

Master : **F**inance, **B**anque et **M**archés Finance, Banque & Marchés  
Discipline : Ateliers & Séminaires

Travail de recherche sur

## **La Gestion de La Relation Client : Cas de BMCE Bank**

**Encadré par : Mr. HARIRI MADINI  
ABDELHAFID**

**Elaboré par : ANOUK OUSSAMA**

Année Universitaire : **2010-2011**

# Plan

Introduction.....3

**Partie I : Définition et périmètre de la gestion de la relation client.....4**

**Chapitre 1 : La relation client : Développement et enjeux.....5**

Section 1 : Histoire tourmentée de la relation client.....5

Section 2 : Des nouveaux défis à relever.....8

**Chapitre 2 : La Gestion de la Relation Client.....12**

Section 1 : La CRM, qu'est ce que c'est ?.....12

Section 2 : Le positionnement du CRM.....15

**Partie II : La Gestion de la Relation Client dans la banque.....22**

**Chapitre 1 : Le Marketing Relationnel dans la banque.....23**

Section 1 : Du marketing de la transaction au marketing de la relation.....23

Section 2 : Les services financiers tournés vers le marketing relationnel.....23

**Chapitre 2 : La Gestion de la Relation Client au sein de BMCE BANK.....26**



**Chapitre 3 : Les conséquences organisationnelles de la GRC**.....28

Section 1 : Une réorganisation des clients : la segmentation.....28

Section 2 : Une évolution de la place des agences.....29

Conclusion.....31

Bibliographie.....32

## Introduction

Le client est généralement la principale source de revenus pour les entreprises. Or, avec le changement de l'économie dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise, la concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic. Les critères de choix des clients sont notamment des critères financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, besoin d'être écoutés, ...). Ainsi dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises souhaitant augmenter leurs bénéfices ont plusieurs alternatives :

- Augmenter la marge sur chaque client,
- Augmenter le nombre de clients,
- Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de telle manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre.



## La Gestion de la Relation Client : Cas de BMCE Bank

Ainsi il s'est avéré que fidéliser un client coûtait 5 fois moins cher que d'en prospector des nouveaux. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients.

Ce travail que je propose, intitulé « La gestion de la relations client : Cas de BMCE Bank », essayera de dévoiler ce thème d'une part théoriquement et d'autre part par une étude de cas concrète, à travers une démarche en deux grandes parties.

La première partie, portera le titre « Définition et périmètre de la gestion de la relation client » et traitera le développement et les enjeux de la relation client pour se terminer sur le positionnement du CRM.

La seconde partie, sous le titre « La Gestion de la Relation Client dans la banque », développera le marketing relationnel au niveau des banques, en passant par l'étude qui concrétise le cas de BMCE Bank, aux conséquences organisationnelles de la gestion de la relation Client.



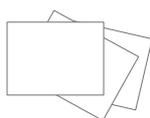
# **Partie I :**

## **Définition et périmètre de la Gestion de la Relation Client**

### **Chapitre 1 : La relation client : Développement et enjeux**

À force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises avaient fini par perdre de vue la composante primordiale de leur fonds de commerce : leurs clients. On assiste depuis près d'une décennie à un retour de balancier ; les entreprises se tournent aujourd'hui avec passion et ferveur vers leurs clients.

Dans cette ruée vers l'or, certaines en ont pourtant oublié les principes élémentaires de maîtrise des coûts. Expertes dans la mesure de la qualité des produits, elles ont été incapables de transposer leurs méthodes de mesure à la gestion de leur clientèle. En oubliant ces principes de mesure et de qualification des enjeux, la gestion de la relation client a connu ses premières déceptions. Trop d'espoirs ont parfois été placés dans les technologies, au détriment d'une réflexion sur l'organisation, les processus ou les compétences des hommes.



Ce chapitre introductif présente dans un premier temps l'historique de ce virage du produit au client, évolution délicate, récente et somme toute peu maîtrisée tant par les entreprises que par leurs clients. Nous verrons comment et pourquoi cette évolution a entraîné des modifications du comportement du client et les impacts sur la stratégie des entreprises.

Ensuite, nous mettrons en évidence les nouveaux enjeux de la relation client pour la mise en place de cette stratégie.

## **Section 1 : Histoire tourmentée de la relation client**

L'émergence du concept de gestion de la relation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises. Il est toujours difficile de construire une approche simplificatrice des concepts marketing, mais un historique rapide montre qu'un nouveau concept est apparu tous les dix ans pour modeler les orientations stratégiques.

### **D'une orientation produit à une orientation client**

**L'ère préindustrielle** s'est terminée plus ou moins récemment selon les secteurs. Pour prendre l'exemple du commerce, l'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces ont débuté il y a quelques dizaines d'années.

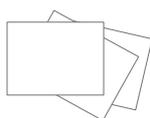
**Auparavant**, le commerce à destination du grand public était avant tout bâti sur un modèle de valeurs de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relations personnelles, pour ne pas dire de voisinage.

Les années **1950** et **1960** furent les années de la production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive. La demande était simple, l'offre devait l'être également.

Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

Les années **1970** furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens de toucher la clientèle, élargir la taille de leurs marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter leurs clientèles et ont élargi leurs gammes de produits.

Les années **1980** furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir. Il fallait, pour satisfaire ceux-ci, améliorer la qualité des produits. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.



Pendant plus de **trente ans**, les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits. Dans la même période, elles ont évidemment développé des approches du client, mais celles-ci sont restées épisodiques et peu industrielles.

Depuis le début des années **1990**, le marché connaît une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation produit à une orientation client. Les années 1990 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient. L'essor du marketing direct permet de mettre en avant les avantages de la relation directe. Les canaux d'accès et d'information prolifèrent.

Sans aucun doute, les années **2000** marquent l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client, possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentrent leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

En parallèle, les nouveaux horizons ouverts par les technologies de communication et de l'information dessinent également une inversion des rôles : le consommateur joue un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'auto-conseiller et à assurer lui-même son propre service client.

Après avoir cédé à l'euphorie générale et lancé sans compter des projets parfois pharaoniques, les entreprises marquent une pause dans leurs investissements technologiques et notamment dans le CRM. Cette pause est l'occasion de tirer un premier bilan des retours sur investissements, bilan parfois mitigé avec de réels succès mais aussi de véritables flops, certains allant jusqu'à l'abandon pur et simple du projet. À la lumière de ce bilan, les entreprises reconfigurent leurs attentes en matière de CRM, ce qui a conduit à une évolution dans la nature de la demande et donc des solutions proposées par le marché. Après une période de déraison, les projets sont évalués sur leurs perspectives de retour sur investissement à court terme.

## **Un client de plus en plus acteur**

Dans le même temps que le système se complexifie, le client évolue. Il n'est plus le consommateur passif des débuts de la société de consommation ; il s'implique davantage dans le processus d'achat.



Les clients sont de moins en moins naïfs ; ils ne se laissent plus prendre aussi facilement aux offres « exceptionnelles » que leur promettent les hommes de marketing. Plus opportunistes, ils ont appris à décoder les mécaniques promotionnelles des entreprises. Ils ont compris leur puissance avec les techniques de ciblage et les bases de données, qui ont mis à nu les processus de relances systématiques en cas de non-réponse. De plus en plus habitués à avoir des offres de plus en plus attractives sur des produits qui les intéressent, certains clients modifient leur comportement :

- Il est inutile de répondre à une offre de remise à moins 20 % si dans trois semaines, le client sait qu'il recevra une offre à moins 40 % en restant inactif.
- Il est préférable d'indiquer dans son questionnaire sur les produits ménagers l'utilisation des marques non consommées... pour augmenter sa probabilité de recevoir des offres sur ses marques préférées.

L'analyse des bases de données et les études de fidélisation montrent que 20 à 30 % des clients développent ce comportement opportuniste.

Le client souhaite avoir des renseignements non seulement sur le prix et les produits, mais aussi sur les disponibilités des produits et sur les informations consommateur.

Les entreprises mettent en place de nouvelles méthodes pour que les clients puissent s'exprimer. Ceux-ci disposent aujourd'hui de numéros verts, de service Minitel, de clubs de consommateurs, voire de communautés virtuelles Internet pour faire part de leurs remarques, transmettre leurs questions ou leurs commandes.

L'abolition du temps de réponse devient alors un facteur de croissance des besoins d'interaction des clients. La capacité à répondre dans un délai court devient un élément différenciant. Ce rapport au temps est un élément clé dans le développement du self-service

Son acceptation très large a permis le développement de services additionnels à des coûts toujours plus bas.

