

SOMMAIRE

Gestion de la relation client.....	1
Sommaire.....	1
1 - Introduction.....	2
2 - Qu'est-ce que le CRM ?.....	2
3 - Intégration du CRM dans l'entreprise.....	3
Logiciels de GRC.....	3
Marketing relationnel vers marketing transactionnel.....	3
Informations recensées.....	4
Solutions informatiques.....	5
Le marché de la GRC.....	6
4 GRC : Le système d'informations, outil de fidélisation.....	7
I PRESENTATION DU LOGICIEL DE GRC.....	7
A / Composantes de la relation client.....	7
B / Gérer l'information.....	7
II Schématisation générale du système de GRC.....	8
III LE LOGICIEL DE GRC DANS LE DETAIL.....	8
IV Exemple de grc : le client et sa banque.....	10
V LA GESTION DU CYCLE DE VUE DU CLIENT PAR LA GRC.....	11
A / Valeur client cycle de vie, fidélisation.....	11
B / L'apport de la GRC.....	13

1 - 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 (NA)
- Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser. (FA et QA)

$$CA = NA \times QA \times FA$$

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.

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

La GRC a pour but de créer et entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Dans ce mode de relations commerciales, l'entreprise s'attache la fidélité du client en lui offrant une qualité de service qu'il ne trouverait pas ailleurs.

L'image souvent employée pour illustrer ce concept est celle de la relation entre un petit commerçant et ses clients. La fidélité de ces derniers est récompensée, car le commerçant connaît leurs attentes et est capable d'y répondre et de les anticiper (comme un boulanger qui vous met de côté une baguette cuite selon votre préférence et vous fait crédit).

La GRC recouvre une partie des concepts plus anciens de SFA pour *Sales Force Automation* (automatisation de la force de vente).

2 - QU'EST-CE QUE LE CRM ?

La **gestion de la relation client** (abrégée GRC) est la traduction de l'anglais *Customer Relationship Management* (CRM) qui constitue un nouveau paradigme (une représentation du monde, une manière de voir les choses, (un modèle cohérent de vision du monde) qui repose sur une base définie (Matrice disciplinaire).dans le domaine du marketing.)

Le CRM (*Customer Relationship Management*, ou en français **GRC**, *gestion de la relation client*) vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

- L'avant-vente : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. L'*Enterprise Marketing Automation* (**EMA**) consiste ainsi à automatiser les campagnes marketing.

- Les ventes : L'Automatisation des forces de ventes (*Sales Forces Automation, SFA*), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales, ...).
- La gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.
- L'après-vente, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement *Call centers, Help Desk* ou *Hot-Line*) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un projet de CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.

3 - INTÉGRATION DU CRM DANS L'ENTREPRISE

La mise en place de solutions de CRM dans une entreprise ne consiste pas uniquement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de l'entreprise tout entière, ce qui implique une nécessaire prise en compte d'un projet de conduite de changement. En effet la mise en place d'une stratégie de CRM impose des modifications structurelles, de compétences et de comportements

LOGICIELS DE GRC

L'objet de la mise en œuvre d'une telle politique passe souvent, dans les entreprises de taille moyenne et importante, par la mise en place d'une solution logicielle. Le but est de rendre profitable chaque interaction entre l'entreprise et le client ; et ce lors de toutes les étapes : prospection, vente, après-vente.

Ces logiciels couvrent ainsi l'ensemble de fonctionnalités :

- marketing (ex : fournir aux professionnels du marketing, des outils de ciblage, de gestion de campagnes marketing) ;
- vente (ex : fournir aux représentants des outils de gestion des contacts, des opportunités, des soumissions) ;
- après-vente, service client (ex : fournir aux services clients des outils de gestion des plaintes, des demandes de services).

