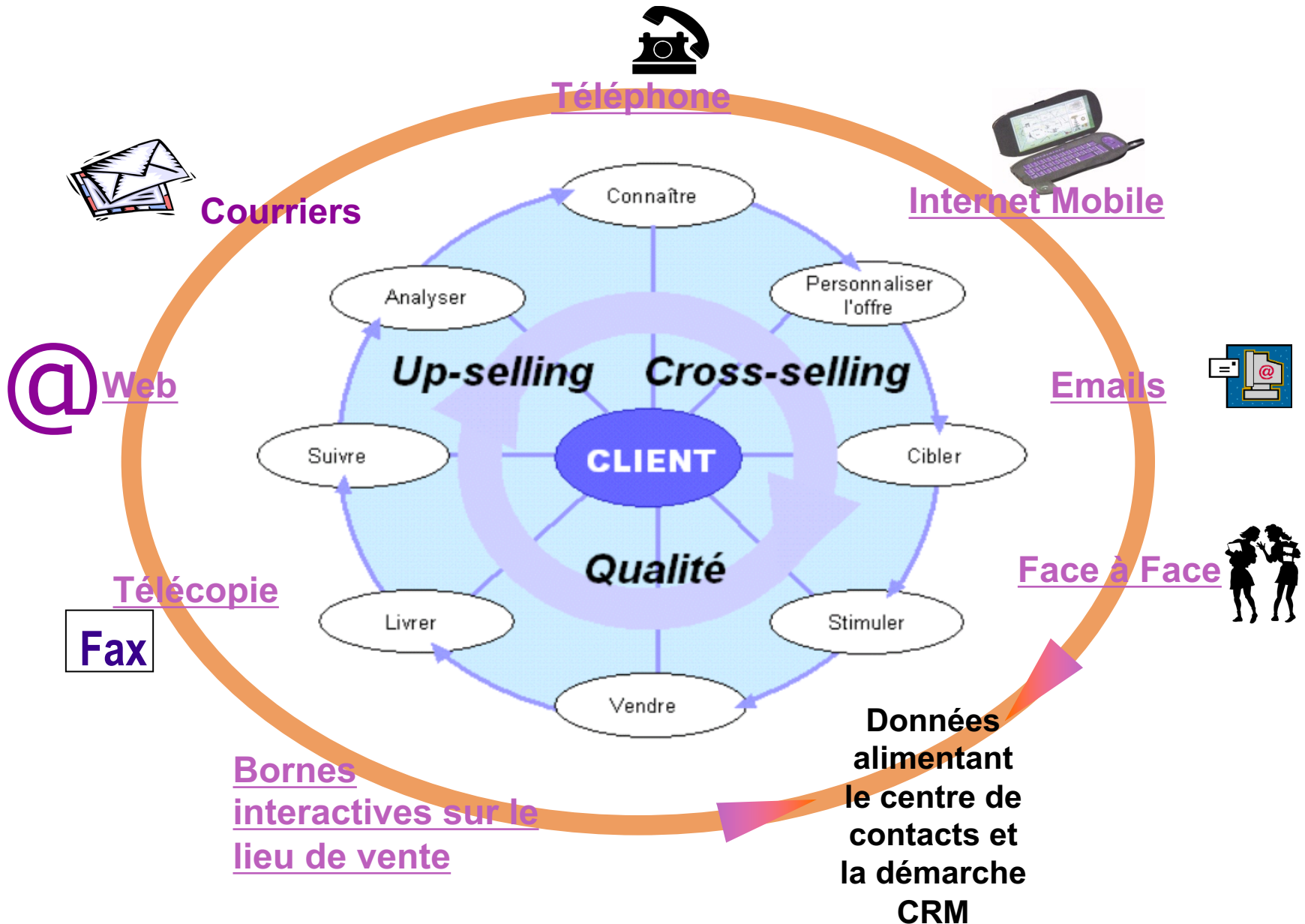


Marketing transactionnel

- Marketing de conquête
- Portée court-termiste
- Le but étant de conclure la vente .
- Communication de masse

Marketing Relationnel

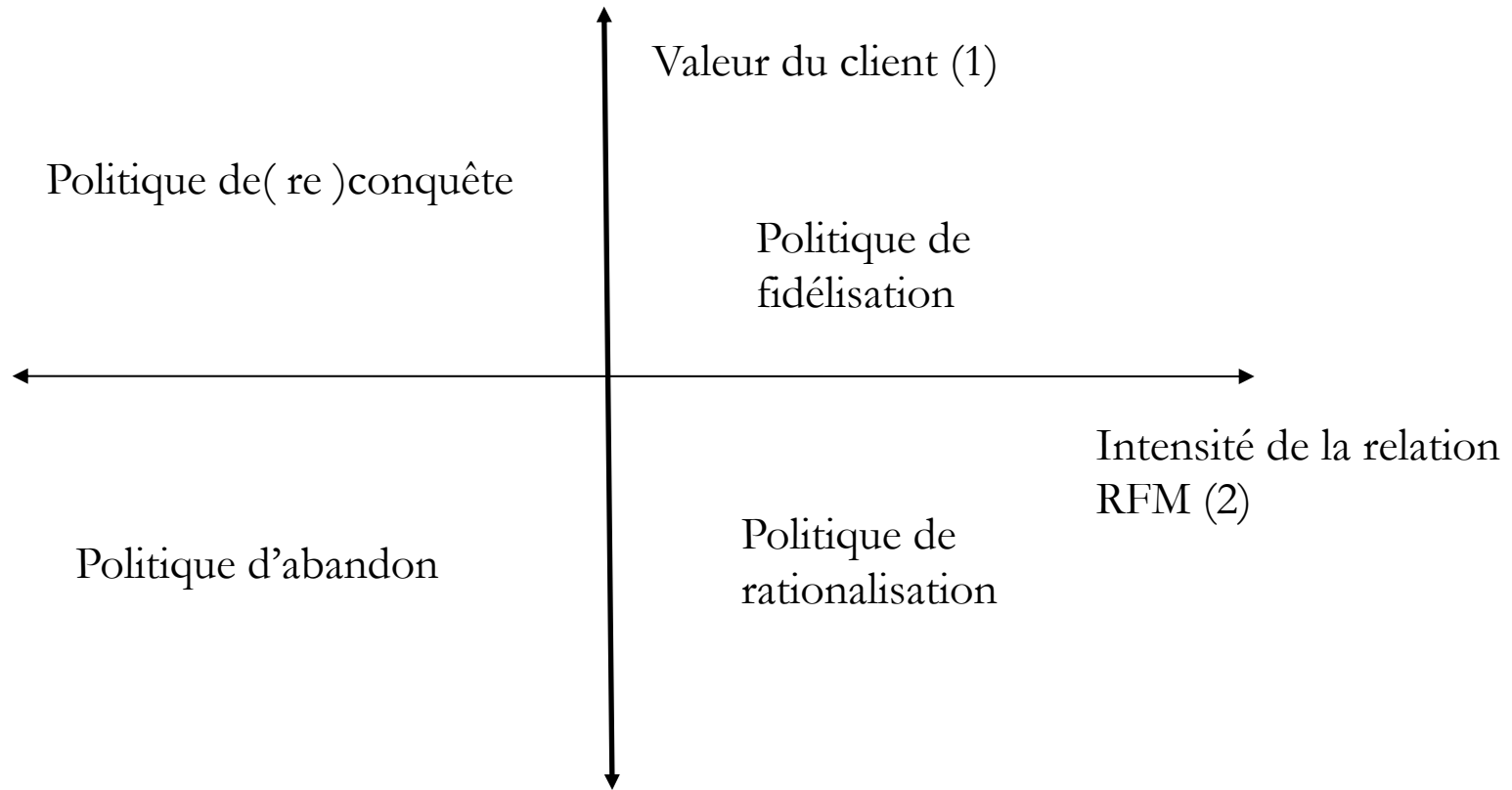
- Marketing de fidélisation
- vision à plus long terme
- le but étant de renforcer la relation
- communication individualisée





Les politiques de la relation client

Attention, GRC n'est pas synonyme de fidélisation



(1) Rentabilité actuelle et potentielle, degré priorité stratégique du client

(2) RFM: Récence, Fréquence, Montant



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



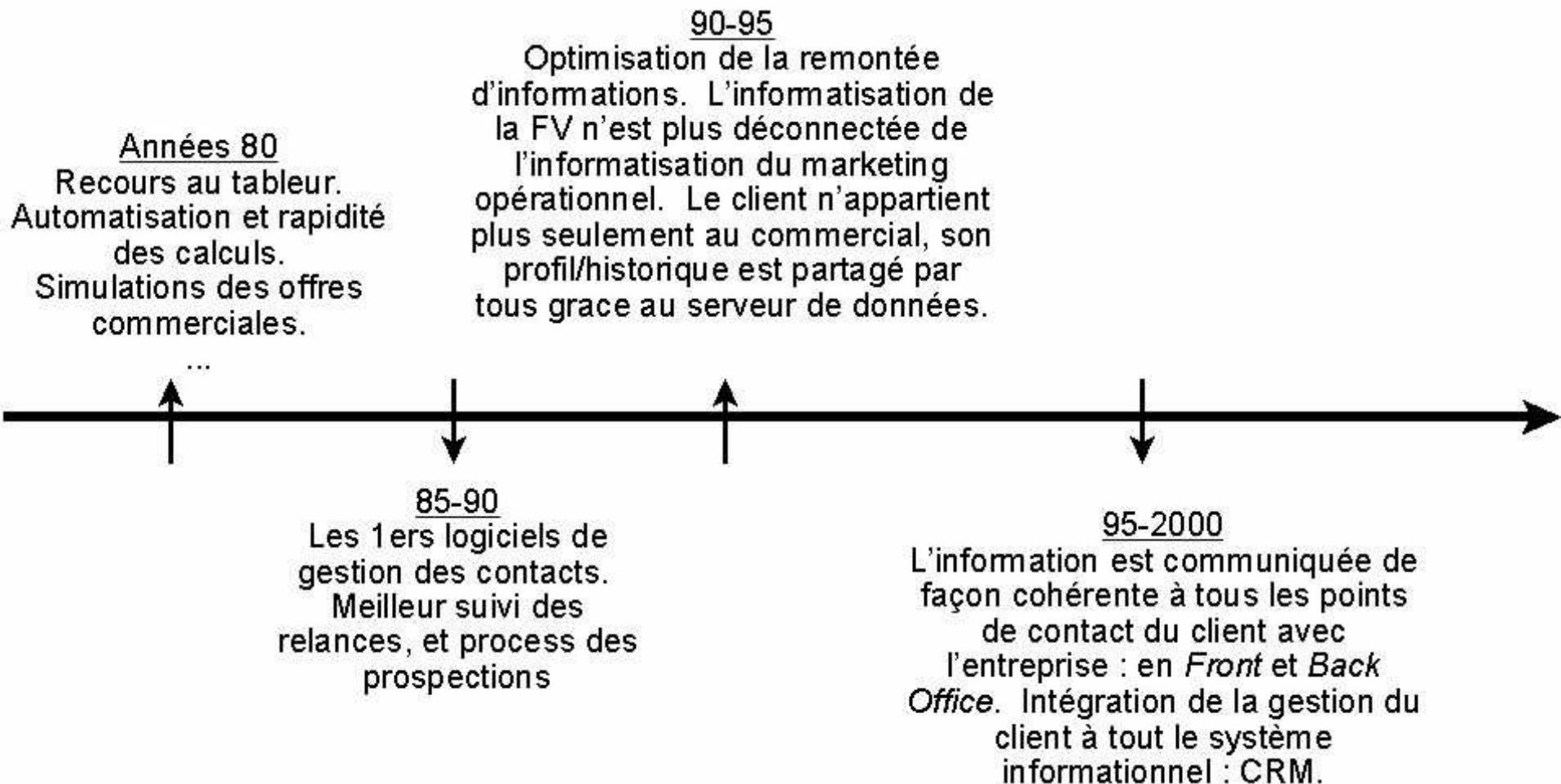
Construction de la relation client et Valorisation de la relation client



- Elle consiste en des solutions de présentation des offres et des informations aux clients, des solutions d'interaction avec eux et des solutions de compréhension du comportement client dans le contexte e-business de l'entreprise.
- La construction de la relation client dépend de la manière dont l'entreprise analyse les données clients. Ainsi, l'entreprise construit une relation forte avec les clients et optimise sa relation avec eux. Ce processus satisfait à la vision du CRM : **construire une relation durable, mutuellement bénéfique et profitable aux deux parties.**

+ HISTORIQUE DU CRM

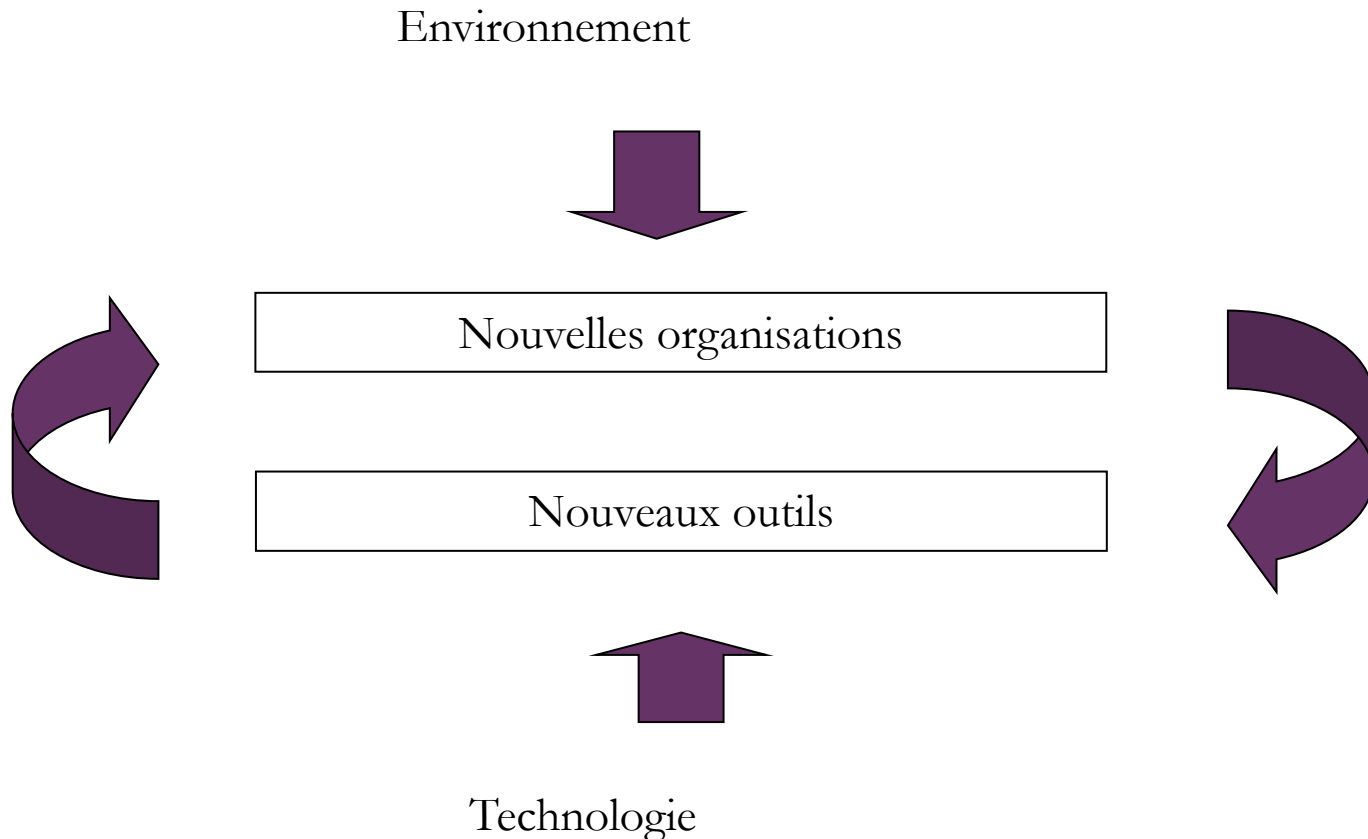
Historique de l'informatisation de la gestion de la relation client





Pourquoi la GRC?