Les entreprises doivent tirer un avantage de cette préférence de plus en plus marquée des clients à faire eux-mêmes certaines opérations. Il leur faut pour cela diffuser toujours plus d'informations à leurs clients.

Pour rendre le marché accessible aux consommateurs, les entreprises augmentent leurs communications mais, paradoxalement, l'augmentation des messages se traduit par une difficulté de plus en plus grande à obtenir l'attention du client. En effet, le client est soumis à un véritable brouhaha vantant les mérites de produits de plus en plus nombreux. La démultiplication des messages tend à en affaiblir la force sur le consommateur.



Alors que le marketing de masse avait réussi à créer une demande forte par des campagnes de masse (TV, affichage, presse), le marketing différencié se proposait d'identifier et de satisfaire des besoins sur des segments de clients. Toutefois, ces deux approches supposaient qu'il était possible d'avoir le contrôle de l'attention des clients. Or, ils deviennent de plus en plus difficiles à orienter dans leur choix et rejettent les contraintes.

La multiplication des nouveaux canaux fait s'effondrer les barrières d'accès aux informations. Aujourd'hui, pour identifier une offre concurrente ou changer de fournisseur, il suffit simplement de taper quelques mots-clés sur un moteur de recherches... et de recevoir une liste de 1 000 fournisseurs potentiels.

Cette tendance extrême est illustrée par l'émergence de « bots », agents « intelligents » sur le Net, programmés pour vous aider à acheter. De plus en plus, c'est le client qui contrôle les méthodes d'approche de l'entreprise. Dans ce contexte totalement inversé, les entreprises devront inventer de nouveaux leviers pour capter l'attention du client.

Entre 1999 et 2003, la proportion de temps passé par les salariés à collecter et saisir des données est passée de 70 % à 30 % : le client est de plus en plus acteur dans le processus de collecte de données - par exemple, en saisissant lui-même les données de sa commande. Sur la même période, l'utilisation des données de l'entreprise par des acteurs externes à l'entreprise est passée de 30 à 70 % de l'utilisation totale des données de l'entreprise.

Les informations, auparavant à usage interne, sont de plus en plus ouvertes aux acteurs externes et notamment aux clients. Ainsi, le catalogue produits ou la liste de prix sont, notamment sur Internet, fréquemment fournis aux clients, ce qui était loin d'être une évidence il y a dix ou vingt ans.

Les entreprises sont contraintes de prendre en considération cette évolution inéluctable dans leurs stratégies. Le maître du jeu n'est plus le producteur mais le client, qui exerce de mieux en mieux sa liberté de choix, sur un marché dont il a appris à faire jouer les lois de la concurrence.

Le client est à nouveau roi. Il retrouve en fait une place qu'il n'aurait jamais dû perdre. Il prend de plus en plus la main, et c'est l'entreprise qui rencontre le client, qui le guide, qui répond à ses questions. Le pouvoir est en train de s'inverser. L'entreprise avait la connaissance, maintenant le client ou les clients ont le pouvoir !

## **Section 2 : Des nouveaux défis à relever**

La mise en place de processus et d'outils de gestion de la relation client nécessite tout d'abord un travail important de sensibilisation des



entreprises. Il faut changer les mentalités pour dépasser les déclarations d'intention et entreprendre une véritable réflexion sur les techniques nécessaires pour mieux gérer la relation client.

### **Un état des lieux préoccupant**

Les entreprises se sont, pendant de nombreuses années, contentées du « minimum acceptable » en matière de satisfaction client. Elles privilégiaient l'acquisition de nouveaux clients et le lancement de nouveaux produits. Face à ce dédain généralisé, les consommateurs ont su récompenser les entreprises qui s'intéressaient un peu plus à eux. Une étude montre que :

- **68 %** des clients abandonnent une marque par désaffection, manque de contact et d'information.
- **14 %** ne sont pas satisfaits du produit ou du service.

Pourtant, les responsables marketing clament à l'unanimité les bienfaits de l'exploitation du capital information comme une des actions prioritaires à engager pour mieux faire face à l'environnement concurrentiel turbulent.

Mais la réalité reste préoccupante. En effet, même si les entreprises déclarent qu'elles considèrent de plus en plus leur capital client au même titre que leur capital financier, leur capital marque et leur capital humain, les efforts qu'elles font sont encore loin d'être perçus par les clients. D'après l'enquête de l'Association des agences conseils en communication (AACC) de 2000 sur le capital client, 45 à 50 % des clients, selon les secteurs d'activité, sont incapables de déterminer si oui ou non les enseignes les considèrent comme de bons clients. La même étude AACC montre que 60 à 90 % des consommateurs ne sont pas interrogés sur leur satisfaction, alors qu'ils sont 50 à 70 % à désirer l'être.

Une indifférence lourde de menace lorsqu'on apprend que 27 % des clients sont insatisfaits des services au point de stopper la relation (pour seulement 4 % qui se manifesteront par une réclamation).

À la lumière de ces résultats, il apparaît que les responsables marketing sont conscients des faiblesses de leur système d'information et qu'ils le considèrent comme leur handicap majeur. Ce constat est d'autant plus préoccupant que la même étude souligne que deux des trois premières priorités des dirigeants d'entreprise sont liées au marketing, à savoir la conquête de nouveaux clients et la fidélisation des clients existants.

Toutefois, il ne suffit pas de créer une base de données et des moyens d'accès à cette base, puis d'y appliquer des analyses de données pour réussir la gestion de la relation client. Il est nécessaire d'apporter un bénéfice ou, plus exactement, de la valeur au client et à l'entreprise, c'est-à-dire du profit. Il ne doit pas y avoir d'équivoque sur ce point : la gestion de la relation client est un moyen de construire une relation profitable. Or



la mesure même de la « profitabilité » reste déficiente : l'étude susmentionnée souligne que 66 % des responsables marketing éprouvent des difficultés à accéder aux données descriptives de la rentabilité client.

Dans la pratique, cela signifie qu'en majorité les responsables marketing ne peuvent pas appréhender correctement la performance sur laquelle ils seront jugés et ignorent parfois des informations clés comme la rentabilité de leur portefeuille de clientèle ou les facteurs influant sur les taux de fidélisation ou de changement de marque de leurs clients.

Cette lacune est d'autant plus grave que la fidélisation est aujourd'hui essentielle dans les stratégies marketing : le coût de la fidélisation est cinq fois inférieur au coût d'acquisition. Les travaux de Reichheld, expert reconnu en fidélité client montrent les effets dramatiques de la perte de clients sur le résultat d'exploitation. Le fait de réduire le taux d'attrition de 5 % se traduit par une croissance des revenus de 75 % dans certains secteurs d'activité.

Cependant, malgré ces certitudes affichées dans les colloques :

- Le marketing continue à dépenser dix fois plus pour conquérir des clients que pour valoriser les clients existants.
- Le service client reste encore peu informatisé : une entreprise sur deux ne possède pas de progiciel pour la gestion des relations après-vente avec le client. Et, pourtant, si un client satisfait en vaut deux, un client mécontent en fait fuir jusqu'à dix !

Il y a dans ce paradoxe une des causes d'échec de la gestion de la relation client. L'absence d'indicateurs financiers pour évaluer le client ne permet pas de mesurer les bénéfices d'une politique de fidélisation. À l'inverse, les gains financiers d'un nouveau processus de production sont souvent estimables. Les indicateurs de succès sont encore trop basiques (nombre de clients) et peu reliés aux critères financiers.

### **L'automatisation du cycle de vente**

L'offre du marché pour automatiser les fonctions marketing et commerciale est de plus en plus importante. Elle répond à une attente forte des dirigeants de mieux contrôler l'efficacité de l'activité commerciale. Dans un environnement hyper compétitif, il n'est plus concevable de laisser la vente avec des processus sous-optimisés. Nous avons tous connu la frustration de téléphoner à une entreprise pour recevoir une documentation ou demander que quelqu'un rappelle pour un rendez-vous... et constater que nous avons été oubliés.

L'automatisation couvre les besoins suivants :

- multiplication des campagnes ;
- multiplication des méthodes de ciblage ;
- focalisation à moyen terme sur des cibles déterminées ;
- connexion plus forte entre les canaux d'interaction avec le client.



Cette multiplication des contraintes s'effectuera dans un contexte global d'évaluation des performances sur des critères financiers.