MARKETING RELATIONNEL VERS 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

Le marketing client valorise :

- le capital de l'individu

INFORMATIONS RECENSÉES

Le développement de telles relations implique une **connaissance** des clients. À l'échelle d'une entreprise, cela nécessite une certaine infrastructure de gestion de l'information qu'on désigne souvent comme le système d'information marketing. Celui-ci s'articule autour d'une base de données dans laquelle on stocke tous les contacts entre l'entreprise et les clients. Idéalement, ces contacts incluent toutes les communications à destination du client (avéré ou potentiel) :

- mailings ;
- télémarketing ;
- envoi d'échantillon ;
- etc.

ainsi que toutes les réactions du client

- actes d'achats ;
- demande d'information ;
- appel au service après-vente ;
- etc.

Outre ces informations comportementales, la base de données pourra comprendre des informations socio-démographique telles que :

- âge ;
- sexe ;
- nombre d'enfants ;
- date de naissance ;
- catégorie socio-professionnelle ;
- etc.

ainsi que des données sur ses préférences :

- centres d'intérêt ;
- mode de contact préféré ;

L'ensemble de ces données est exploité à travers des outils de [data mining](#), qui à partir de [modélisations](#) statistiques, réalisent une [segmentation](#) de la clientèle de l'entreprise. Des outils de GRC permettent de piloter l'effort commercial et marketing de l'entreprise (conception et planification des campagnes).

Selon la théorie de la GRC, le client consent à ce que l'entreprise collecte et conserve ces informations car elles permettent la personnalisation du service qui lui est offert.

SOLUTIONS INFORMATIQUES

Les outils informatiques de GRC se déclinent généralement autour de trois axes de l'activité de l'entreprise : marketing, commercial et service client. Les fournisseurs de solutions CRM proposent généralement des modules indépendants, reposant tous sur la même base de données :

- L'automatisation des activités de marketing de l'entreprise (ou *Enterprise Marketing Automation*) permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de [fidélisation](#). Les modules EMA proposés permettent de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement (ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement) ou en fonction d'une action programmée (exemple : relance téléphonique suite à une campagne). L'application est capable de gérer des règles de gestion complexes afin d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client (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 (ou *Sales Force Automation*) 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 (ou *Client Service Support*) 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).

Outre ces dimensions opérationnelles, les solutions CRM proposent souvent un module analytique permettant de forer la base de données aux fins de modélisation (ex : segmentation client).

Bien que l'on emploie aujourd'hui fréquemment le terme GRC (ou son équivalent anglais CRM) pour désigner les suites [progiciels](#) apportant les fonctionnalités nécessaires à la concrétisation de cette nouvelle approche, la gestion de la relation client ne se limite pas à la mise en œuvre d'une solution informatique mais implique une révolution dans la culture d'entreprise.

LE MARCHÉ DE LA GRC

La GRC a connu un grand engouement à la fin des années 1990 et les entreprises proposant des outils permettant la mise en œuvre de ce concept ont connu une croissance exponentielle. On recense aujourd'hui (2006) en France près de 200 progiciels de CRM disponibles pour les petites et moyennes entreprises ou les grandes entreprises.

Le marché semble depuis marquer le pas car nombre de ces projets, dont le coût initial fut très important, n'ont pas apporté les bénéfices attendus. On s'oriente actuellement vers un rapprochement avec le marché des progiciels de gestion intégrés comme en témoigne l'OPA d'Oracle sur Peoplesoft et Siebel ou l'arrivée sur ce marché de [SAP](#).