- La GRC naît à la fois d'un changement de l'environnement marketing des Entreprises et de l'avènement des nouvelles possibilités technologiques





- L'offre d'aujourd'hui est devenue excédentaire. Les consommateurs , déjà très équipés et acheteurs avertis, disposent du pouvoir de ne pas acheter ou de faire jouer la concurrence.
- Il cherchent les produits les plus adaptés à leur utilisation et/ou ceux qui correspondent le mieux à leur personnalité. Le marketing s'intéresse de plus en plus au client(comportement d'achat et segmentation) et moins au produit.

+ Les conséquences pour les entreprises

- La spirale « toujours plus pour le client » entraîne une baisse de la rentabilité des entreprises. Plusieurs facteurs:
 - Complexité croissante des produits et des processus de production (plus de fonctionnalités, qualités accrues, technologie de production)
 - Allongement du cycle de vente (face à la profusion d'offre, la rationalisation des choix des clients est source potentielle de forte économie. Les clients consacrent plus d'énergie à analyser et comparer les offres)

Il faut donc repenser le système d'information des entreprises pour pouvoir placer le client au centre de ses préoccupations)



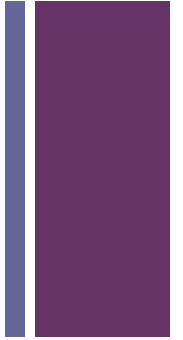
+ Définition



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

+

On peut définir aussi le CRM comme



- ... « Une approche globale visant à apporter la bonne réponse aux attentes du client ou du prospect, au bon moment, à travers le bon canal, au bon niveau de coûts. »



Le CRM couvre les aspects suivants

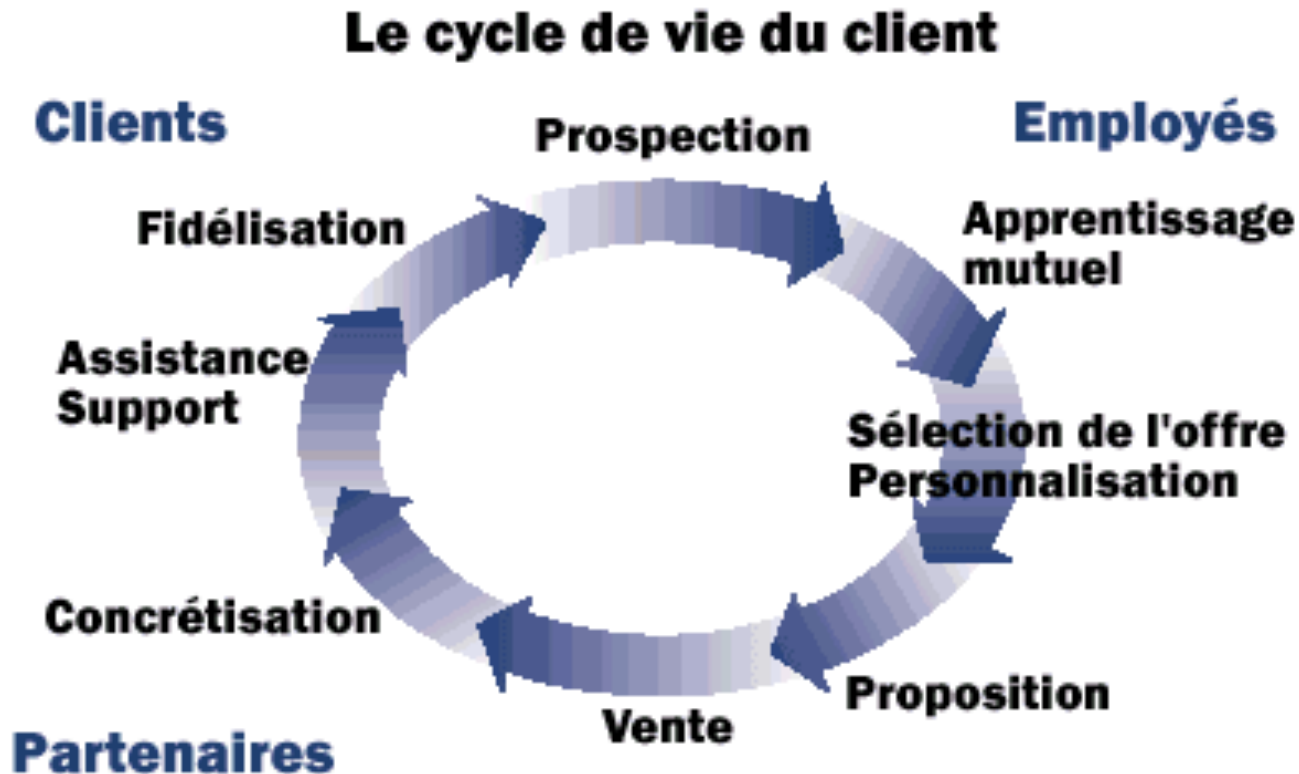


- Du Marketing pour construire des relations de proximité avec ses clients et ses prospects afin de les encourager à concentrer une forte part de leurs achats.
- De l'organisation pour associer les fournisseurs , les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service client.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



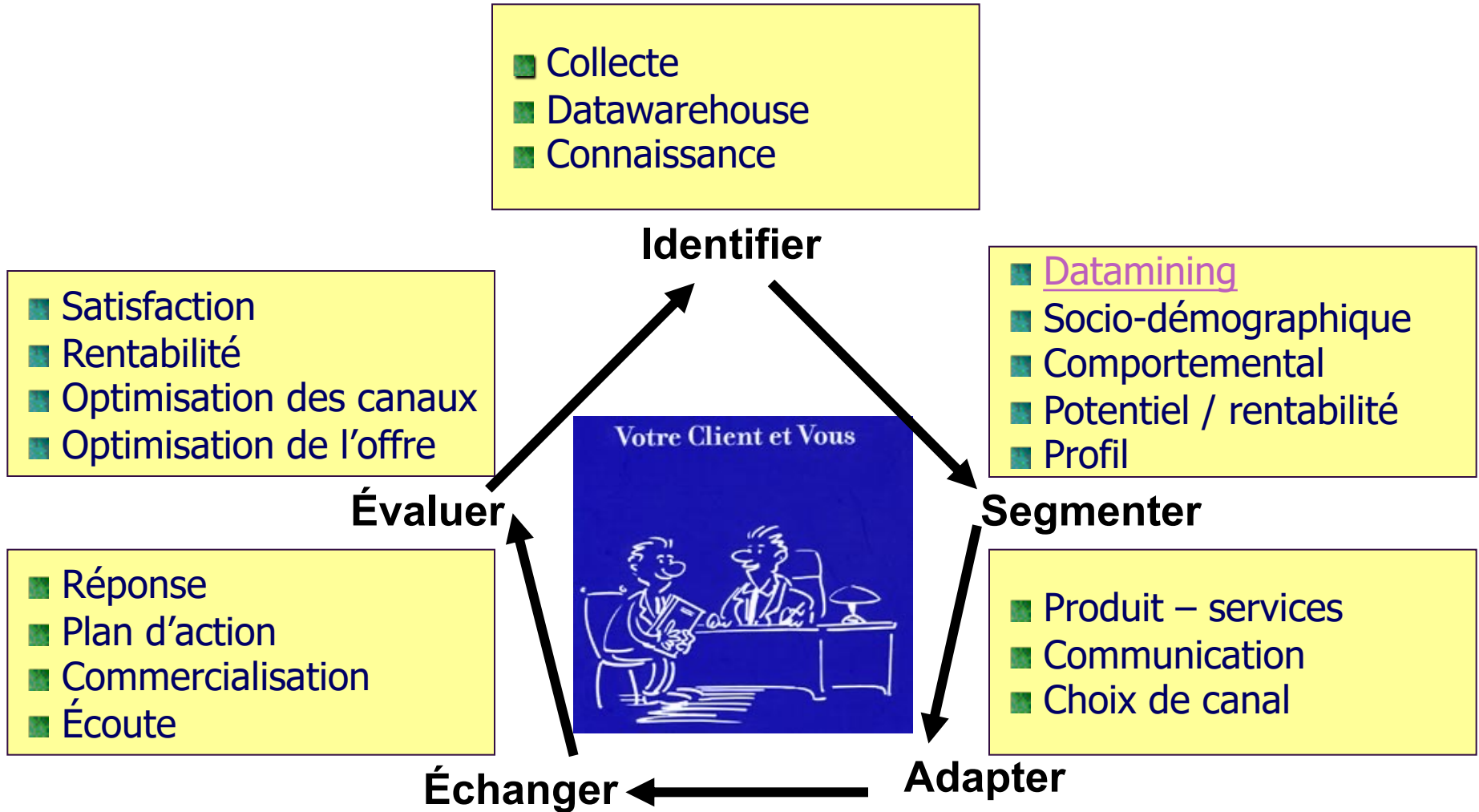
AVANTAGES DE LA GRC

- La gestion de la relation client cherche à respecter toutes les étapes du cycle de vie du client. Cela implique de tirer parti de toutes les interactions avec les clients et prospects, pour les identifier et mieux les connaître.



Les enjeux

Caractéristiques du marché	Réponse de la GRC
Offre saturée	<ul style="list-style-type: none">● Politique client adaptée● Connaissance " événementielle " de la vie du client● Personnalisation de l'offre et des services● Proposition de la bonne offre au bon moment● Anticipation des besoins client
Diminution des marges	<ul style="list-style-type: none">● Gestion segmentée des clients en fonction des niveaux de profitabilité● Maîtrise des coûts d'obtention de nouveaux clients● Meilleure productivité et maîtrise des processus clients (qualité-traçabilité du service)



LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

Identifier

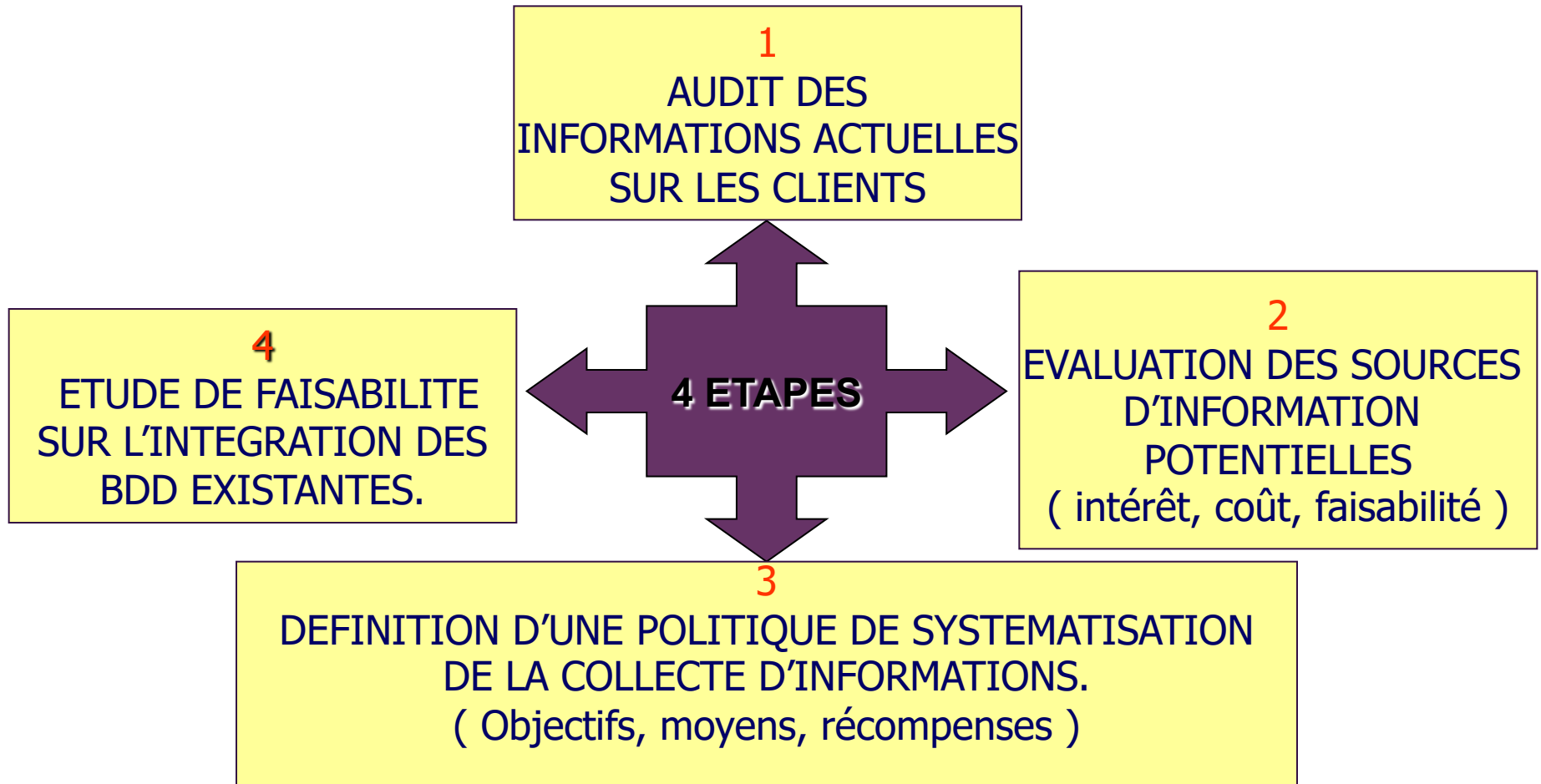
Les sources d'informations :

Elles sont multiples :

- Forces de vente
- enquêtes
- cartes de fidélité
- SAV
- service consommateur ou réclamation
- call center
- ...