Cette industrialisation traduit une profonde évolution dans la complexité de la gestion commerciale. Il faut faire plus, plus vite, de manière plus variée et en maîtrisant les coûts et les délais. Une nouvelle culture de résultat pour un domaine qui a pu longtemps dépenser sans pouvoir réellement mesurer. Un fameux publicitaire n'a-t-il pas dit : « Dans la publicité, la moitié des dépenses ne sert à rien, mais malheureusement on ne sait jamais laquelle ! » Un langage qui passera de moins en moins au niveau des directions générales : il faudra apprendre à savoir quelle est la partie utile.

Le marketing automatisé, utilise les résultats d'une campagne précédente pour affiner la cible suivante ou améliorer les produits ou l'offre. Il y a constitution d'une mémoire des actions et des réactions ; il y a également une meilleure coordination du tactique et du stratégique : les campagnes marketing ne sont plus conçues comme des éléments séparés ; elles s'intègrent dans un processus global de communication avec le client. Les éléments tactiques comme les événements, les propositions s'insèrent de manière automatique dans un processus global de communication avec le client. Ce dernier appartient à un segment sur lequel des objectifs stratégiques ont été mis en place. Le CRM permet cette alliance du local (lié à la zone géographique, à la situation du client) et du global (la stratégie à court et à moyen termes de l'entreprise).

L'automatisation du marketing contribue à la productivité, mais elle apporte surtout des gains en termes d'efficacité :

- Les recommandations marketing sont reprises par tous les canaux d'interaction.
- La rétention des clients est améliorée grâce à un meilleur ajustement des propositions dans le temps.
- Les campagnes marketing sont globalement plus efficaces donc plus rentables.
- La relation aux clients est mieux individualisée.
- Les délais de mise en œuvre et d'optimisation des campagnes commerciales sont réduits.

La mise en place de cette mémoire partagée impose de formaliser les processus marketing et service client. L'aspect le plus révolutionnaire consiste à mettre la connaissance au centre de la réflexion. Il ne faut plus imaginer le CRM comme un simple moyen de traiter et de stocker des informations. Il faut dépasser cette vision réductrice pour développer une culture transversale orientée vers le client :

- Il faut rapprocher de la clientèle le personnel des départements de l'entreprise ayant peu de contacts avec elle : avant d'envoyer une relance de paiement, l'employé de la comptabilité peut vérifier les propositions commerciales en attente de décision.



- Il faut donner aux agents sur le terrain un accès aux informations d'ordre administratif : l'agent d'assistance peut vérifier le compte du client avant d'accéder à sa demande.
- Il faut avoir une idée globale des modes d'interaction des clients avec l'entreprise : le responsable marketing peut mettre au point un nouveau produit ciblant un segment de clientèle repéré par des demandes d'amélioration identiques.
- Il faut développer des interactions avec la clientèle suivie par le système comme des « cas » et non comme des transactions isolées.
- Il faut coordonner les départements et autoriser une intégration des partenaires commerciaux, tels que les fournisseurs.
- Il faut ouvrir des bases de connaissances, accessibles aux employés de divers niveaux de compétence, apportant des précisions sur les clients, les produits, les suggestions d'amélioration, les opportunités commerciales, la résolution des problèmes clients.
- Il faut permettre une utilisation du système par les clients, les employés, les partenaires commerciaux et les prospects, leur permettant d'avoir un accès dynamique aux informations, de commander et de communiquer de manière interactive par différents canaux.

Il s'agit d'exploiter le savoir explicite existant sous forme de données, de manuels ou de procédures, mais aussi et surtout le savoir implicite qui échappe à toute codification. Ce savoir implicite est relatif au « savoir comment » alors que le savoir explicite fait référence au savoir-faire. Le partage de la connaissance est certes impossible sans une infrastructure technique de communication... mais il nécessite surtout une volonté de partage.

## **Chapitre 2 : La Gestion de la Relation Client (GRC ou CRM)**

L'arrivée d'un nouveau sigle pose toujours problème : s'agit-il de quelque chose de totalement nouveau, ou encore d'un habillage marketing d'un problème ancien. Ni tout à fait l'un, ni tout à fait l'autre, répondrons-nous. Non, le CRM n'est pas un nouveau concept, car les entreprises ont toujours cherché à satisfaire le client. Non, le CRM est plus qu'une création marketing des cabinets de consultants, car il propose une vision totalement nouvelle de la gestion de la relation client.

Il faut constater que la technologie permet de traiter, dans une approche unifiée et décloisonnée, des problématiques qui ont été séparées pendant de nombreuses années : stratégie marketing, gestion de la force de vente, service client, réingénierie des processus, rentabilité des clients, conception assistée des produits par les clients, etc. Le CRM est un terme fédérateur pour définir un objectif commun à des fonctions encore trop souvent cloisonnées. Afin d'établir la vision fédératrice du concept CRM, il nous a semblé important de faire un travail préliminaire d'inventaire des théories et des composants du CRM.



## Section 1 : Le CRM, qu'est ce que c'est ?

En quelques années, les acteurs ont multiplié les acronymes pour tenter de se différencier. Chaque mois apporte sa nouvelle dénomination. Suivre cette évolution devient un véritable casse-tête. Mais au risque de passer pour des hérétiques, nous avons choisi de classer dans la grande famille du CRM les dénominations suivantes qui mettent en avant une spécificité de l'application :

- **CMS** : Customer Management Software met en avant l'aspect informatisation et progicielisation.
- **CIS** : Customer Interaction System insiste sur la croissance de l'interactivité entre les entreprises et leurs clients.
- **CCM** : Continuous Customer Management donne la dimension temporelle comme facteur de différenciation.
- **EMA** : Enterprise Marketing Application met la dimension marketing au centre du métier de l'entreprise et introduit une notion de formalisation du marketing opérationnel.
- **ERM** : Enterprise Relationship Management repousse les frontières de l'entreprise aux partenaires pour donner naissance au concept d'Extraprise de Siebel.
- **ERM** : Employee Relationship Management transpose aux salariés des grandes entreprises les principes de fidélisation appliqués par le CRM aux clients. Le principe général est d'offrir des services personnalisés aux salariés dans l'optique de les fidéliser.
- **CRM** : Citizen Relationship Management applique aux administrations les préceptes de la gestion de la relation client. Nous avons vu la Direction des Impôts lancer en France un projet de GRU (Gestion de la relation usagers).
- **PRM** : Partner Relationship Management décline sur la population des partenaires, les techniques de gestion de la relation développées initialement pour les clients.
- **e-CRM** : la déclinaison sur Internet des principes de personnalisation et de fidélisation sous-tendant le CRM.

Pour compliquer la visibilité du marché, il reste à signaler que derrière les trois lettres CRM se cachent plusieurs définitions : *Continuous Relationship Marketing*, *Continuous Relationship Management* ou *Customer Relationship Management*, définition la plus classique, que nous retiendrons. Cette guerre des dénominations met en évidence différents aspects de la gestion de la relation client :

- la mise en œuvre d'une méthodologie fondée sur les nouvelles technologies de l'information pour aider les entreprises à atteindre l'amélioration de la satisfaction des clients ;
- une approche 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, en les travaillant différemment selon leur cycle de vie, leur potentiel et leurs attentes



- une vision globale qui dépasse les frontières naturelles de l'entreprise pour associer les fournisseurs, les partenaires, les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service au client.

### **Un essai de définition**

Toutes les acceptions s'accordent, malgré ces nuances, pour dire que le CRM permet de développer et d'améliorer les relations avec les clients. Il existe une autre dimension commune qui n'est pas aussi évidente au premier abord : la rentabilité.

**Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.**

Cette définition, qui allie simplicité et compacité met en avant le souhait de construire une relation choisie, et non subie, et souligne le souci de rentabilité.

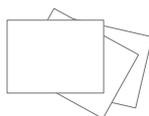
Sous-tendant cette définition, trois dimensions sont implicites dans le CRM :

- une dimension temporelle avec la nécessaire construction d'une relation profitable sur le long terme ;
  - une dimension relationnelle avec le souhait d'être le plus proche possible du client, quels que soient le point de contact et le moment choisis par ce dernier ;
  - une dimension opérationnelle avec le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients-offres-canaux avec des outils dédiés.