À noter l'existence de GRC gratuites :

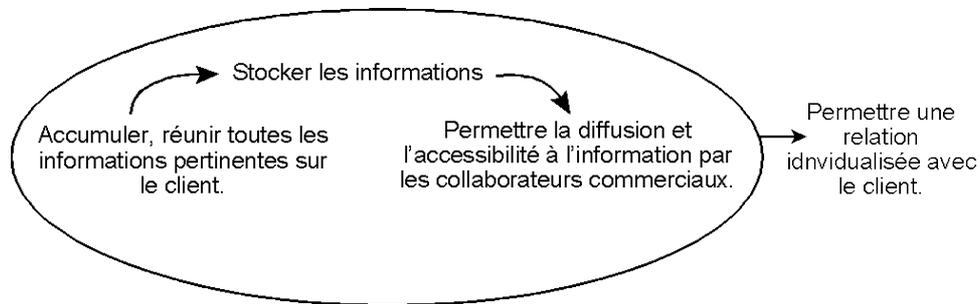
- [Dolibarr](#) en [Open Source](#) GRC et PGI lien [wiki Dolibarr](#);
- [Eole.com](#) préconisée par l'Éducation Nationale ;
- [OTRS](#), un petit [help desk Open Source](#) ;
- [Vtiger \(fr\)](#) un GRC [Open Source](#);
- [SugarCRM](#) en [Open Source](#);
- [TAIKA](#), logiciels de CRM et ERP complet en [Open Source](#);
- [Annuaire Gestion de la Relation Client - CRM](#), annuaire spécialisé, listant les acteurs par offre.
- [Progilibre.com](#), qui se spécialise sur les outils de CRM en open source
- [Visionarymarketing.com](#), Site du Marketing et des Systèmes d'information Marketing
- [un glossaire du CRM](#)
- [le Forum du Cercle du CRM](#), Forum de partage et de retour d'expérience sur la relation client
- [La Gestion de la relation client dans les activités de Service](#), Colloque, Lyon - 15 Mars 2007.

4 GRC : LE SYSTÈME D'INFORMATIONS, OUTIL DE FIDÉLISATION

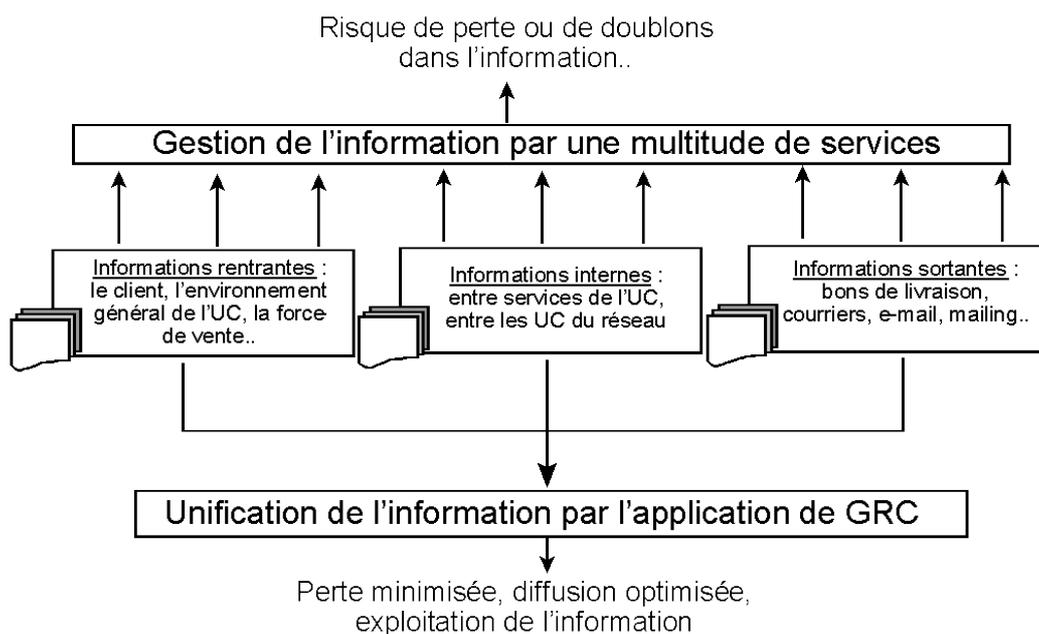
La fidélisation est enjeu stratégique et opérationnel pour l'entreprise. S'il s'agit d'un thème en vogue dans le marketing, la pratique de la fidélisation n'est pas nouvelle en soi. Le boulanger de quartier qui salue sa clientèle, l'appelle par son nom est déjà dans une démarche de fidélisation. Une PME qui gère un portefeuille de plusieurs centaines de clients doit toutefois se doter d'outils spécifiques et puissants en se dotant de logiciels de gestion de la relation client, GRC, produits de plus en plus accessibles dans leur utilisation et leur prix.