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

La construction de la base de donnée



Segmenter

La segmentation sur base de données consiste à regrouper les clients à partir de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement.

Les critères sont nombreux et sont liés à la typologie de client (B to C ou B to B)

Mais certains critères se retrouvent quelque soit la catégorie de client.

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

Segmenter

Les critères de segmentation :

- L'importance des achats des clients
- leur rentabilité
- le type de produit acheté (préférences)
- leur centre d'intérêt exprimé
- leur canal d'achat
- leur fréquence d'approvisionnement
- le risque financier
- ...

Adapter

L'identification et la segmentation des clients doivent déboucher logiquement sur l'adaptation de l'offre, de la communication, des canaux de contact au client.

Le canal Internet est certainement le canal qui illustre le mieux cette démarche.

Échanger

La pertinence de l'interaction organisée entre les différents canaux de contacts est décisive pour la satisfaction du client.

Une interaction mal conçue peut détruire de la valeur pour le client parce qu'il l'aura perçue comme une agression.

(se faire identifier sur un site web partenaire de celui dont on est client par exemple)

Il est préférable parfois de faire des offres adaptées mais non personnalisées (bon d'achat casino en sortie de caisse).

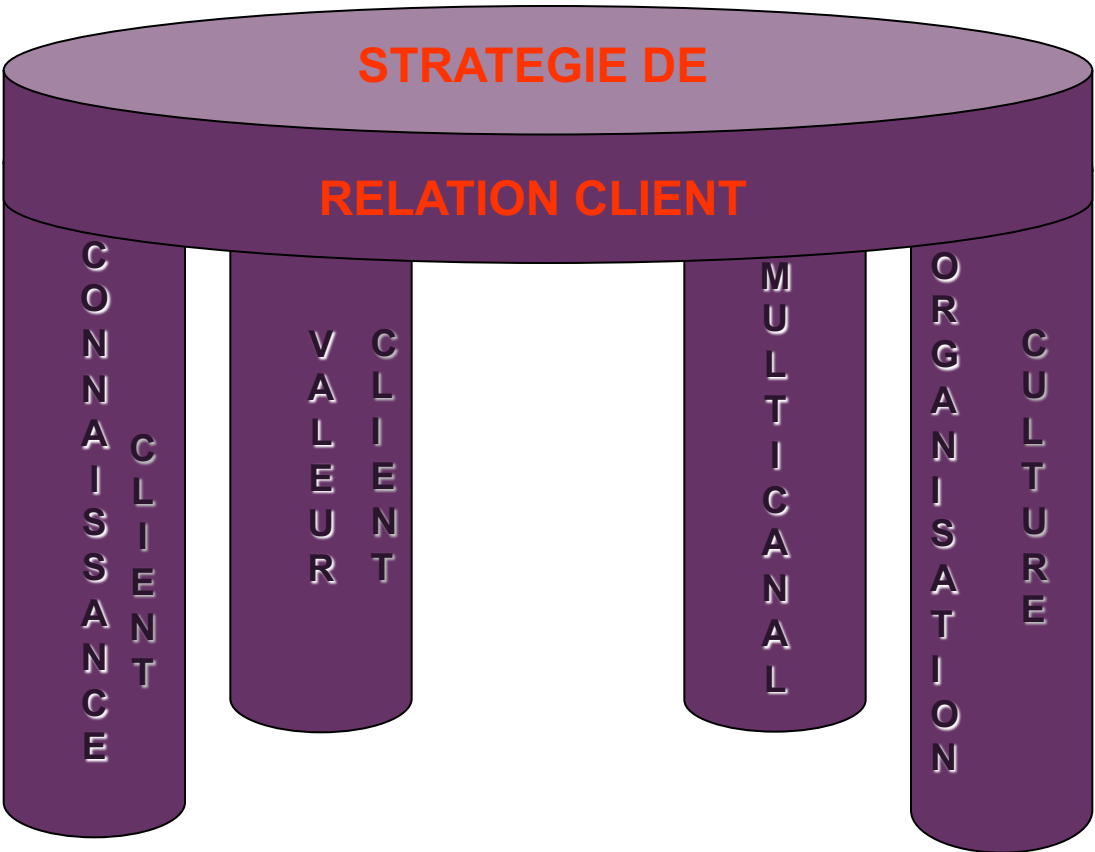
Évaluer

**La dernière étape du processus de relation clients est l'évaluation
En continu du processus avec un souci de réactivité.**

**La relation client se construit dans le temps et s'enrichit à chaque
interaction.**

L'apprentissage est donc une dimension essentielle de ce processus.

**Les indicateurs ne manquent pas, il suffit de trouver les plus pertinents en
fonction de ses objectifs.**



La connaissance client

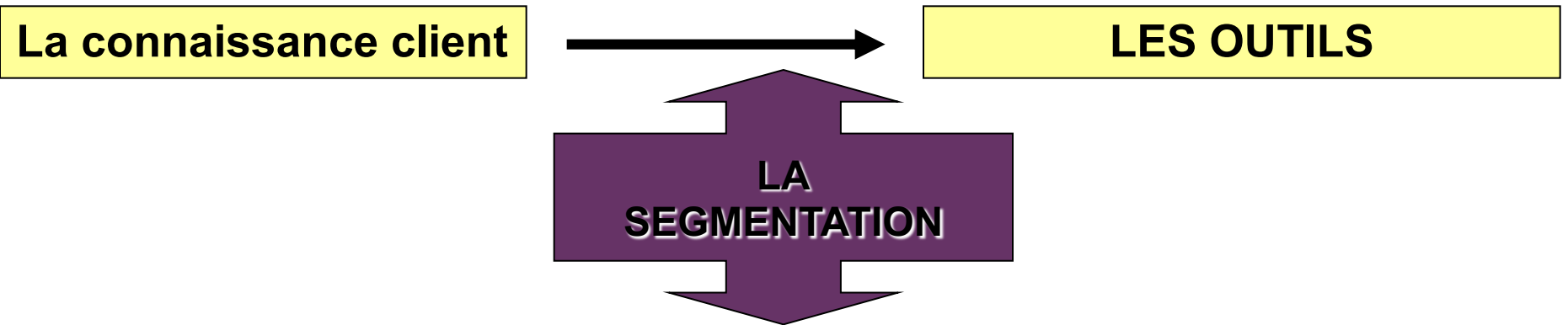
Le postulat de base :

L'un des facteurs essentiels de la réussite ou de l'échec d'une entreprise est sa capacité à exploiter l'information.

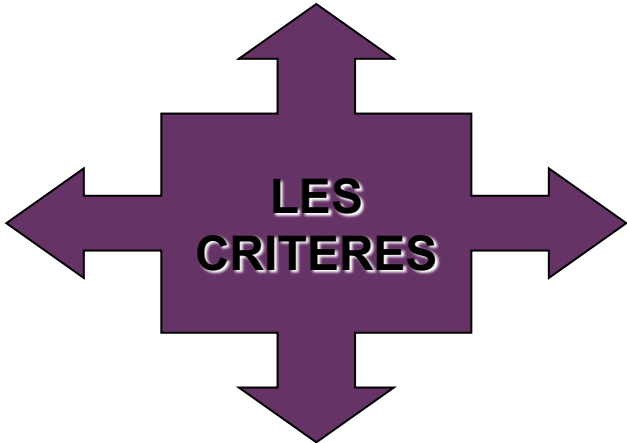
L'outil incontournable pour la maîtrise de l'information client est le Data warehouse. Il permet de poser de nouvelles questions et d'apporter de nouvelles réponses aux attentes du client.

Le facteur clé de succès réside alors dans la capacité à poser les questions pertinentes et à transformer les réponses en stratégies et en actions.

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT



La segmentation est la division des clients en des groupes homogènes d'individus aux comportements identiques face aux variables du marketing mix. Entre les individus d'un même groupe les similarités doivent être plus importantes que les différences.



La connaissance client

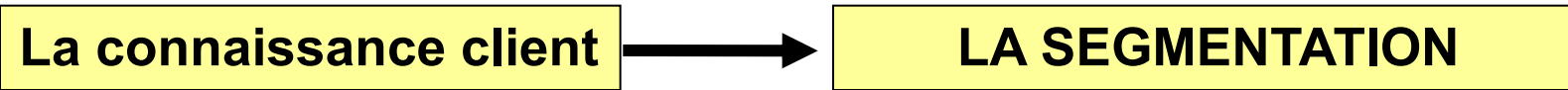


LA SEGMENTATION

1a
LE CA

	A	B	C
% NBRE CLIENTS	10	25	65
% CA	65	25	10

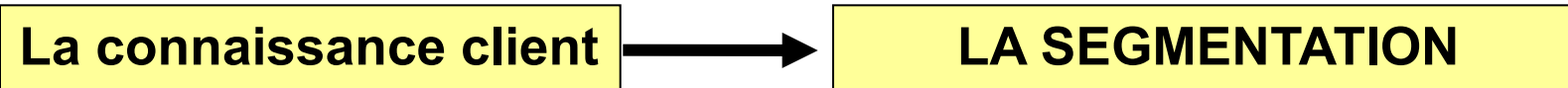
LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT



1b
LA RENTABILITE

		RENTABILITE ACTUELLE	
		FORTE	FAIBLE
RENTABILITE POTENTIELLE	FORTE	CLIENTS DESIRABLES 2	CLIENTS SOUS DEVELOPPES 1
	FAIBLE	CLIENTS MURS 3	CLIENTS INDESIRABLES 4

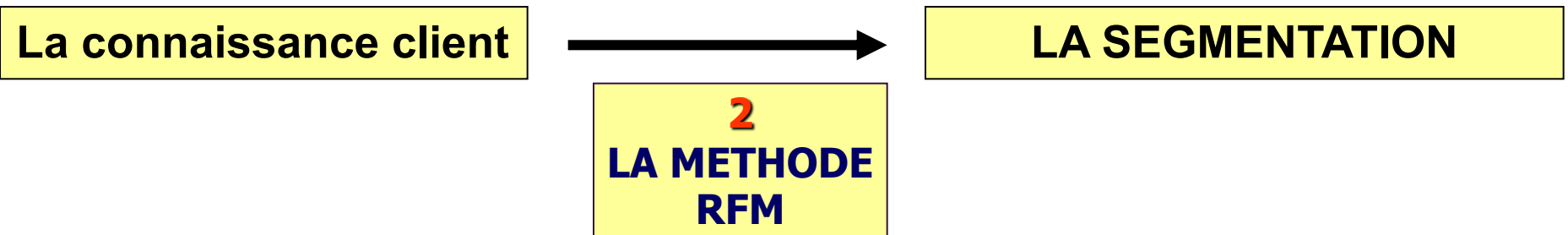
LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT



La limite de l'exploitation des matrices est leur caractère statique, il est donc impératif de vérifier régulièrement l'évolution de la situation de chaque matrice.

En outre avant de classer un client « non prioritaire » il est important de s'assurer

- Qu'il n'est pas un client de référence à conserver quel que soit le montant de ses transactions.**
- Qu'il n'est pas amené à se développer rapidement.**
- Qu'il n'est pas client d'une autre division de l'entreprise.**



La méthode RFM s'est enrichie avec l'adoption de la méthode « FRAT »

- **F = Frequency → fréquence**
 - **R = Recency → récence**
- **A = Amount of purchase → montant d'achat**
 - **T = Type of purchase → type de d'achat**



Cette méthode consiste à associer au client un cycle de consommation inhérent aux différentes phases ou événements de sa vie.

Ce type de segmentation est utile dans des secteurs où les cycles d'équipement sont longs et suivent une logique de renouvellement. On retrouve dans ce cas l'automobile, le bricolage mais aussi la banque et l'assurance.

L'identification du cycle permet d'inscrire la communication client dans une cohérence.

Le suivi du cycle client permet de le comparer à la norme et/ou de mesurer le potentiel du client en fonction de sa vitesse de passage d'une phase à une autre.



Cette méthode de segmentation s'appuie sur un nombre important de variables pour que les individus qui composent un segment se regroupent sur une véritable notion de similarité.

Cette méthode utilise l'ensemble des données descriptives du client, de ses interactions et de ses achats pour construire des groupes homogènes par la mise en œuvre de techniques statistiques à plusieurs variables comme l'analyse factorielle.

Cette segmentation est utile pour comprendre la variété des clients de l'entreprise.

Elle permet d'identifier des variétés de profils de clients auxquels les politiques de mix marketing devront s'adapter.

La connaissance client

**LES
AVANTAGES**

LA SEGMENTATION

- Une bonne compréhension de la structure de la clientèle
- Un cadre pour fixer les objectifs et les stratégies marketing
- Un moyen pour mesurer l'efficacité des investissements marketing

La segmentation est le point de passage obligé pour mettre en place une stratégie de CRM.

Il est en effet indispensable de comprendre les enjeux des différents segments pour identifier les produits et services à développer et le type de communication à mettre en place.