Pour tenir compte de toutes ces dimensions, nous proposons de définir le CRM de la façon suivante : **Le CRM est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts par une allocation optimale des ressources.**

La construction de la profitabilité de la relation impose de s'appuyer sur le temps pour construire le CRM. Mais les clients profitables, au contraire des bons vins, ne se bonifient pas par le simple repos. Il faut utiliser les technologies analytiques des systèmes d'information pour raccourcir ce temps. Elles doivent identifier au plus tôt les bons clients, c'est-à-dire ceux avec qui il est possible de construire une relation profitable et de long terme. Ensuite, elles doivent augmenter et préserver la relation avec ce cœur de clients par une meilleure gestion des propositions. Pour cela, le marketing doit recourir à des techniques spécifiques :

- la sélection du cœur de cible par la mise en œuvre de techniques de segmentation à partir de données sociodémographiques ou de comportement d'achat ;



- la mise en place d'alertes sur des variations significatives du comportement ou d'outils prédictifs du comportement futur ;
- l'activation des cibles prioritaires pour attirer une part plus importante de leurs dépenses au profit de l'entreprise ;
- la mise en œuvre de politiques de communication permettant d'améliorer le recrutement des cibles prioritaires ;
- la fidélisation par la mise en œuvre d'un programme de fidélité, mesuré par un taux de rétention élevé et un allongement de la durée de la relation ;
- l'orientation client avec une approche active, orientée vers le client plutôt que par la seule organisation de campagnes produit.

Le CRM doit permettre de construire une relation significative, à long terme, individualisée avec les clients qui généreront les revenus de demain, tout en assurant à moindre coût la relation avec des clients plus opportunistes. L'objectif du CRM est devenu plus complexe : il ne s'agit pas seulement de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle, mais de savoir multiplier les approches commerciales pour assurer le juste mode de relation, tant du point de vue de l'entreprise que du client. Cela implique d'apprendre et de comprendre les habitudes et les usages de chaque client, d'anticiper sur ses besoins, de modifier les processus internes et de trouver de nouvelles opportunités d'ajouter de la valeur à la relation. Cette démarche permet de positionner le client au cœur du processus de création de valeur.

Le CRM vise à développer une proximité et une relation continue avec les clients. Pour cela, l'entreprise cherche en permanence à mieux comprendre les besoins présents et futurs de chacun d'eux. Grâce à cette connaissance, elle peut ensuite ajuster, de la manière la plus économique possible, les canaux de distribution, de contact, les options sur les produits, les conditions de livraison et la communication de son offre aux besoins.

Le CRM est le moyen d'assurer une cohérence globale entre :

- des clients aux enjeux et aux attentes très différents ;
- des offres de plus en plus personnalisées ;
- des canaux de contacts de plus en plus nombreux.

### **Les huit leviers du CRM**

Le CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, il représente une opportunité importante de reconnaissance de la fonction marketing.

La convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes de marketing, des canaux d'interaction, des outils permettant de rassembler, d'analyser et d'exploiter les données représente une opportunité pour les fonctions marketing, service client et commerciale. En effet, l'apport des technologies de l'information permet de diriger, de structurer,



d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir, à l'égal de ce qu'ils observent en finance ou en production, une meilleure visibilité sur l'utilisation des dépenses marketing.

Dans l'environnement hypercompétitif actuel, il n'est plus concevable de laisser le processus de vente ou de service client sans moyens de contrôler son efficacité. Les hommes de marketing doivent prouver davantage l'efficacité et l'efficience de leurs dépenses. Il n'est plus suffisant de bien dépenser, il faut dépenser au mieux.

Cette pression pousse à une refonte profonde des processus actuels, qui ne peut être ignorée par les hommes de marketing. Elle impose de mieux intégrer la fonction marketing en amont avec les fonctions de production et vers l'aval avec les fonctions de support client, en s'appuyant sur les systèmes d'information.

Cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des huit tendances suivantes :

- ✓ **La réingénierie des processus**
- ✓ **La réactivité**
- ✓ **La personnalisation de masse**
- ✓ **Le marketing relationnel**
- ✓ **L'amélioration de la satisfaction client**
- ✓ **Le one to one marketing**
- ✓ **La modification du mix marketing**
- ✓ **L'intelligence des clients et du personnel**

## **Section 2 : Le positionnement du CRM**

### **Les objectifs**

Les moteurs de l'investissement dans le CRM, selon le *Baromètre du CRM 2003*, sont les suivants :

- 43 % pour fidéliser les clients existants,
- 26 % pour acquérir de nouveaux clients,
- 20 % pour capitaliser sur les clients les plus profitables,
- 11 % pour réduire les coûts.

Selon ce baromètre, l'évolution la plus notable sur quelques années est l'augmentation de la part de l'objectif d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts dans l'ensemble des raisons qui motivent le lancement d'un projet de gestion de la relation client.

Les objectifs du CRM ne sont pas nouveaux : gérer la relation dans une perspective de conserver le client et d'augmenter les revenus a toujours été une priorité des forces de vente, mais le retour d'expériences des entreprises les a conduites vers le tangible plus immédiat de la réduction



des coûts. Les nouvelles technologies offrent de nouvelles opportunités pour atteindre ces objectifs.

Le baromètre du CRM établi depuis 1993 par le cabinet *Insight Technology Group* montre une évolution intéressante sur les dix dernières années. Auparavant, les entreprises étaient essentiellement intéressées par une amélioration de la productivité des vendeurs (augmentation du temps passé à la vente, diminution des tâches administratives et du papier). Aujourd'hui les entreprises réalisent que l'augmentation de l'efficacité des vendeurs n'est plus suffisante. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer leur productivité moyenne. Il faut également donner plus de latitude aux personnes au contact du client ou au personnel administratif dans l'optique d'améliorer la qualité du service au client.

L'objectif visé est la satisfaction et la rentabilité des clients. Les entreprises réalisent qu'un produit ne peut pas leur assurer un avantage concurrentiel durable. En revanche, elles sont conscientes que la façon dont elles le vendent peut leur permettre de construire une relation à long terme profitable avec les clients. Elles insistent davantage sur les apports du CRM comme un moyen d'améliorer la relation entre le vendeur et le client, ainsi qu'un moyen de contrôler les coûts commerciaux.

Le développement des services client et des canaux alternatifs de communication s'inscrit dans ce contexte. Il faut à la fois assurer une proximité avec le client, tout en assurant un contrôle des coûts de service. Le service, certes, mais pas à m'importe quel coût et sans condition. Le bilan des premiers projets CRM a été celui de l'humilité : il ne faut pas croire que vouloir satisfaire tout le monde se traduit par la rentabilité. Loin de cette utopie, les entreprises ont compris qu'il existe un pas important à franchir pour passer d'un système simple, qui couvre une fonction de la chaîne de la relation client, à un système intégré, multifonction multicanal. Les budgets et les impacts organisationnels sont importants. L'approche unifiée du client intègre dans un tout cohérent :

- le marketing stratégique, qui doit être plus terre à terre ;
- le marketing études et le marketing opérationnel, qui doivent savoir assurer une meilleure liaison entre concept et mise en œuvre ;
- le service après-vente, qui doit concilier respect des normes de productivité et reconnaissance des meilleurs clients ;
- la gestion de la force de vente qui doit accepter de vivre avec l'évidence qu'elle ne maîtrise plus l'ensemble de la relation client. Le partage est nécessaire... et profitable pour tous.

### **Les avantages**

Au-delà des retours chiffrés, la mise en place d'une solution de CRM impacte la force de vente, le client et par conséquent l'entreprise.



Aujourd'hui, les forces de vente, qu'elles soient itinérantes ou fixes, en face à face ou par téléphone, proposent des solutions qui dépassent souvent leurs capacités techniques (complexité des produits et manque de formation). La mise en place d'un outil de CRM leur permet d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture des stocks et la configuration de produits. Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs (factures, conception). Les réclamations sur les factures sont encore une des causes majeures d'insatisfaction des clients en B to B ( *Business to Business* ) : pouvoir assurer que les prix facturés seront bien ceux énoncés fait partie du respect des fondamentaux.

Plus sophistiquées, les bases documentaires en ligne facilitent la diffusion d'informations sur les produits de l'entreprise et sur ceux de la concurrence ; elles contribuent également à améliorer la performance commerciale. Toutefois, le recul montre que la volonté de corriger les défauts courants dans les livraisons et la facturation est un levier important dans la réussite du projet.

Le deuxième objectif dans la mise en place de logiciels de CRM est d'accélérer les processus de vente. Les logiciels de CRM apportent une aide méthodologique pour l'application des méthodes de vente éprouvées, comme la fameuse méthode Xerox. Ils guident les nouveaux commerciaux à travers le cycle de vente (proposition, relance, etc.). Ils réduisent les coûts de formation et d'information, et permettent d'identifier le comportement purement opportuniste de certains clients qui recherchent l'avantage immédiat.