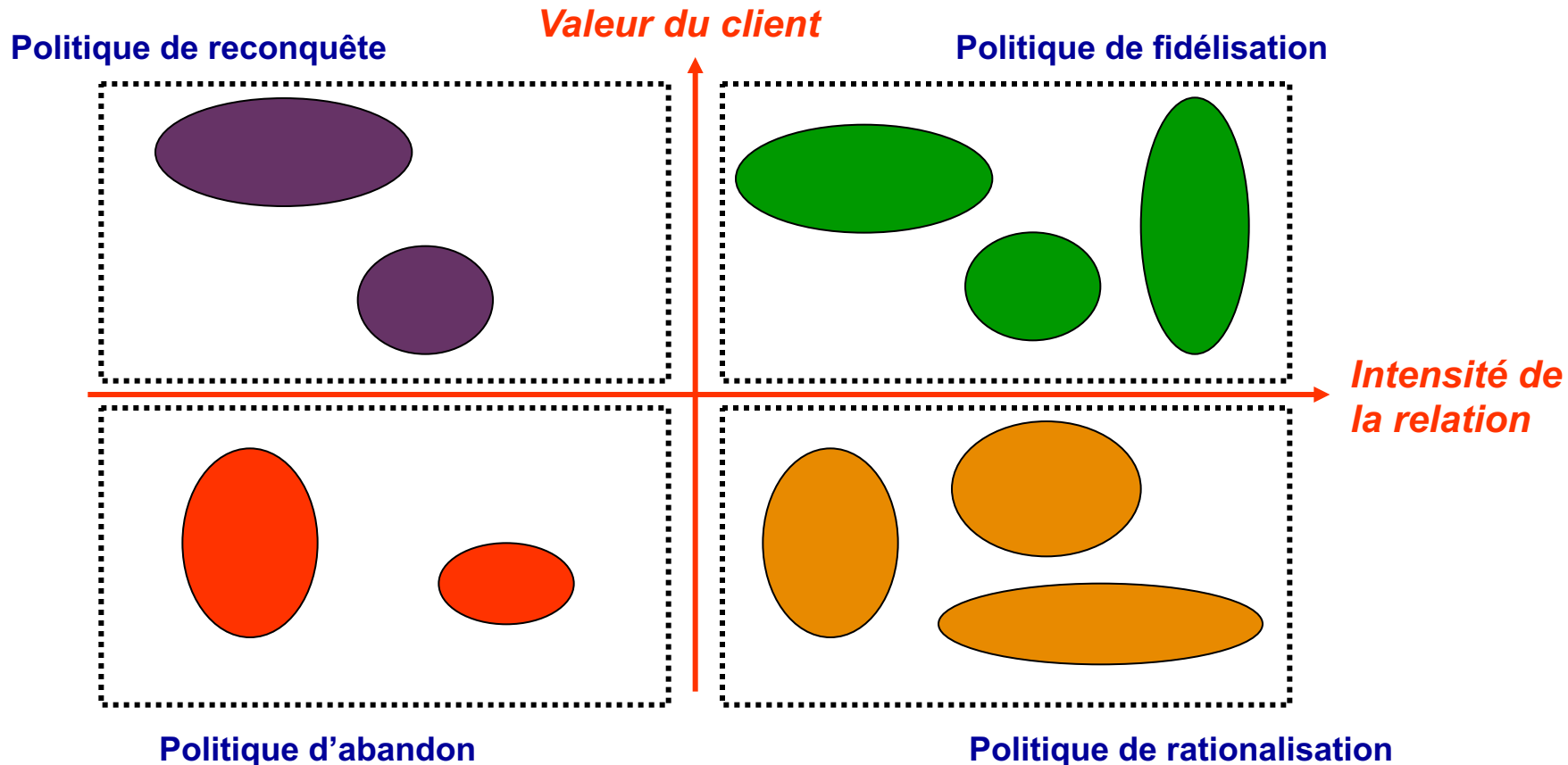
LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

La connaissance client

EXEMPLE

LA SEGMENTATION

La mise en œuvre de stratégies différenciées par segment



La connaissance client

PILOTAGE

LA SEGMENTATION

La segmentation une fois établie n'est pas statique mais doit se « piloter » à partir d'outils de contrôle :

- Tableaux de suivi de l'évolution des segments**
- Mesure de la stabilité des segments à partir de l'historique**
 - Détection de l'émergence de nouveaux comportements**
- Tableaux de bord de suivi par segment des indicateurs clés**

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

La valeur client



Les enjeux (1)

La personnalisation des offres au clients individuels est une stratégie complexe dans sa mise en œuvre et très perturbante dans l'organisation des processus.

La personnalisation doit d'abord être validée sur le plan économique.

L'entreprise doit avant tout évaluer si les clients génèrent une profitabilité suffisante et une valeur potentielle pour justifier l'investissement en service et en personnalisation.

Il existe donc un juste équilibre à trouver entre le pur marketing de Masse et ses économies d'échelle et le pur one to one et ses coûts souvent inabordables pour une PME.

La valeur client



Les enjeux (2)

Les coûts organisationnels induits par la complexité du one to one doivent être intégrés dans la mesure du ROI.

Les gains observés dans le taux de remontée des campagnes ne doivent pas être absorbés par les frais d'analyse des données.

DONC

La recherche du juste équilibre passe avant tout par une approche de *La valeur client.*

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

La valeur client

Les bénéfices

DES ACTIONS POUR DIMINUER LES COÛTS :

- ▶ Limiter les dépenses sur les faibles potentiels
- ▶ Ajuster les dépenses d'acquisition en relation avec les espérances de gain
 - ▶ Redéployer les ressources sur de meilleures opportunités.

DES ACTIONS POUR ACCROÎTRE LES REVENUS :

- ▶ Orienter les offres sur les clients à potentiel
 - ▶ Développer le cross et l'up selling
 - ▶ Fidéliser pour prolonger les revenus futurs.

DES ACTIONS POUR LIMITER LES RISQUES :

- ▶ distinguer les processus créateurs des processus destructeurs de valeur
 - ▶ Comprendre la constitution du résultat par groupe de clients.

L'IDENTIFICATION DE LA VALEUR DES CLIENTS PERMET DE METTRE EN ŒUVRE 3 TYPES D'ACTIONS AU QUOTIDIEN :

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

Il s'agit de la rentabilité totale, décomposée par produit selon les systèmes classiques de comptabilité.

L'identification des éléments contributifs à cette valeur permet d'évaluer un ratio *coûts / revenus véritable* indicateur d'efficacité.

La valeur client

« La valeur économique »

Elle consiste à positionner les produits et/ou l'entreprise par rapport à ses concurrents, en s'appuyant sur l'évaluation de la satisfaction client. Cela permet d'identifier les éléments qui ont un impact mesurable sur le volume d'achat, la fidélité ou la perception de la différenciation de l'offre.

« La valeur compétitive »

Déterminée par l'espérance des revenus futurs liés à une croissance des revenus et/ou à une baisse des coûts sur la durée de vie du client, cette valeur s'appuie sur la mise en œuvre de modèles statistiques ou markoviens pour construire une prévision fiable dans le temps.

« La valeur future »

La valeur client

L'identification et la répartition des coûts

Les coûts se répartissent en 3 catégories :

- *Les coûts directs*
- *les coûts indirects*
- *les coûts communs non imputables*

La valeur client

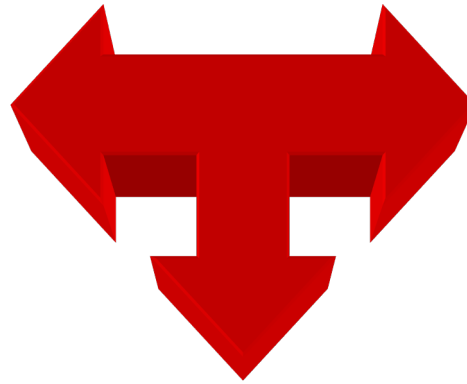
COUTS DES SERVICES AUX CLIENTS

L'ANALYSE DU COUT DES SERVICES AU **CLIENT** FOURNIT UN ECLAIRAGE UNIQUE SUR LA **RENTABILITE REELLE** DES CLIENTS CLES D'UNE ENTREPRISE. SES BASES SOLIDES EN FONT UN OUTIL D'APPRENTISSAGE POUR AMENER LES DEPARTEMENTS DU **MARKETING**, DES **VENTES**, DE LA **LOGISTIQUE** ET DES **FINANCES** A PARLER UN **LANGAGE COMMUN**.

La valeur client

COUTS DES SERVICES AUX CLIENTS

**COUTS DE VENTE
ET MARKETING**



**COUTS DE GESTION
& TRAITEMENT DES
COMMANDES**

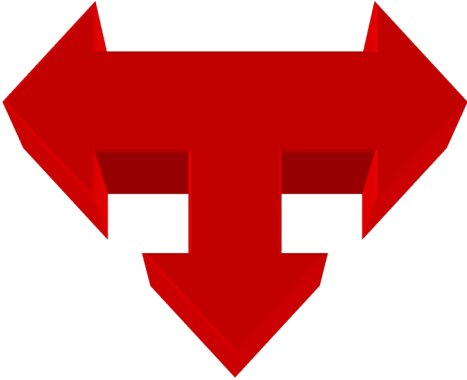
**COUTS DE DISTRIBUTION
PHYSIQUES**

La valeur client

UN EXEMPLE DE DEMARCHE EN B TO B

COUTS DE VENTE ET MARKETING

**DEPENSES
COMMERCIALES**



**FRAIS
MARKETING**

**FRAIS
DE VENTE**

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

La valeur client

**PRIME DE
MERCHANDISING**

**FRAIS
D'EXPOSITION**

RECLAMATIONS

Les dépenses commerciales

PRIME DE RESULTAT

**PRIME DE PUBLICITE
LOCALE**

**PRIME DE
LANCEMENT**

**PRIME DE
DISTRIBUTION**

LES RENDUS

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

La valeur client

**COUT D'ACTIVITE
DU COMMERCIAL**



**SALAIRE &
AVANTAGES
BUREAU
HIERARCHIE &
PERSONNEL DE SUPPORT
FRAIS DE
FONCTIONNEMENT &
ADMINISTRATIFS**

**COUT DU
SUIVI CLIENT**



**TELEPHONE, FAX
CORRESPONDANCE
CHARGE
SALARIALE**

**COUT
PRESTATAIRE**



**ALV
SOUS TRAITANCE
MERCHANDISING**

La valeur client

Les Frais De Marketing

**LES COUTS DE MARKETING RESTANTS SONT IMPUTES PAR
CIRCUIT DE DISTRIBUTION SI LE TRAVAIL EST ESSENTIELLEMENT LIE
A UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION SPECIFIQUE ;
LES AUTRES FRAIS (publicité) SONT IMPUTES SUR LA BASE
DES VENTES DE CHAQUE CIRCUIT DE DISTRIBUTION.**

LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

**COUTS DE DISTRIBUTION
PHYSIQUE**

La valeur client

**COUTS DE GESTION
& DE TRAITEMENT
DES COMMANDES**

+

LA LIFE TIME VALUE PEUT ETRE PONDEREE GRACE
A UN OUTIL DE SCORING QUI MESURE LA FIABILITE
FINANCIERE DU CLIENT.

**COUTS DE VENTE
& MARKETING**

+

=

COUT GESTION CLIENT

-

**MARGE COMMERCIALE
CLIENT**

=

PROFIT DIRECT / CLIENT

+

POTENTIEL CLIENT

=

LIFE TIME VALUE

La valeur client

Les premiers résultats suite à la mise en place de ce type de démarche montrent que :

- + Les techniques de « data mining » sont incontournables pour aider à la détermination de la durée de vie client et du potentiel de développement du client.**

- + La qualité des informations recueillies est directement liée à l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la démarche ...qui ne souffre aucun « grain de sable »**

- + Le nombre d'années considérées dépend de deux facteurs :**
 - Le secteur d'activité**
 - L'intensité de la pression concurrentielle sur le secteur**

La valeur client

Le calcul de l'Espérance de Profit Client amène l'entreprise à se poser un certain nombre de questions évidentes mais dont les réponses ne sont pas toujours faciles à obtenir sans une démarche rigoureuse :

- Quel est le coût d'un prospect qualifié ?
- Quel est le coût de recrutement d'un client ?
- Quels sont le RSI d'un nouveau client ? D'un ancien ? D'un client par type de canal de recrutement ?
- Quels sont les clients rentables ? Les clients non rentables peuvent-ils le devenir ?
- Quels sont les clients que je souhaite conserver ? Avec quelles offres ?
- Quels sont les clients dont la rentabilité baisse ?
- Quels sont les clients les plus importants pour le futur de l'entreprise ?
- Quels sont les clients sur lesquels j'ai insuffisamment investi ?
- Quel est le niveau maximum d'investissement pour rattraper les clients perdus ?
- Comment affecter au mieux mes investissements promotionnels et marketing ?

LE MULTICANAL

complexité liée à la mise en place d'un dispositif multicanal :

- Complexité stratégique car il ne s'agit plus uniquement de définir un couple produit/marché mais d'identifier certains produits qui se prêtent mieux à une présence sur tel canal
- Complexité opérationnelle, car les comportements des clients sont de plus en plus « multicanaux », la préférence pour un canal pouvant être influencée par le moment de la relation avec l'entreprise (maturité de la relation commerciale, phase d'avant vente, de vente ou d'après-vente ...), la complexité du cycle de vente et le type de produit acheté (standard, personnalisé, spécifique.)
- Complexité de gestion et de contrôle aussi, identifier de manière précise le chiffre d'affaires généré par un canal étant parfois impossible

LE MULTICANAL

"Le blues du cannibale"

Multicanal : vrais enjeux, faux espoirs

Adetem, Club Canaux de distribution

Cédric Ducrocq, 26 septembre 2006

L'ORGANISATION ; LA CULTURE



LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

L'ORGANISATION ; LA CULTURE 3 dimensions dans la gestion du changement

Dimension collective



Dimension individuelle

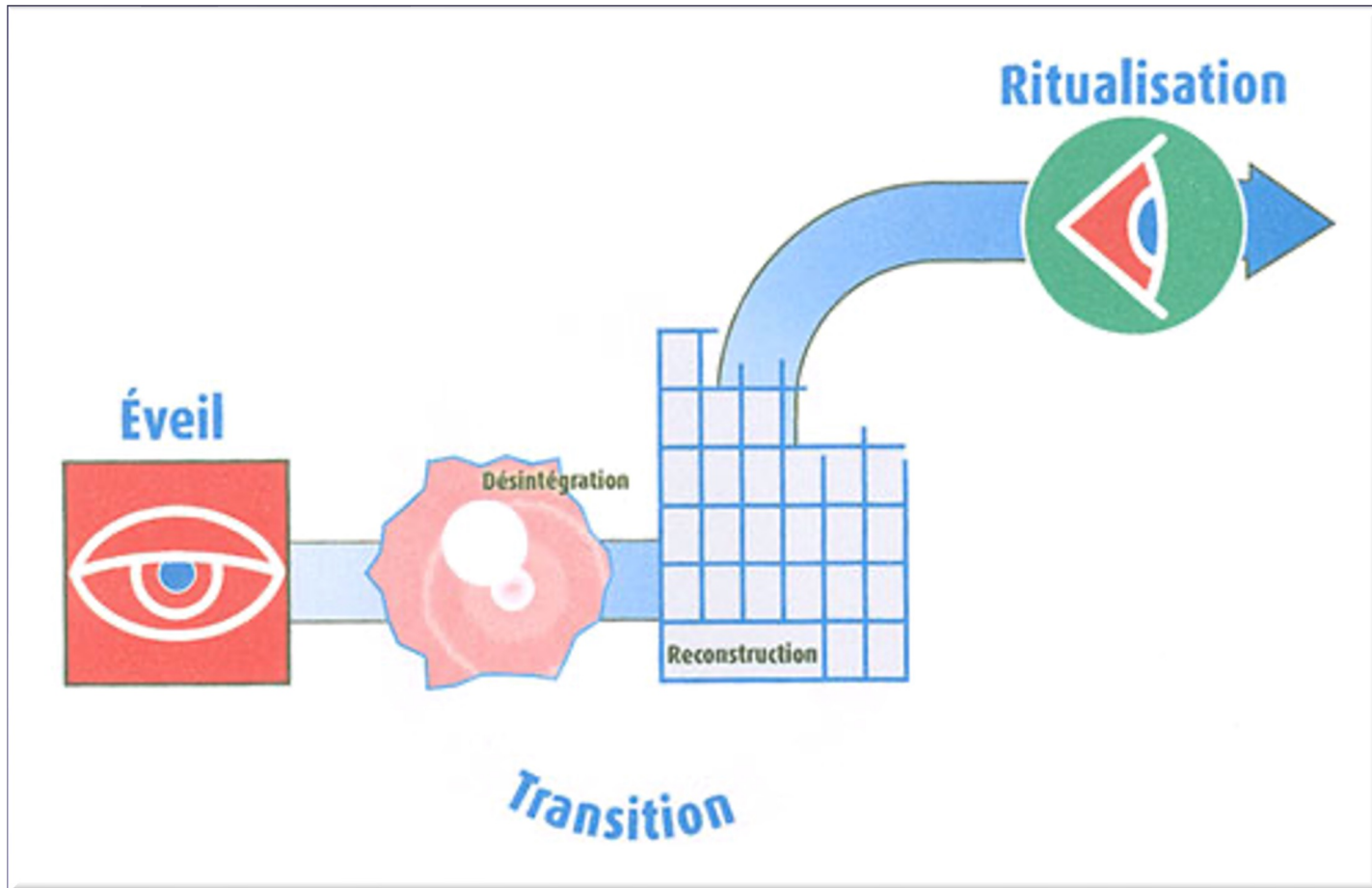


Dimension organisationnelle



LES ETAPES FONDAMENTALES DE LA RELATION CLIENT

L'ORGANISATION ; LA CULTURE Le processus de changement en trois stades



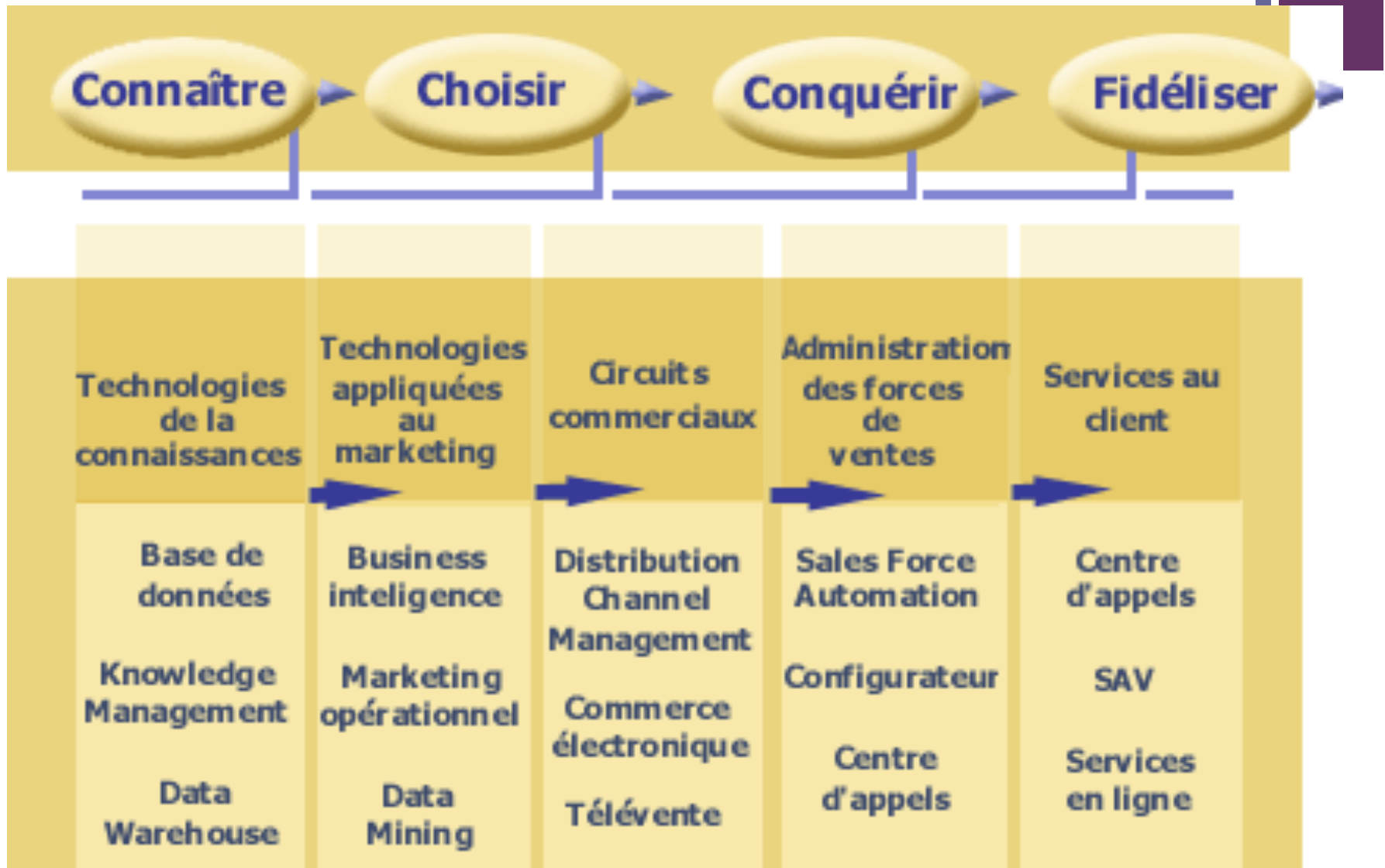
Une véritable démarche de gestion de projet :

9 étapes clés

- **la construction de l'équipe projet**
- **la définition des objectifs**
- **l'évaluation des processus métier**
- **l'expression des besoins**
- **la rédaction du cahier des charges**
- **la sélection du ou des partenaires**
- **la construction du plan de déploiement**
- **la formation des utilisateurs**
- **l'évaluation des résultats**



+ LES TECHNOLOGIES ASSOCIEES

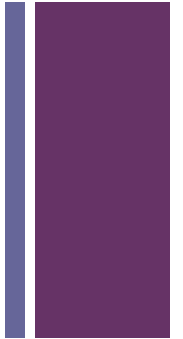




LES APPLICATIONS CRM

« FRONT OFFICE »

- ❖ **Automatisation des forces de vente (Sales Force Automation-SFA) :**
- Les applications SFA rendent possible le lead tracking (piste commerciale débouchant sur une intention d'achat : adresses de prospects), la gestion des opportunités, la gestion de contact, et les aspects de la gestion de la relation partenaire. Elles aident les commerciaux à gérer les interactions avec leurs clients . Les commerciaux peuvent enregistrer les contacts, les notes de meeting, les commandes antérieures, les opportunités actuelles, ainsi que les prochaines étapes dans la démarche commerciale.





❖ **Service et support client :**

- Les applications de service et support client couvrent des champs tels que la gestion des centres d'appels, les outils d'aide (support) en ligne, et les systèmes interactifs experts de résolution de problèmes.
- Ces applications permettent aux clients de comprendre les problèmes liés à un produit. Ils contiennent les informations qui peuvent résoudre les questions des clients. Elles reconnaissent automatiquement les clients, et permettent aux consultants "service et support" de recueillir les préférences et les aversions des clients.



❖ **Automatisation du Marketing :**

- Les fonctions d'automatisation du marketing couvrent un large éventail de possibilités. Au front office, ce sont:
 - des systèmes de réponse automatique aux e-mails;
 - les outils de "gestion/exécution" des campagnes et des enquêtes ;
 - et la "gestion/distribution" des supports marketing au personnel des ventes, et aux partenaires.



APPLICATIONS BACK OFFICE



La vue entière du client:

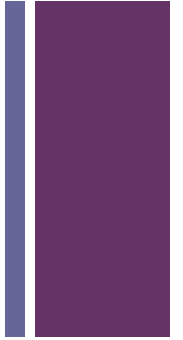
- La vue entière du client consiste en des solutions et outils de collecte, de sauvegarde et d'accès à l'information client.

Nous distinguons trois types de systèmes de collecte des informations :

- Les systèmes qui contiennent les **préférences exprimées des clients**, les données issues d'enquête et les historiques des interactions avec les clients;
- Les systèmes opérationnels , qui contiennent les **historiques des transactions, des services**;
- Les services de données, qui fournissent les **agrégats d'informations** telles que les données démographiques et psycho graphiques.
- Les outils **d'accès aux informations** clients utilisent les technologies de traitement des données afin de les rendre accessible pour analyse. Parmi les solutions existantes, on compte les portails collaboratifs.



Ciblage des clients



- Il consiste en des solutions d'organisation de l'information en utilisant les techniques de profilage, segmentation, de classement des clients par scores.

+ Les termes importants

- Meilleurs clients
- Identifier
- Attirer
- Fidéliser
- Augmenter la valeur du capital client





Précisions.....



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

+ GRC et technologies



Les outils informatiques de GRC se déclinent généralement autour de trois axes de l'activité de l'entreprise :

- **Marketing,**
- **Commercial et**
- **Service client.**



□ L'automatisation des activités de marketing de l'entreprise permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation.

ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement)

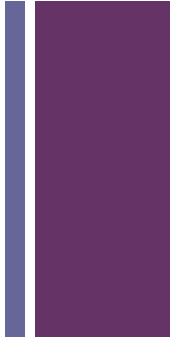
ex: relance téléphonique suite à une campagne).

ex : nombre maximum de sollicitation sur une période donnée, génération d'échantillons de population test ou témoin, etc.).



- L'automatisation de la prise en charge commerciale du client apporte aux équipes commerciales toute l'information pertinente pour répondre aux besoins des clients en temps réel

(ex : exposition aux campagnes, réactions, historique de commande, etc.)



- Le support du service client permet d'apporter au client un service optimum en mettant à profit la « base de connaissance » le concernant

(ex : le SAV dispose en temps réel des informations concernant les produits que vous utilisez et les éventuelles demandes précédentes).

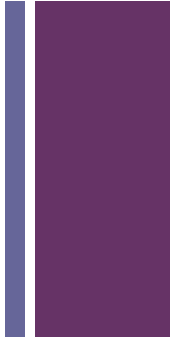
+ Les outils de la GRC

- Le back office : gestion des devis et contacts. Outils d'aide à la décision (configurateur d'offre, encyclopédie des produits, concurrence ...). Interfaçage avec outils de gestion (production, stock, facturation...).
- Le Data warehouse (entrepôt de données) : Unification en une seule source, de toutes les informations ayant trait aux clients et prospects (historique, état des commandes en cours, exigences particulières, potentiel)

+ Les outils de la GRC

- Les bases de données externes: base de données marketing qui viennent enrichir l'information sur le marché , sa segmentation, les comportements des clients et prospects.
- les canaux de relation pour la vente et l'après-vente: multiplicité des canaux de contact (point de vente, la force de vente, centre d'appels, internet...). Il faut que tous ces canaux de contact aient accès à toute l'information client pour permettre d'avoir un haut niveau de service , enrichissement des informations clients, personnalisation de l'offre et fidélisation.

+ Les outils de la GRC



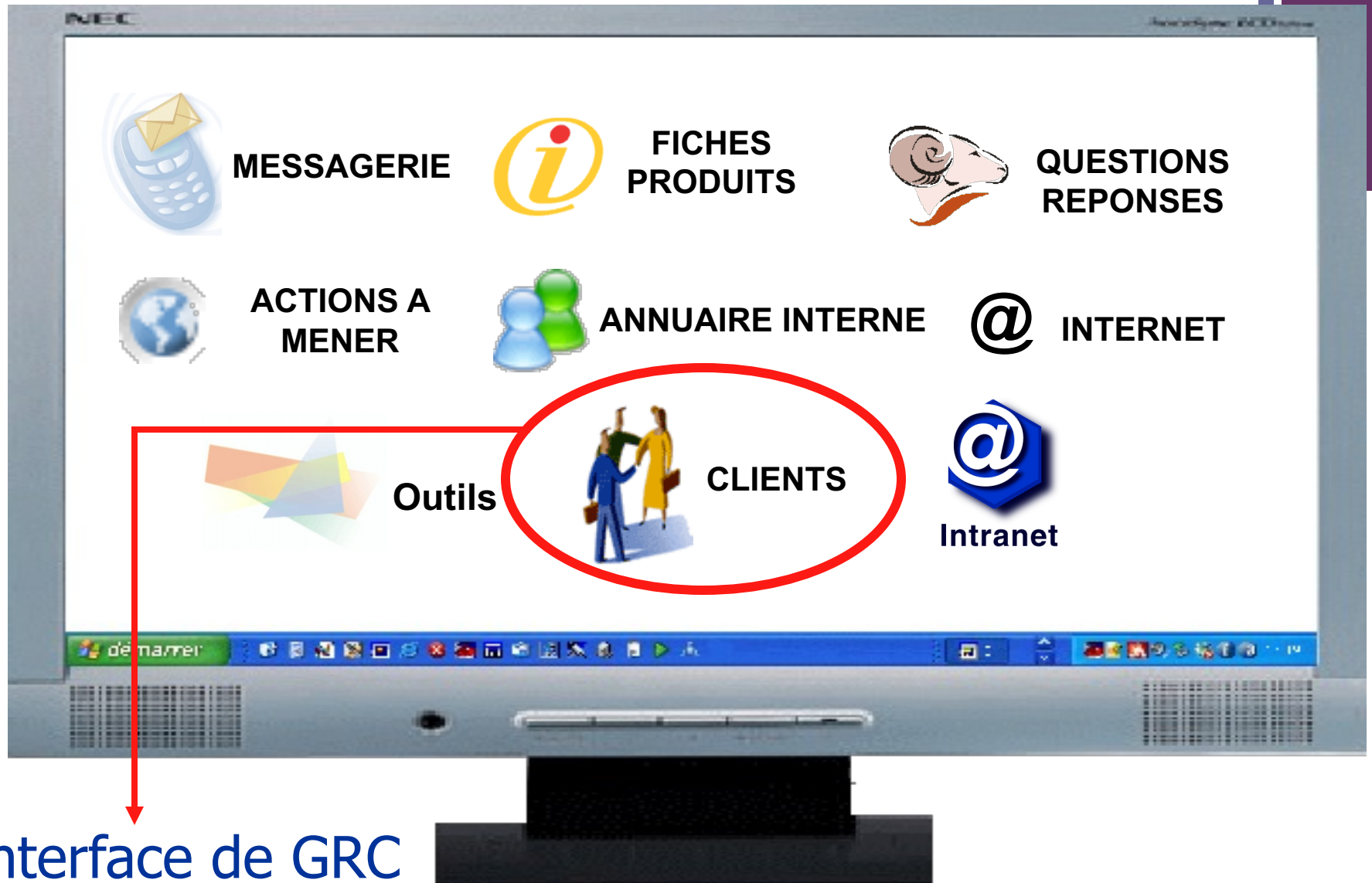
- Les logiciels d'automatisation du Marketing : le marketing one to one rend nécessaire l'utilisation d'outils de productivité dans les service Marketing. Conception des campagnes segmentation, ciblage , planification des actions en fonction des données de chaque client- prospect et des objectifs de la campagne.