Beaucoup de ventes résident sur la connaissance qui est dans la tête des vendeurs, ce qui limite la profondeur des offres et services proposés. La capacité d'accéder à une connaissance globale par des interfaces conviviales améliore considérablement l'efficacité du vendeur. Le CRM permet une meilleure capitalisation du fichier client car la perte d'information est plus faible en cas de départ d'un employé.

La troisième fonction des logiciels de CRM est d'améliorer la productivité et, partant, d'accélérer la vente. Ils assurent pour cela un support informatique pour les fonctions administratives ou répétitives dans la vente : élaboration des devis et propositions, aide à la configuration de produits, accès on-line aux grilles tarifaires, suivi des coûts de vente. Ces outils diminuent donc les tâches administratives en automatisant certains processus manuels et récurrents pour les commerciaux. Ceux-ci passent ainsi plus de temps à la vente, et les éléments de reporting nécessaires au contrôle de gestion sont fiabilisés (clés de répartition des coûts).

Le but majeur du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci. Le principe général consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper des



événements et trouver le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact ou la prochaine action. Cette approche générale, appliquée au prospect, mais aussi au client, doit développer les offres complémentaires et donc le chiffre d'affaires unitaire par client.

Le CRM oriente les efforts commerciaux vers les bons clients. Il a un impact sur la mise en portefeuille, l'organisation des visites par les VRP ou le cycle de relance par téléphone. Il rassemble les informations pertinentes pour créer des offres et des suivis personnalisés. Au final, il améliore la part des achats effectués par ce client, tout en optimisant la pression commerciale.

Ces avantages intangibles peuvent se décliner en indicateurs de mesure dont voici quelques exemples :

- l'augmentation du temps passé à la vente avec les clients existants, mesurée par le nombre d'appels par jour ;
- l'augmentation du nombre de prospects visités, mesurée par le ratio de nouveaux clients sur le nombre de clients par mois ou semaine ;
- le temps passé par les responsables de vente avec les clients et la force de vente ;
- l'amélioration de la satisfaction du personnel par la baisse du taux de turn over du personnel dédié à la vente ;
- l'amélioration du niveau de compétences des vendeurs par la facilité de diffusion des nouveaux produits ou des procédures ;
- le temps passé pour convertir un prospect en un client avec le suivi des contacts dans le temps ;
- la répartition des rendez-vous entre les différentes cibles de clients pour évaluer l'adéquation entre les ressources commerciales et les enjeux des segments de clients
- l'aide au changement avec la réduction du temps de formation pour les nouveaux vendeurs.

### **Pour l'entreprise :**

L'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits, le *narrow casting*, entraîne une diminution des coûts de marketing direct, sous réserve d'une industrialisation des coûts de conception. L'efficacité des propositions se traduit par une amélioration du taux de transformation des propositions en vente et de la fidélité du client (je le connais mieux et il prend conscience qu'il n'est plus un anonyme). Cette capacité de mieux le cibler se traduit immédiatement par une amélioration des rendements de la fonction commerciale.

La mise en œuvre d'instruments de mesure et d'évaluation des actions facilite la prolifération de tests et l'optimisation des actions sur la base d'un apprentissage progressif. L'entreprise redécouvre une certaine forme de créativité au moyen des tests et acquiert une courbe d'expériences.

L'analyse de l'efficacité des ventes par canaux permet de mieux allouer les dépenses par canal, segment ou client. La multiplication des critères pour évaluer les impacts nécessite de réviser les méthodes traditionnelles



de test car il devient difficile de tester toutes les combinaisons. La mise en œuvre de nouveaux plans d'expériences, limitant les combinaisons est obligatoire. Les stratégies se multiplient pour optimiser les combinaisons (plan-média-cible), mais les méthodes d'évaluation évoluent en conséquence.

La mise à disposition de bases de données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise à jour des tarifs. La limitation des volumes de papiers est le premier gain, mais la réduction des erreurs de facturation est aussi un gain appréciable.

Elle améliore la qualité de la relation et limite les frictions non productives. La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts. La mise en ligne de FAQ, voire la possibilité de poser des questions sur un groupe de discussion, permet à l'entreprise de s'informer et de faciliter le délai de traitement des incidents. De nombreuses entreprises sponsorisent, de manière plus ou moins directe, des sites communautaires sur leurs produits, car ils apportent une réponse aux problèmes des clients d'une manière plus souple et plus rapide que les services internes.

Certaines fonctions typiquement « centres de coûts » comme le service client sont partiellement transformées en « centres de profit » dès lors que, grâce aux outils de CRM, un appel au service client peut se transformer en occasion de ventes additionnelles. Ainsi, les opérateurs de téléphonie mobile et les organismes financiers ont tous, à des degrés différents, inséré des opérations de rattrapage sur les appels entrants des clients identifiés comme fragiles ou à fort potentiel. Les processus de traitement de certains incidents deviennent des opportunités de rebond commercial, en fonction du profil du client ou de l'événement détecté.

L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de clients. Ces prospects mieux renseignés dès l'amont sont plus rapidement et plus efficacement transformés en clients. Les clients, qui présentent certains signes prédictifs d'attrition, se voient allouer des efforts spécifiques (offres spéciales, prise de contact, entretien découverte, etc.) afin d'essayer de modifier leurs comportements.

Une meilleure connaissance de la valeur économique des clients permet d'attribuer les ressources financières en priorité aux clients ou prospects ayant le plus fort potentiel. Les politiques de communication ou de promotion peuvent être modifiées pour attirer les meilleurs profils de clients et éviter de développer des tendances opportunistes, axées sur les prix ou les remises, chez les clients. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées avec un



meilleur mix des offres et des canaux. Elles améliorent la part de marché par client (« share of customer ») et elles diminuent l'attrition.

La possibilité de mettre en place des processus de traitement des informations se traduit par un raccourcissement des délais de mise sur le marché et le lancement de nouveaux produits. L'entreprise peut plus rapidement identifier les tendances émergentes dans le comportement des clients, suivre la croissance du chiffre d'affaires et mettre en oeuvre des politiques commerciales dédiées. Le phénomène du Home Cinéma s'est d'abord révélé dans une étude des associations entre les produits. Cette étude a permis de constater l'ingéniosité dont faisaient preuve certains clients pour connecter leurs téléviseurs et leurs chaînes hi-fi, et elle a mis en évidence les besoins de créer une offre plus simple pour répondre à cette attente inscrite dans le contexte du « cocooning ».

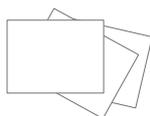
La connexion des outils CRM avec les systèmes des fournisseurs dans une logique de flux tendus diminue les coûts d'approvisionnement, qui sont à 70 % imputables à la gestion des ruptures et des surstocks. La livraison d'un bloc opératoire dans une clinique ou un hôpital nécessite de collecter et d'organiser les plannings de multiples fournisseurs. L'accès au stock, au planning et au tarif est absolument nécessaire pour construire le devis ou finaliser la date de livraison.

L'attrition, dans le secteur des télécommunications, exprime la désaffection des clients. Elle se mesure en taux, en prenant sur une cohorte de clients arrivés dans la même période, le ratio des clients partis ou perdus sur la population totale recrutée dans la période. Un taux d'attrition de 20 % exprime qu'une clientèle change totalement en cinq ans (ce qui est faux car le noyau de gens très fidèles est stable). Les études sur la rentabilité montrent qu'une amélioration de cinq points d'un taux d'attrition entraîne dans certains secteurs une croissance des profits de 75 %.

Le fait de disposer d'informations riches et nombreuses sur les clients peut contribuer à réduire ce taux d'attrition : par une plus grande personnalisation des offres, par l'anticipation des tendances au *churn* grâce à des analyses statistiques, par un partage des informations et des cliquotants entre tous les canaux et les acteurs en relation avec le client.

La détection de l'attrition n'est toutefois que le dernier élément de la chaîne. Un score d'attrition ne fait qu'évaluer les facteurs prédictifs. Il est souvent difficile de rattraper un client qui a décidé de vous quitter. Il est par contre important d'identifier les causes. Le bon sens d'un consultant en restauration illustre bien ce problème : la personne la plus importante dans un restaurant n'est ni le cuisinier, ni le serveur, mais le plongeur... lequel est capable de vous dire ce qui n'est pas consommé !

Le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs, bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données. Un fichier client subit chaque année une obsolescence minimale et naturelle de 5 %. Il y a donc potentiellement 5



% des budgets marketing et commerciaux qui peuvent être gagnés par une meilleure gestion de la qualité des fichiers (en particulier les adresses).