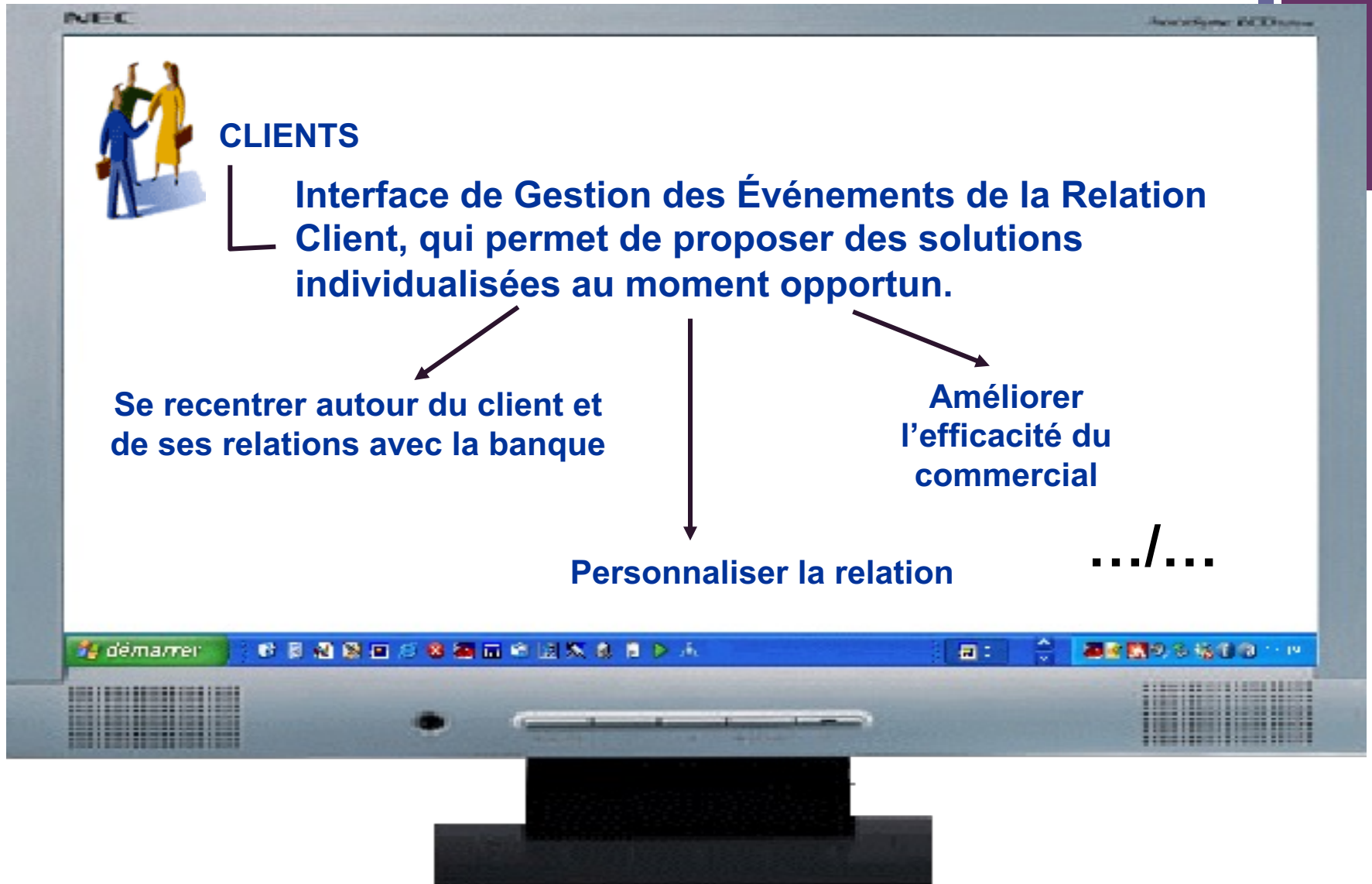
+

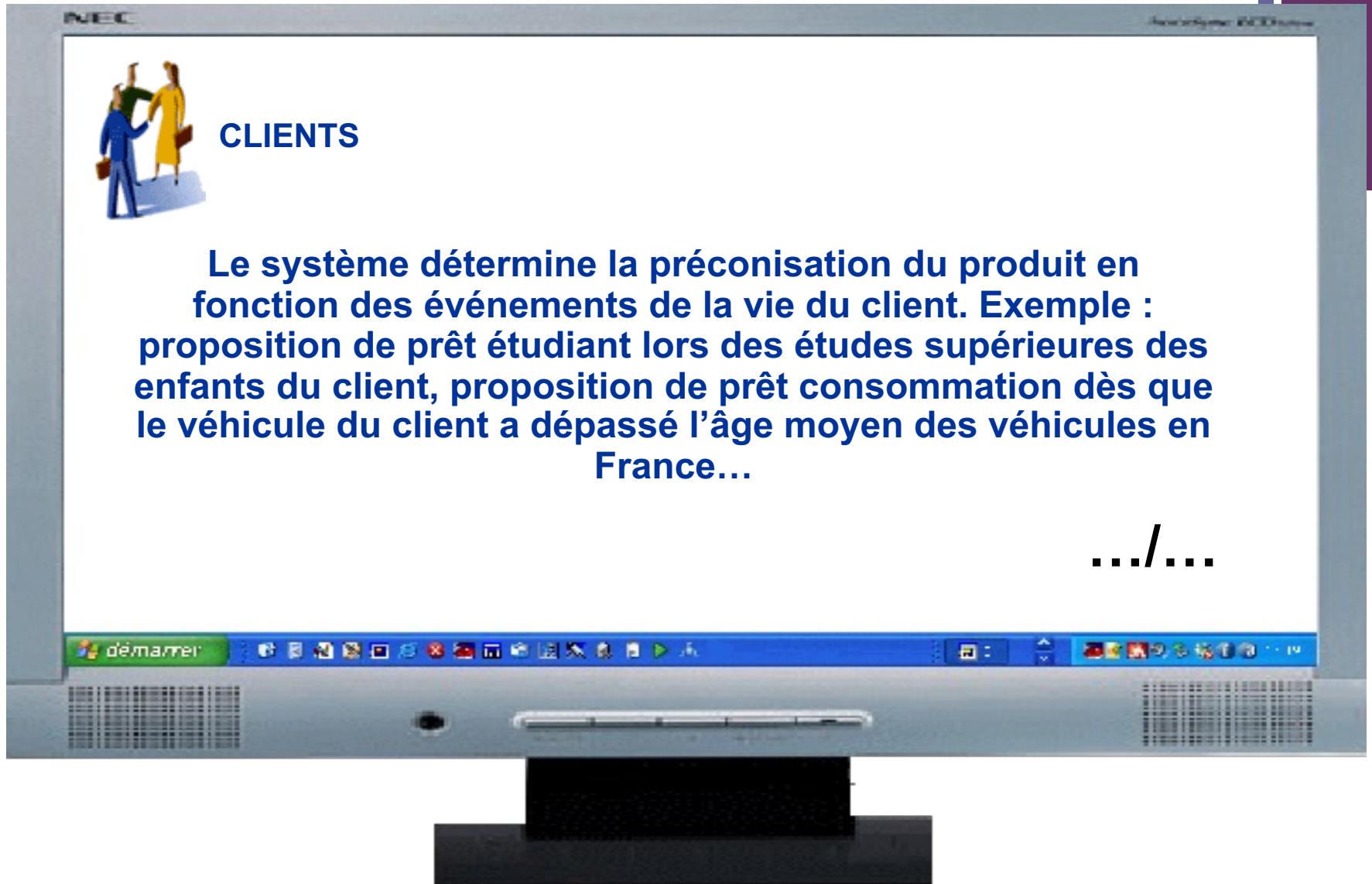
Illustration du recours aux logiciels de GRC dans les réseaux bancaires.



+ Le poste de travail du chargé de clientèle :





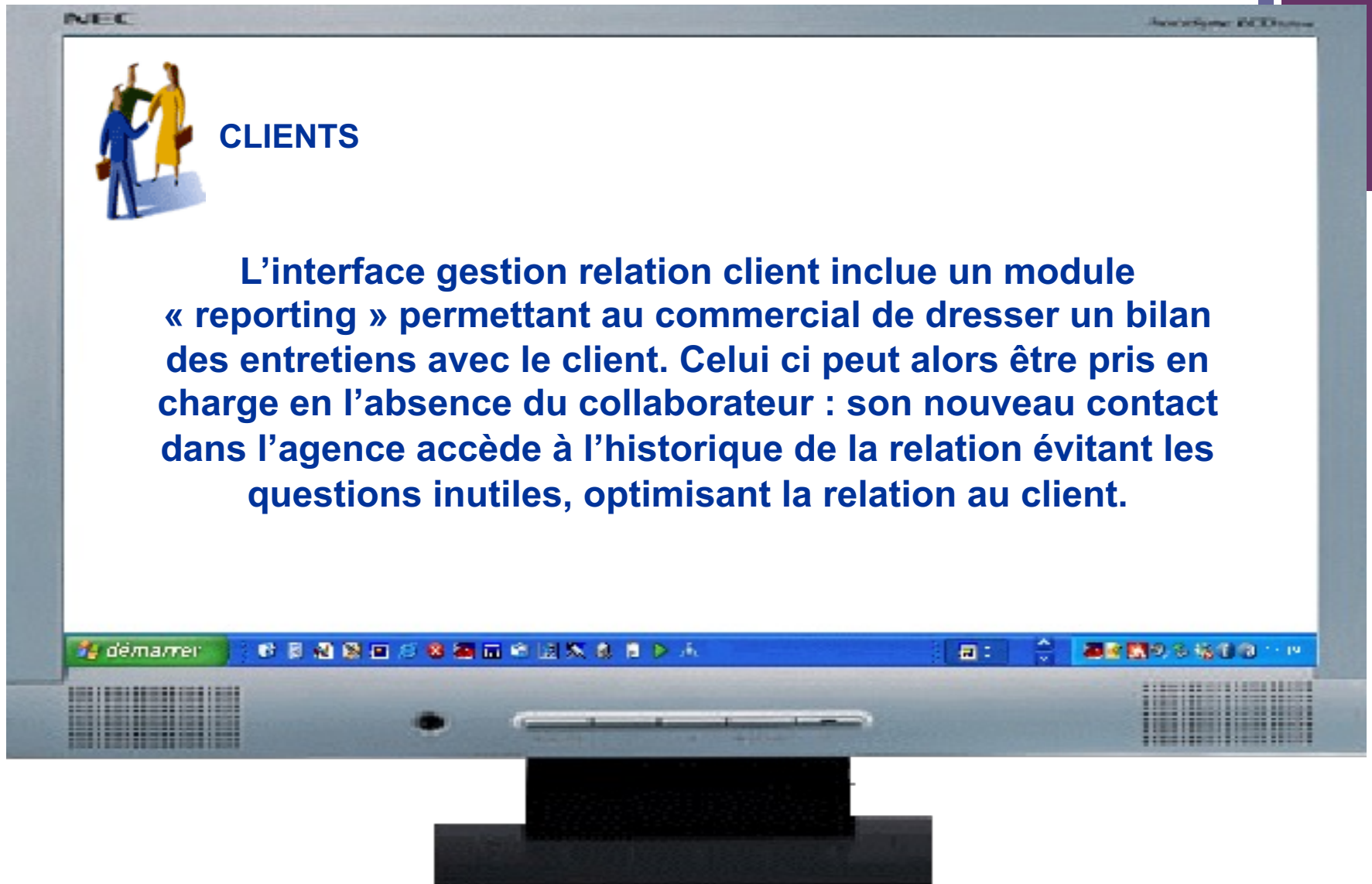


CLIENTS

Le système détermine la préconisation du produit en fonction des événements de la vie du client. Exemple : proposition de prêt étudiant lors des études supérieures des enfants du client, proposition de prêt consommation dès que le véhicule du client a dépassé l'âge moyen des véhicules en France...

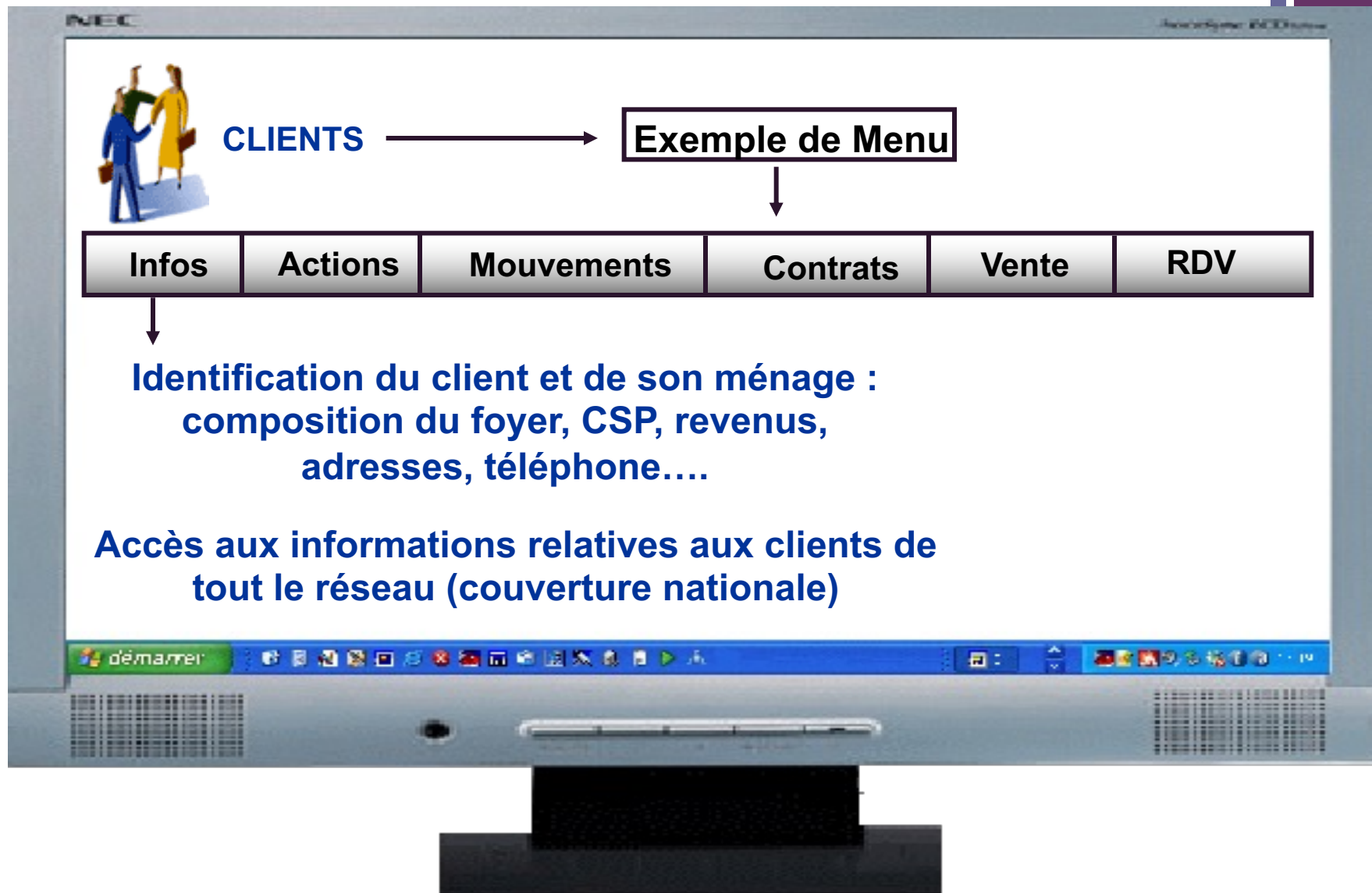
.../...

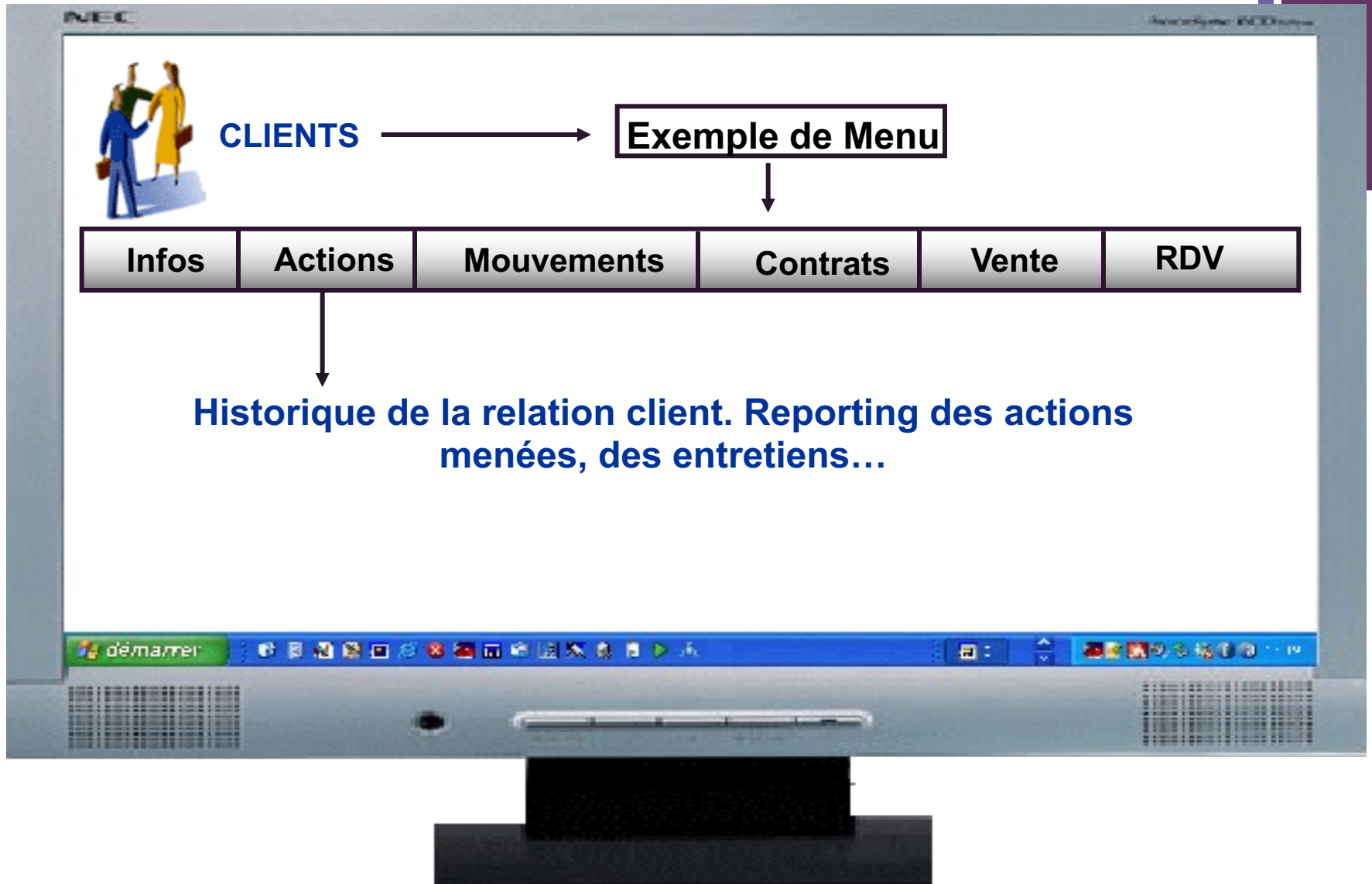


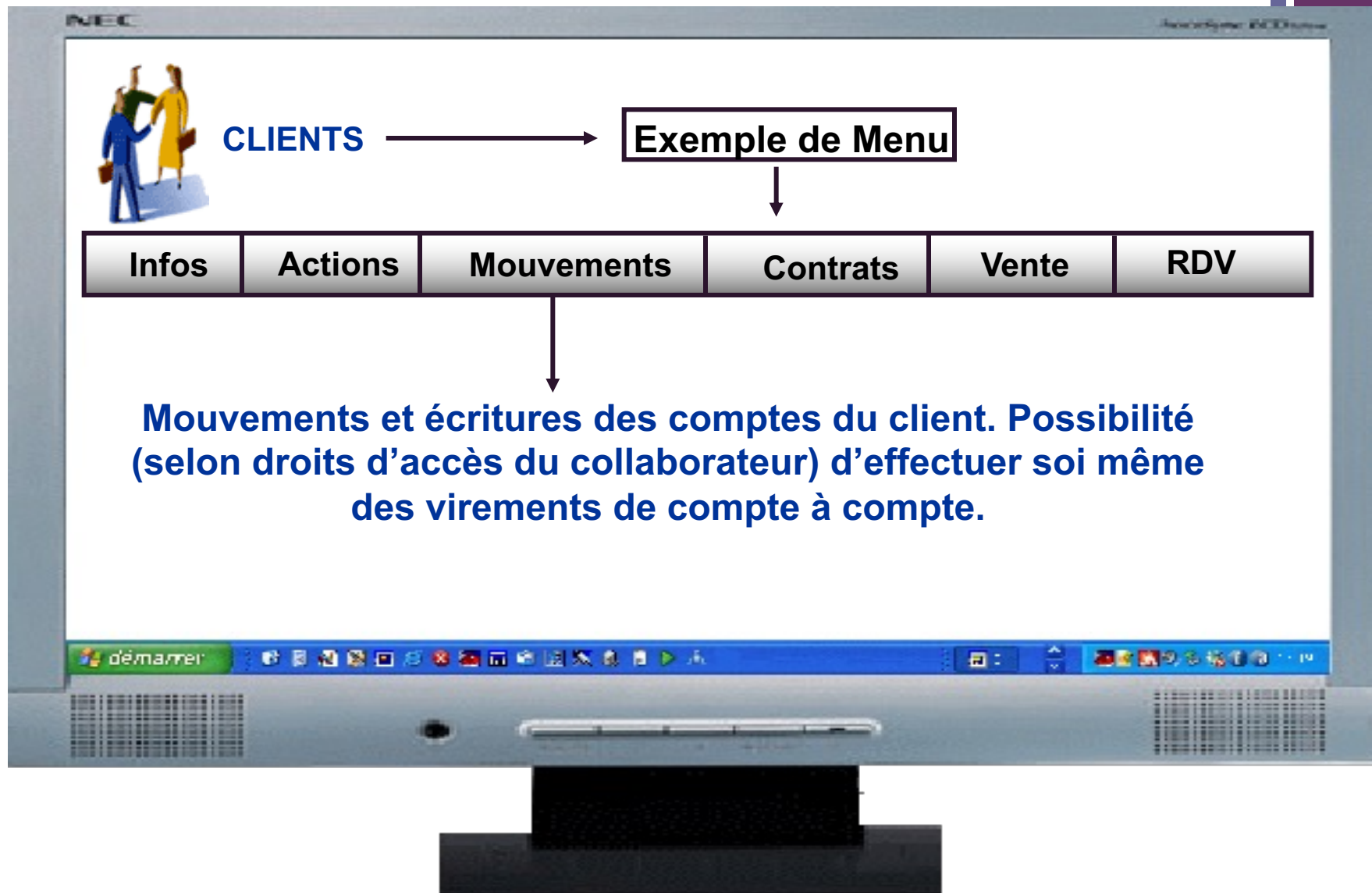


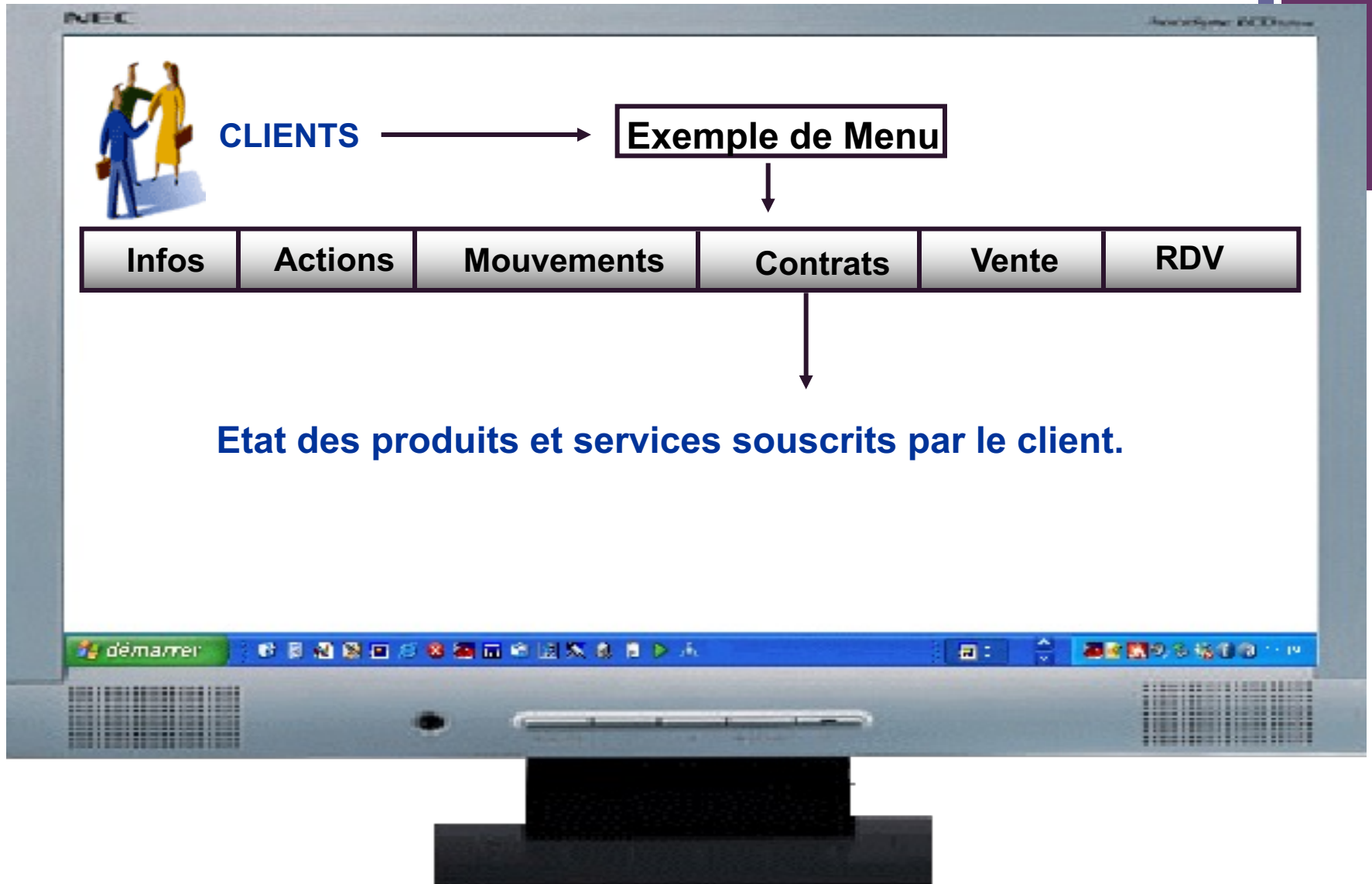
CLIENTS

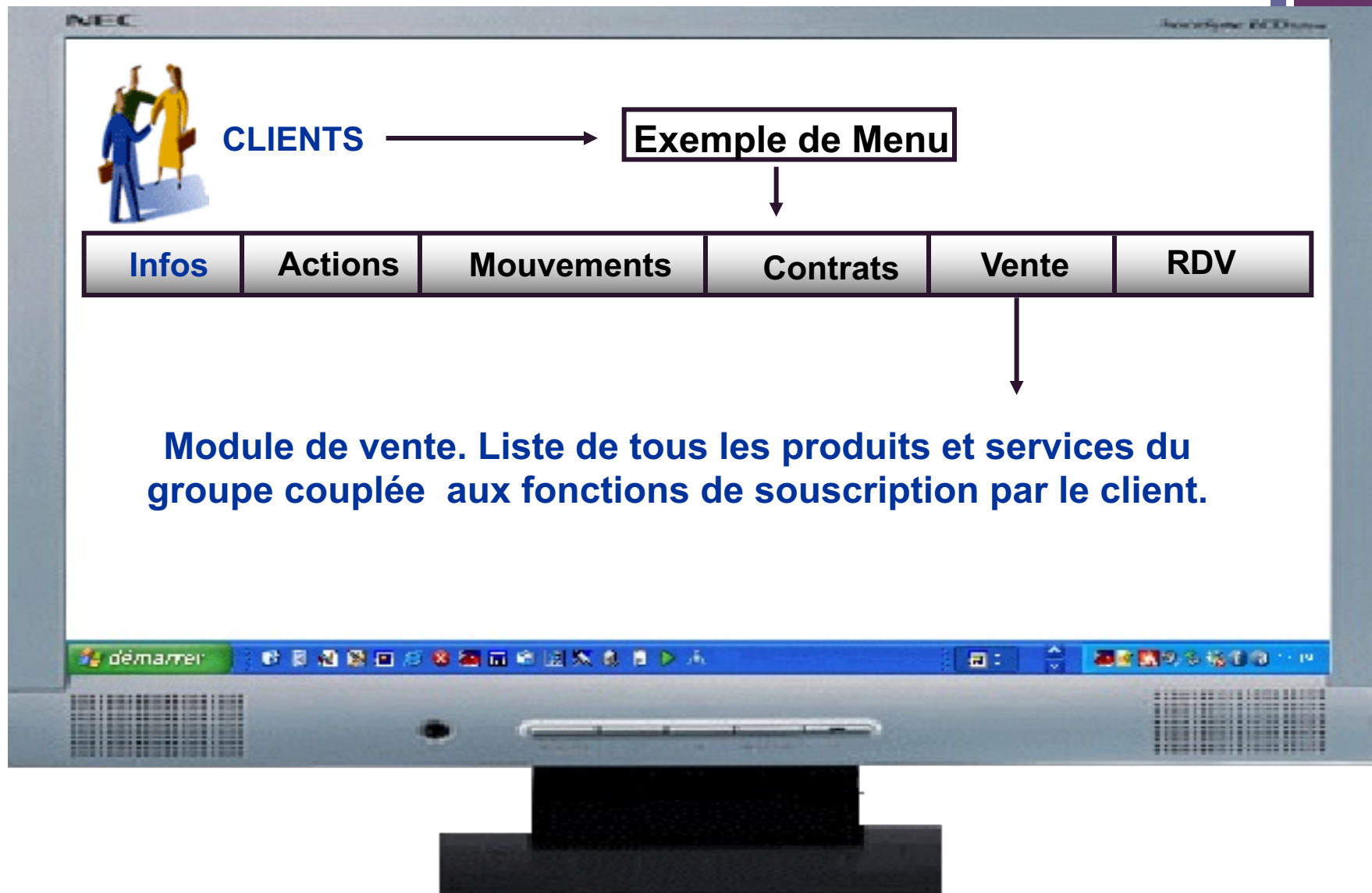
L'interface gestion relation client inclue un module « reporting » permettant au commercial de dresser un bilan des entretiens avec le client. Celui ci peut alors être pris en charge en l'absence du collaborateur : son nouveau contact dans l'agence accède à l'historique de la relation évitant les questions inutiles, optimisant la relation au client.