Les incohérences de données ou les informations obsolètes ont plus de chances d'être détectées et corrigées avec un système partagé et unifié.

L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions : le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels, la force de vente, les services administratifs, le service après vente, le Minitel, le serveur vocal interactif ou Internet. Cette homogénéité par les systèmes améliore globalement la perception du client et permet à l'entreprise d'être plus efficace dans sa gestion de la relation lorsqu'elle choisit de favoriser l'interactivité avec le client.

Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients, ce que les Anglo-Saxons appellent *Lifetime Value* ou LTV, en capitalisant sur les informations acquises lors de chaque interaction. En améliorant les taux de transformation lors de l'acquisition, les ventes croisées et la rétention des clients fidèles, une entreprise accroît de facto sa capitalisation boursière. Le CRM contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même (notion de « capital client »). Ce potentiel de différenciation est bien perçu par les analystes financiers, qui considèrent que les entreprises équipées de logiciels de CRM ont plus de facilités de communication avec des partenaires et sont donc plus faciles à fusionner. Cette capacité de communication est tant dirigée vers l'amont (architecture en flux tendus avec des systèmes d'EAI) que vers l'aval. Le CRM est un actif immatériel reconnu par le marché boursier pour estimer le *goodwill* d'une entreprise.

### **Pour le Client :**

Grâce aux outils de CRM, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise.

À l'accueil, il est reconnu par son nom, et les informations sur les relations précédentes peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue.

En cas d'orientation entre différents départements, l'intégration de l'informatique et du téléphone permet de transmettre l'appel au bon interlocuteur en même temps que le dossier informatique suit : le client n'a pas à raconter son histoire encore et encore à chaque nouvel interlocuteur.



Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de CRM, le client se voit proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, si elle est correctement paramétrée par l'entreprise, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients, et un développement du taux de multiventes.

La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise. Cette reconnaissance peut se traduire de différentes façons : obligations de passer par un fournisseur en B to B, communication de coordonnées clients ou parrainage en B to C (Business to Consumer). Ce mode de recrutement par le bouche à oreille ou par des formes plus structurées de parrainage reste de loin le mode d'acquisition le moins coûteux, le plus efficace et le plus fidélisant.

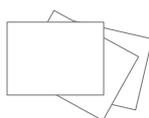


# **Partie II :**

## **La Gestion de la Relation Client dans la banque**

Le marketing relationnel a pris une place importante dans le secteur des services. Ce développement d'abord souligné par Berry en 1983, est aujourd'hui analysé par de nombreux auteurs. La banque, soumise à une concurrence croissante, s'est intéressée à cette évolution du marketing pour développer une Gestion de la Relation Client. Cette nouvelle orientation nécessite une évolution de l'organisation pour être pleinement efficace. Clients et personnel bancaire ne sont pas toujours favorables à ces changements.

### **Chapitre 1 : Le Marketing Relationnel dans la banque**



La première apparition de la notion de marketing relationnel date des travaux de **Berry en 1983**. Il définit le marketing relationnel comme le fait d' « attirer, maintenir et renforcer la relation client ». On est donc bien au cœur de la problématique de la relation client.

## **Section 1 : Du marketing de la transaction au marketing de la relation**

Le marketing relationnel s'appuie sur un élargissement du concept d'échange.

L'échange relationnel est opposé à l'échange transactionnel sur trois dimensions : une dimension temporelle, une dimension stratégique et une dimension sociale. Dans une dimension temporelle, l'échange relationnel est situé sur le long terme. Sa durée est indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané. Sa durée donne une nouvelle perspective à l'échange.

Dans sa dimension stratégique, l'échange transactionnel ne nécessite que peu d'investissements, les coûts de changement d'un fournisseur sont considérés comme faibles, la dimension stratégique de l'échange est donc peu étendue. A l'opposé, l'échange relationnel nécessite des investissements importants et changer de fournisseur a un coût élevé. Des investissements spécifiques ont pu être mis en place pour construire la relation rendant ces changements plus difficiles. Ces investissements peuvent être constitués d'outils technologiques mais on peut les élargir au temps passé à mieux connaître son partenaire. La dimension stratégique de l'échange relationnel est donc très élevée.

Enfin, la prise en compte de la dimension sociale de l'échange distingue l'échange transactionnel de l'échange relationnel. L'échange transactionnel considère principalement la dimension économique de l'échange. Le lien social est absent de cette relation. L'approche transactionnelle reprend les thèmes de l'économie classique en plaçant l'échange dans un simple mécanisme d'allocation des ressources. L'échange relationnel, en se plaçant dans le long terme, intègre donc une dimension sociale à l'échange.

## **Section 2 : Les services financiers tournés vers le marketing relationnel**

L'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services, et donc aux services bancaires, pour quatre raisons (Berry, 1995) :

- L'essence même du service rend la relation interpersonnelle fondamentale. La répétition des contacts entre les clients et les fournisseurs de services facilite l'approche relationnelle de l'échange. La recherche d'une qualité de service par l'entreprise vise à favoriser la fidélité du client et donc une relation de long terme. Le secteur bancaire a



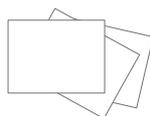
longtemps recherché la qualité de service par la performance des produits et services financiers commercialisés. Depuis quelques années la qualité de la relation interpersonnelle est envisagée, conduisant l'entreprise vers le développement d'un marketing relationnel. L'intangibilité du service rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur. Il doit donc faire confiance à son fournisseur avant d'acquiescer le service. Le marketing relationnel est adapté à cette problématique.

- le secteur des services a été bouleversé ses dernières années par la dérégulation. Les transports, la distribution d'énergie, la banque ont vu les conditions de la concurrence se durcir et le consommateur plus courtisé. *Reichfeld* et *Sasser* ont montré que fidéliser les clients favorise l'augmentation des bénéfices. Leur étude célèbre a montré qu'une réduction de 5% de l'infidélité des clients pouvait augmenter les bénéfices en moyenne dans les entreprises de 25%. Cette augmentation est due au coût de recrutement élevé de nouveaux clients aussi bien qu'à l'augmentation du panier moyen des clients les plus fidèles. Une analyse, menée dans le secteur des cartes de crédit aux Etats-Unis par ces auteurs, a montré que la baisse du taux de défection des clients de 20 à 10% avait doublé la durée de vie moyenne d'un client, la faisant passer de 5 à 10 ans. De la même façon le produit net par client passait de 134 à 300 \$. Ces auteurs ont souligné que si ce taux baissait encore de 5 points, passant ainsi à 5%, la durée de la relation doublait à nouveau et le produit net passait alors à 525 \$. L'entreprise a donc tout intérêt à mettre en place un marketing relationnel.

- Une meilleure connaissance de son fournisseur réduit le risque perçu du client. La construction d'une relation entre le fournisseur de service et le client valorise ce dernier qui aime se sentir reconnu. Cette reconnaissance sociale a été mise en évidence dans de nombreux secteurs de service et en particulier dans le secteur bancaire. Le secteur bancaire cumule deux difficultés : il fournit un service intangible qui rend la relation interpersonnelle entre le chargé de clientèle et le client fondamental, il traite d'un « produit » à forte connotations pour le client : l'argent.

A ce double titre l'approche relationnelle de l'échange est particulièrement bien adaptée.

- Une façon de répondre à ce défi est de renforcer l'image de marque de l'entreprise. Or la plupart des banques françaises et européennes ont pris conscience de l'insuffisante différenciation de leur marque. En l'absence d'un réel positionnement, le client choisit l'entreprise la moins coûteuse ou la plus proche de chez lui. Les banques qui vont gagner cette lutte concurrentielle seront donc celles qui pratiquent des prix faibles ou ont le réseau de distribution le plus dense. La grande distribution se lance sur le marché financier avec des avantages sur ces deux points. *Badoc* appelle à la création d'une politique de marque pertinente pour les banques européennes pour gagner cette lutte concurrentielle. On associera alors à la relation interpersonnelle, une relation entre le client et



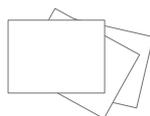
l'entreprise à travers sa marque. *Kapferer* représente l'identité de la marque par un prisme à six facettes qu'on peut appliquer à la banque : la facette physique comprend les caractéristiques propres de la banque quant à ses produits et ses services. C'est la facette la plus facile à imiter pour des concurrents ; la facette « personnalité » permet de personnifier la banque. La facette du reflet repose sur un mécanisme d'identification pour les clients. La facette de la mentalisation représente l'aspect « intérieur » du client. Quelle image de lui même lui renvoie la banque : un créateur, un bon gestionnaire... La facette de la relation représente le type de relation proposée par la banque. Est-ce un rapport de partenariat ou un rapport de pédagogie. Enfin, la facette culturelle rappelle l'enracinement culturel de l'entreprise. Certaines banques choisissent par exemple d'insister sur leur caractère régional ou mutualiste. L'image crée pour la banque une relation particulière avec le client en lui permettant de la distinguer de ces concurrents et en créant un attachement à la marque.

Le développement des technologies de l'information (TIC) a incontestablement favorisé le développement de la relation dans les services. Elles ont permis une meilleure connaissance des comportements d'achat des clients, une personnalisation des services, une meilleure coordination entre les services proposés au client et un enrichissement des services proposés. Les TIC ont également permis le développement de la communication ascendante et descendante entre le client et l'entreprise avec une accélération des échanges.

On trouve bien sûr cette évolution des TIC dans le secteur bancaire. Les TIC sont utilisées à la fois dans les processus de gestion interne et dans la relation avec les clients.

Elles ont ouvert la voie au marketing relationnel. En interne les fichiers-clients ont été développés et qualifiés afin de mieux suivre l'évolution des acheteurs. La difficulté pour les opérateurs est d'avoir un fichier fiable pour un suivi optimal de la clientèle. Or si les informations sont correctement saisies lorsque l'individu devient client de la banque, la mise à jour est plus difficile. Pourtant elle est une condition fondamentale à la réussite des politiques de fidélisation menée dans le cadre d'un marketing relationnel. L'ensemble des informations recueillies sur les consommateurs ou les concurrents forme le Système d'Information Marketing. En externe l'explosion des moyens d'échange renforce les liens entre la banque et ses clients par l'envoi de messages personnalisés ascendants et descendants permettant au particulier ou à l'entreprise de rester en relation constante avec son organisme financier.

En même temps que d'une certaine manière les TIC renforcent le caractère relationnel de la relation entre la banque et ses clients, les résultats d'une étude réalisée au Canada auprès des jeunes montre que le niveau d'utilisation des technologies bancaires libre-service (guichets automatiques et l'Internet) n'affecte pas la perception du niveau relationnel d'une institution financière ni l'intérêt du client à s'engager



dans une relation à long terme avec une institution. Les TIC sont donc peut être un élément facilitant la mise en place d'un marketing relationnel, mais ne sont pas suffisants pour sa réussite.

Cette ouverture vers le marketing relationnel a naturellement conduit à s'intéresser à la gestion de la relation client. *Lefébure* et *Venturi* la définissent comme « la capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'une augmentation du chiffres d'affaires et des bénéfices ».

Si on compare cette définition à la définition du marketing relationnel de *Berry* que nous avons donnée au début, nous pouvons constater l'ajout de la sélection des « meilleurs clients » et de l'expression claire de l'objectif qui est d'augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice.

## **Chapitre 2 : La GRC au sein de BMCE BANK**

Mener des stratégies intensives de développement pour apporter de la valeur ajoutée aussi bien aux clients qu'aux actionnaires tout en maintenant une politique de diminution des coûts est le défi majeur auquel est confrontée la banque de demain. Dans cette perspective, le marketing devra être au cœur de l'activité bancaire, renforcer son rôle stratégique et promouvoir les Nouvelles Technologies de l'Information.

### **Le marketing bancaire de demain**

Le marketing bancaire est appelé à développer une image de marque distinctive qui est considérée comme le capital-réputation de l'institution financière. Le choix d'un positionnement spécifique différenciateur, la création d'une identité propre que tous les collaborateurs de la banque s'en réfèrent et l'attribution de moyens commerciaux pour favoriser un tel positionnement sont les différentes phases du processus de la création de ces marques.

L'optimisation de la compétitivité des réseaux est considérée comme le deuxième défi du marketing bancaire de demain. Le rôle du marketing sera la formulation d'une stratégie cohérente face à la prolifération des canaux de distribution et des segments de clientèle.

Enfin, le marketing bancaire devra intégrer les Nouvelles Technologies de l'Information dans la stratégie marketing de la banque et assurer l'optimisation du maillage de la distribution via l'agence bancaire et l'émergence du commerce électronique. Ainsi, le marketing mix traditionnel (place, produit, promotion et prix) devra céder la place à un marketing mix moderne (information, technologie, logistique et ressources humaines et commerciales). Le E-marketing devra faire bénéficier la banque en matière de gestion de l'information commerciale, la mise à jour des segments et l'élaboration de nouveaux modes de communication avec



un nouveau segment de clientèle on-line. Le développement du E-marketing nécessitera une parfaite collaboration entre les deux directions du marketing et de l'informatique.

### **Comment rentabiliser la relation client ?**

La banque possède diverses informations sur la production bancaire. De ce fait, le marketer doit identifier les informations pertinentes, apprécier leur utilité et les mettre en valeur afin d'augmenter la rentabilité par client. Ces informations aideront le marketer à rechercher les comportements pouvant améliorer la rentabilité de la relation client et pérenniser la relation banque-client.

Ainsi, la rentabilité de la relation client repose sur quatre axes :

- Le raccourci du délai de rentabilisation ;
- L'optimisation du profil de la relation ;
- La lutte contre les pertes de client ;
- L'optimisation des coûts commerciaux.

Le chargé de clientèle devra travailler, conjointement, avec la direction du marketing sur l'institution d'un processus commercial ayant pour but principal le suivi du comportement du client et l'augmentation de sa marge commerciale. Le processus commercial se décline en cinq étapes :

- La prétention du comportement ;
- Le risque d'un tel comportement ;
- Le ciblage de la clientèle et la communication de l'objectif de la campagne ;

### **Le Customer Relationship Management (CRM)**

L'émergence d'outils permettant de gérer la relation client «CRM» a révolutionné le marketing bancaire. Il s'agit d'une solution intégrée, articulée autour d'outils de gestion, d'analyse et d'exploitation de données à destination du marketing opérationnel. Cette solution du CRM permet de comprendre les problématiques de manière globale et structurée. La mise en place d'un tel outil permettra la décentralisation des opérations marketing d'un niveau tactique à un niveau opérationnel. Ainsi, le front-office des agences bancaires sera apte à établir des plans marketing et sera responsabilisé sur la réalisation des objectifs commerciaux. Partant, le CRM sera inévitablement un vecteur de différenciation et de compétitivité par rapport aux concurrents et permettra de gérer des campagnes promotionnelles de type « one to one » ou « one to few ».

L'objectif principal du marketing à travers le CRM est de satisfaire les besoins de la clientèle tout en veillant sur la sphère concurrentielle. Ceci implique un changement au niveau du processus de vente et de communication, et par conséquent une véritable réingénierie de la banque. Dans cette optique, un Système d'Information Marketing orienté client représente un outil décisionnel (segmentation, scoring) et opérationnel (action de ciblage) incontournable.



## **La fidélisation à travers un cas concret**

Le « Relationship marketing » se passe par la fidélisation de la clientèle et ce, en connaissant, en premier lieu, ses modes de vie et de consommation. La fidélité du client est directement liée à la reconnaissance, la récompense et la qualité des relations.

A titre d'exemple, Barclays, le groupe bancaire et financier de plus de 20 millions de clients, a développé un programme de fidélisation de sa clientèle basé sur la personnalisation du service. Après avoir identifié la clientèle active, quelle soit « particuliers » ou « entreprises », et cerné ses modes de consommation et ses besoins de financement, Barclays a élaboré un programme de fidélisation qui a permis l'alimentation de la base de données clientèles.

Enfin, Barclays a adopté un plan de fidélisation de la clientèle « particuliers » dans le but de la pérennisation de la relation. Ses collaborateurs organisent des réunions avec les clients à fort potentiel, élaborent un bilan personnalisé reflétant la situation patrimoniale du client et, enfin, recommandent des conseils.

## **Chapitre 3 : Les conséquences organisationnelles de la GRC**

La réussite de la gestion de la relation client repose sur une double réorganisation : une réorganisation des clients autour de nouveaux segments et une réorganisation des agences, donc de l'outil commercial, faisant évoluer ses fonctions pour intégrer les nouvelles orientations stratégiques.