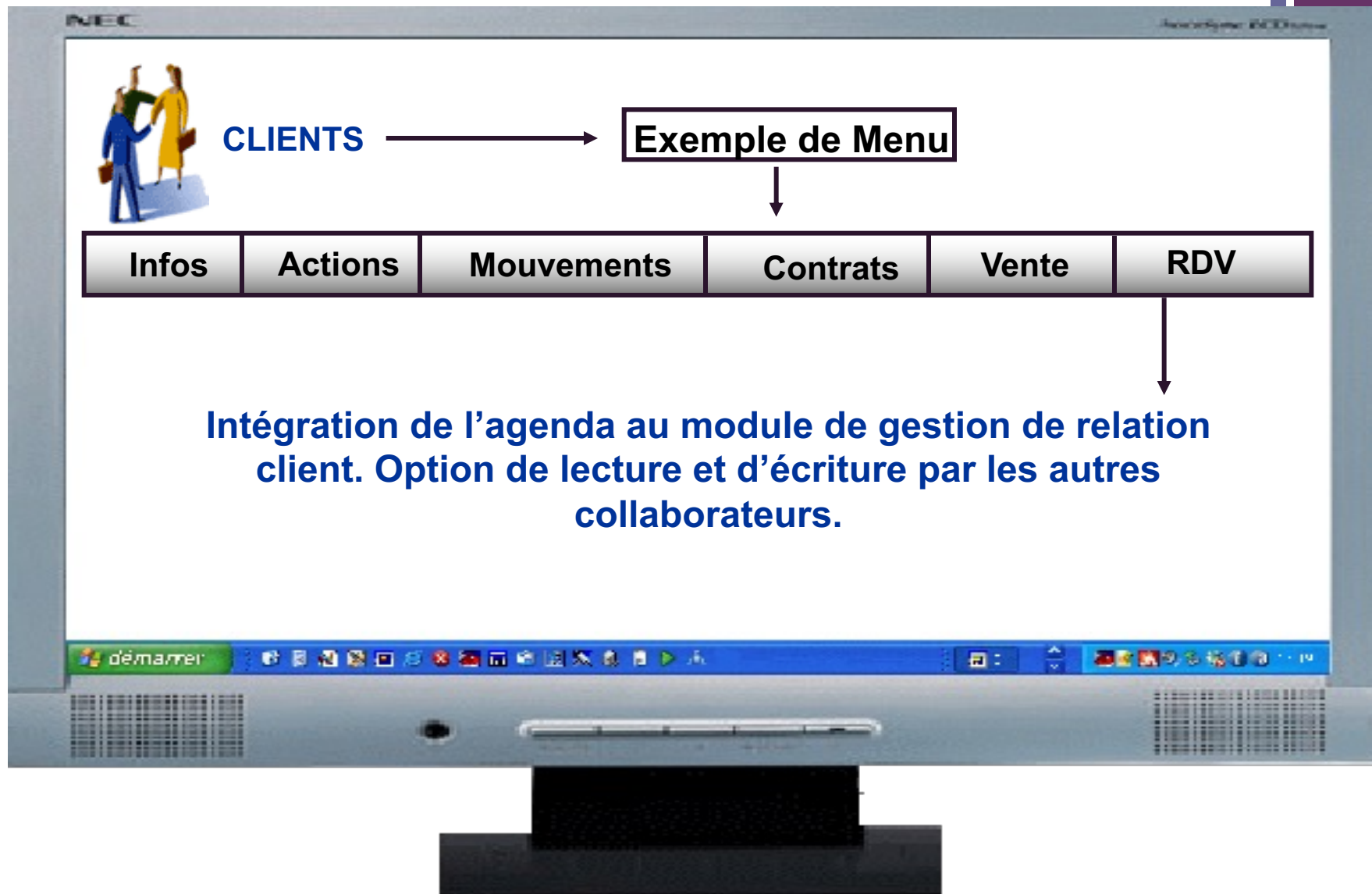


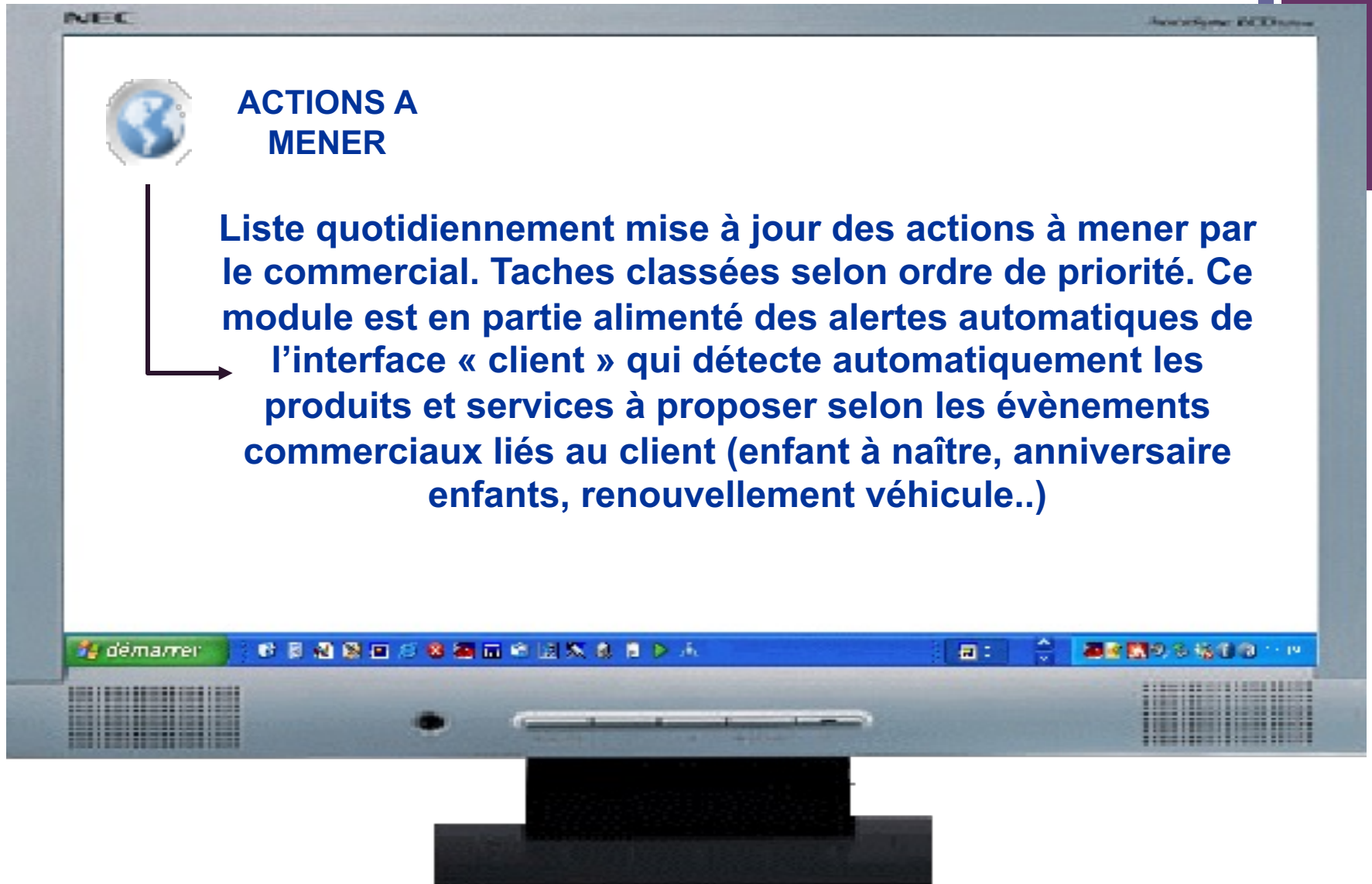












+



Ce qu'il faut préciser



- la gestion de la relation client ne se limite pas à la mise en oeuvre d'une solution informatique mais implique une révolution dans la culture d'entreprise

+ Méthodologie



Méthode IDIC:

Identifier, Différencier, Interagir, Customiser



■ Identifier:

= collecter les informations nécessaires pour engager des relations one-to-one avec les plus profitables

Questions liées à l'identification:

- 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 cette information
- Quelles sont les contraintes liées à mes possibilités de collecte et de traitement d'information



■ Différencier:

= Segmenter le portefeuille client en fonction de la valeur du client pour l'entreprise et ses attentes

Questions liées à la différenciation:

- Quels sont les critères qui permettront d'évaluer la valeur du portefeuille client
- Aux yeux du client, quelles caractéristiques de l'offre apportent une valeur distinctive
- Quelle précision dois-je atteindre dans ma segmentation (utilité, capacité d'utilisation).



■ **Interagir:**

= Solliciter et accompagner les clients et prospects pour atteindre les objectifs définis par la politique de différenciation

Questions liées à l'interaction :

- Quel type d'actions commerciales ?
- Quel type de personnalisation ?
- Quels canaux de contact client utiliser ?
(solliciter, répondre, coûts)
- Comment automatiser les outils de communication ?



■ **Customiser:**

= Il s'agit de chercher à adapter le degré de personnalisation des produits et services aux besoins exprimés en terme de différenciation et d'interaction ; en tenant compte des capacités de production.

Questions liées à la customisation:

- Sur quelles variables du mix faire porter ses efforts ?
- Quel niveau de personnalisation pour quels clients ?
- Quel positionnement par rapport à la concurrence ?



La démarche du projet en 11 étapes



1. Une équipe prend en charge la totalité du projet CRM.
2. Cette équipe de projet doit évaluer la disposition du personnel au changement.
3. À ce stade, il est nécessaire de segmenter la clientèle. Le but de la segmentation est de déterminer les clients qui représentent le plus fort potentiel de profit, appelés les « bijoux de la couronne ».
4. L'équipe du projet CRM va établir le profil des clients stratégiques (leurs besoins et leurs habitudes)



La démarche du projet en 11 étapes



5. L'écoute du client est primordiale car il donne de précieuses informations sur ce qu'il désire. Ces informations seront, ensuite, utilisées pour centrer les efforts exactement là où ils sont nécessaires.
6. Il faut analyser les points faibles de l'entreprise.
7. L'entreprise possède des comptes client stratégiques. Des équipes chargées uniquement de ces comptes sont à mettre en place.
8. Une clientèle « haut de gamme » est déterminée. Il s'agit maintenant de définir un plan d'actions stratégique



La démarche du projet en 11 étapes



9. le plan d'actions est évalué et validé. L'équipe du projet CRM vérifie auprès des clients que le plan correspond à leurs attentes d'aujourd'hui.
10. On assure la formation des équipes qui vont mettre en pratique ce plan d'actions.
11. La dernière étape consiste à vérifier les résultats et effectuer des ajustements si nécessaire. La mise en place d'un CRM suppose un « plan de bataille » de formation et de communication qui doit anticiper les réticences naturelles et contribuer à transformer la culture client de l'entreprise.

+ L'échec des CRM est en grande partie dû à quatre causes



- 1) la mise en oeuvre de ce projet est perçue comme un changement uniquement opéré dans le département informatique. Or, il ne s'agit pas d'un processus isolé,
- 2) un manque de ressources est significatif. L'adoption d'un projet CRM demande d'énormes ressources financières et humaines qui sont parfois sous-estimées,
- 3) Les attentes sont parfois irréalistes et mettent à mal la réussite du projet,
- 4) la formation des utilisateurs finaux du projet CRM, en l'occurrence les commerciaux, n'est pas suffisante et réduit les performances de l'outil du fait d'une mauvaise utilisation.



Pour réussir son projet CRM....

1. Définir des objectifs précis qui se traduisent par des ratios ou des pourcentages afin de mesurer les résultats obtenus,
2. Impliquer tous les services concernés : chacun doit accepter l'idée que la réussite dépend de la participation active de tous,
3. Faire appel aux membres de l'entreprise qui connaissent le mieux l'activité de l'entreprise pour que la solution CRM envisagée soit respectueuse des besoins quotidiens des utilisateurs finaux,
4. Susciter l'adhésion du personnel. La gestion du changement est essentielle. Les informations sur l'état d'avancement du CRM doivent être connues par tous et en particulier par la force de vente,



Pour réussir son projet CRM....



6. Respecter le plan de mise en oeuvre du projet CRM et effectuer des ajustements du plan par rapport aux objectifs fixés à l'origine, Encourager la participation des collaborateurs.
7. Tirer profit d'une personne fédératrice. Celle-ci sera en charge d'informer le personnel des changements et d'expliquer le projet envisagé,
8. Motiver le personnel pour créer une ambiance propice au travail,
9. Assurer une communication en continu. Dès le début du projet, il faut mettre en évidence le bénéfice attendu par l'ensemble des collaborateurs,



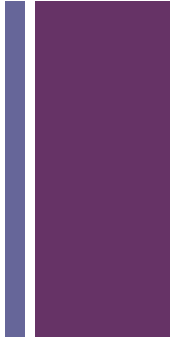
Pour réussir son projet CRM....

10. Soutenir le moral du personnel car la mise en place d'un projet CRM est longue,
11. Ne pas sous-estimer le besoin en formation. Les entreprises ont tendance à négliger les lacunes de leur personnel en matière informatique,
12. Privilégier les applications fonctionnelles avec une solution technique simplifiée,
13. Éviter l'excès de différenciation. En effet, si l'entreprise opte pour des logiciels très particuliers à son organisation, les mises à jours seront difficiles,





Pour réussir son projet CRM....



14. Mettre en place progressivement la solution CRM. Il faut informer les différentes unités de l'entreprise à chaque étape de la mise en place du CRM,
15. Afficher les premiers résultats pour encourager l'adhésion au changement et convaincre les collaborateurs que le projet mérite leurs efforts.