### **Section 1 : Une réorganisation des clients : la segmentation**

La segmentation marketing traditionnelle divise les clients en groupes aux attentes homogènes. Elle permet de définir des objectifs commerciaux adaptés à chacun de ces segments

Les outils de segmentation de clientèle doivent contribuer à mieux construire une relation avec les clients selon leurs attentes en envisageant la valeur actuelle et la valeur potentielle de chacun. Une étude récente menée par Mercer Oliver Wyman auprès de 46 banques européennes montre que 56% des banques calculent un produit net bancaire par client et que seules 16% évaluent leur part de portefeuille chez leurs clients.



L'ajout de cette donnée permettrait pourtant d'améliorer l'efficacité des réseaux de vente.<sup>12</sup>

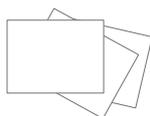
L'unité d'analyse pose question : faut-il prendre en compte le compte, la personne, le foyer bancaire, le ménage économique, le foyer économique... Le compte, utilisé pendant de nombreuses années, a montré ses limites. L'action commerciale est démultipliée et aucune approche globale des clients n'est alors possible. On est ici dans une vision totalement produit de l'activité en oubliant l'approche client. La personne est une vision individualisée de la relation bancaire. Dans cette seconde approche, l'individu a plusieurs produits bancaires et l'approche est déjà enrichie par rapport au premier niveau d'analyse.

La notion de ménage ou de foyer économique est encore élargie. Elle permet d'avoir comme unité de segmentation « Monsieur et Madame » ou le couple ainsi que les enfants habitants à la même adresse. Elle donne une vision transversale du client. Cette approche est complétée par la notion de foyer bancaire qui ne prend corps que si les membres du foyer économique possèdent ensemble un produit bancaire : compte joint, compte titre... La démarche commerciale nécessite une vue globale du foyer bancaire permettant d'optimiser son potentiel défini à partir d'études externes sur le montant des actifs financiers détenus par la population française. Chacun des segments est également défini en fonction du PNB qu'il procure. Par exemple trois segments peuvent émerger : le segment des foyers les plus profitables (65% du PNB, 15% des clients), le segment des foyers les moins profitables (5% du PNB, 25% des clients), et le segment moyen (30% du PNB, 60% des clients). Cette première segmentation est affinée par le potentiel estimé des foyers.

La base de données est l'outil fondamental nécessaire à la réussite des politiques marketing. Une analyse des comportements passés des clients en réponse à des campagnes portant sur des produits de crédit ou d'épargne permet de définir des scores d'appétence par segment de clients. Le profil des clients acheteurs est ensuite comparé avec les non acheteurs sur la même période. Le scoring permet de définir les profils des clients dont la probabilité d'acheter un produit bancaire est forte et ainsi de mieux cibler l'action commerciale.

L'efficacité de ces campagnes est réelle : sur une campagne de crédit, le CCF a constaté que le taux de vente réalisé sur les clients avec appétence, donc ciblés à partir des analyses précédentes passait de 2,1 à 4,8%.

La segmentation s'avère efficace à condition qu'elle associe le potentiel du client et son mode de consommation des services bancaires. Elle permet alors de choisir le canal de communication qui alliera rentabilité et efficacité pour chacun des clients. Elle est à la base de la mise en place d'une démarche CRM dans la banque.



## **Section 2 : Une évolution de la place des agences**

Toutes ces segmentations ne sont efficaces que si elles sont comprises et acceptées par l'ensemble du personnel bancaire, en particulier le personnel des agences. Or la mise en place d'une nouvelle segmentation est associée à de nouvelles démarches commerciales proposées en agence nécessitant l'adhésion de tous.

Les obstacles à cette adhésion sont nombreux : ils viennent du personnel comme des clients. Les chargés de clientèle ont des portefeuilles clients qu'ils gèrent souvent depuis plusieurs années. Ils estiment parfois que l'investissement qu'ils ont pu réaliser dans l'approche de ces clients est anéanti par la nouvelle organisation. L'ancienneté de nombreux salariés rend leurs techniques de travail inadaptées aux nouveaux impératifs de la relation client. La division de la relation client en un ensemble d'actes commerciaux gérés par différents canaux remet en cause la vue globale qu'il possédait sur leurs clients et il leur est demandé d'être plus efficaces dans la vente de produits bancaires. De nombreux agents ont des difficultés à intégrer ces évolutions en mettant à jour régulièrement les données sur les clients. La formation des agents bancaires est donc primordiale dans ce nouveau contexte, cette formation doit expliquer les objectifs de la segmentation, l'importance de la relation client et du « one to one » et l'aide apportée par le multicanal aux chargés de clientèle.

La mission de l'agence est donc réorientée vers le conseil personnalisé et la vente.

Toutes les fonctions transactionnelles qui occupaient jusque-là les agences sont déportées vers les automates et les canaux distants, permettant d'augmenter le temps consacré aux opérations à valeur ajoutée. Les canaux distants remplissent désormais trois fonctions historiquement assumées par le personnel des agences : les transactions basiques, dont le standard téléphonique, la proposition de produits simples et la prise de rendez vous avec un conseiller, la diffusion d'informations financières d'ordre général ou sur la banque.

Néanmoins, on constate que les clients restent attachés à leur conseiller. L'argent est un produit impliquant qui nécessite une relation de confiance entre le client et le conseiller. Certains ont du mal à accepter d'utiliser des automates pour les opérations courantes. Bien sûr, les plus jeunes, habitués aux technologies de l'information sont plus ouverts à cette évolution. Un effort d'explication doit donc être fait vers certains segments de clientèle moins réceptifs au multi-canal afin de les convaincre des avantages qu'ils peuvent en retirer par exemple en horaires d'accessibilité.

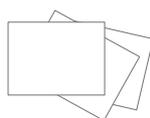
La productivité des services financiers n'augmente pas en proportion des efforts réalisés en matière de relation client, les causes organisationnelles sont majeures. L'organisation de nombreuses banques en caisse nationale et caisses régionales rend difficile les échanges entre



les différents niveaux de la structure. Les systèmes d'informations ne sont pas toujours unifiés entre toutes les structures et les logiciels ne sont pas encore tous en phase avec cette nouvelle approche du client. Ces difficultés viennent renforcer les freins au changement de la part du personnel.

Les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins, elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire.

## **Conclusion**



En conclusion, nous désirons nous interroger sur la question de la fidélité bancaire. La mise en place de la GRC vise à augmenter la rentabilité des clients par des ventes additives, une réduction du coût de gestion des clients et une augmentation de la fidélité des clients. La personnalisation de la relation mise en œuvre ne peut pas être généralisée à l'ensemble des clients. Comme nous l'avons montré, la multiplication des canaux de contact doit permettre de choisir le meilleur canal pour chacun des clients en fonction de son potentiel. Tous n'ont pas vocation à être fidélisés. Il faut également distinguer deux types de fidélité : **la fidélité attitudinale** qui reflète une préférence ou un engagement vis à vis de la banque et **une fidélité comportementale** qui peut se mesurer par le nombre de produits détenus et la possession d'un interlocuteur bancaire unique. Une relation client réussie implique une véritable fidélité de la part du client incluant les deux facettes de la fidélité : la préférence pour la banque et un comportement exclusif envers cette banque. La vente de packages bancaires en plus en plus courant dans la banque commerciale donne seulement une impression de fidélité des clients, elle les met dans un état de dépendance qui surestime le succès des opérations commerciales et penser que le client est devenu fidèle s'avère dangereux pour le long terme.

Opérations marketing, orientation client et stratégie bancaire sont liées, elles nécessitent une réflexion globale sur les cibles à privilégier, les canaux à mettre en œuvre et les systèmes d'information nécessaires. C'est dans une réflexion plus large sur l'organisation de l'entreprise bancaire qu'on trouvera le succès de ces opérations.

Pour la Gestion de la Relation Client (GRC) au niveau de tous les types d'organismes (entreprise, banque,...) est une approche très importante et stratégique, c'est pour cela il représente un développement stratégique à chaque moment pour les responsables des banques, qui permet de fidéliser la clientèle et d'être plus proche de lui pour une efficacité et une excellence au niveau des biens et services offerts.

Enfin, la Gestion de la Relation Client est enjeu global, elle porte de l'importance majeure à travers un ensemble d'outils et techniques développées par les responsables de domaine comme le logiciel CRM, le e-CRM, ou bien le CRM social.



## Bibliographie

- ✓ **Ouvrage** : René Lefébure, Gilles Venturi. (2005), Gestion de la Relation Client.
- ✓ **Article** : Véronique des Garets. La Gestion de la relation Client dans la Banque.
- ✓ **Publication** : BMCE BANK publications, (2002) Le MARKETING BANCAIRE.