I PRESENTATION DU LOGICIEL DE GRC

A / COMPOSANTES DE LA RELATION CLIENT.



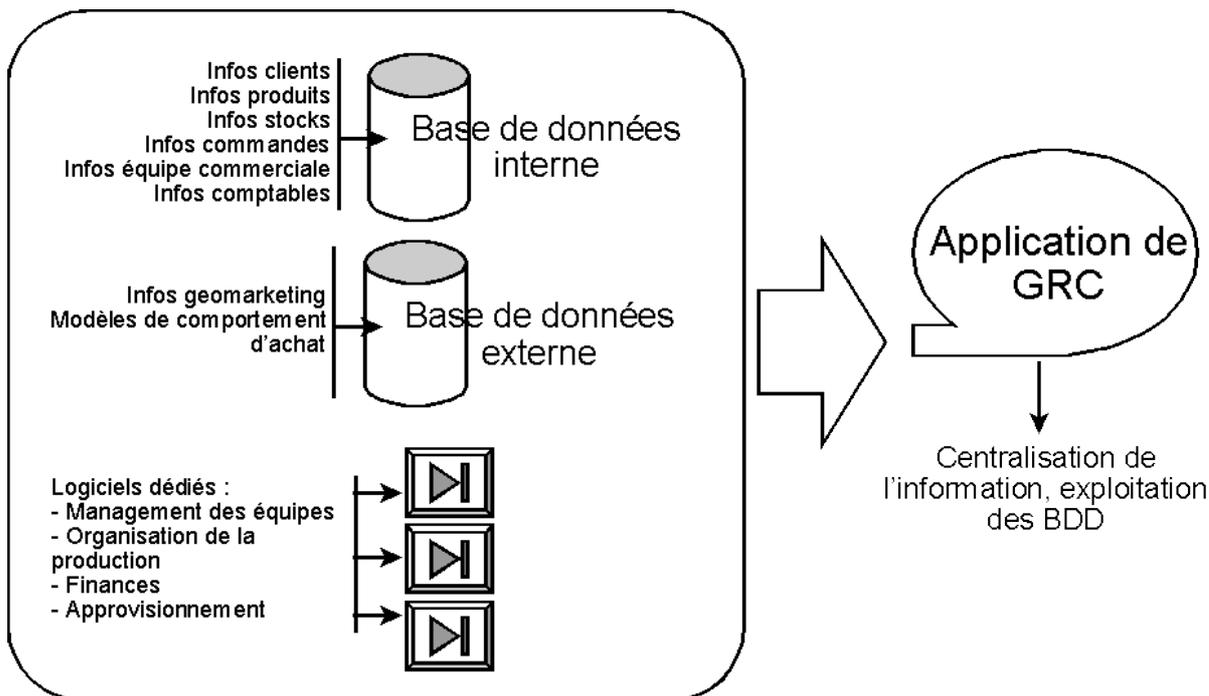
B / GÉRER L'INFORMATION



La capacité du logiciel de GRC à réunir, stocker, exploiter, et diffuser l'information permet une interaction avec le client : l'UC peut notamment personnaliser l'offre de B/S. La GRC permet réellement de placer le client au cœur de l'activité et des décisions marketing opérationnelles ou stratégiques. Cette pratique est appelée « one to one » par le marketing.

Sans GRC	Avec la GRC informatisée
Un client standard	Un client parfaitement connu
Une offre standard	Une offre personnalisée
Une publicité de masse	Une communication ciblée
Segmentation large	Segmentation fine
...	...

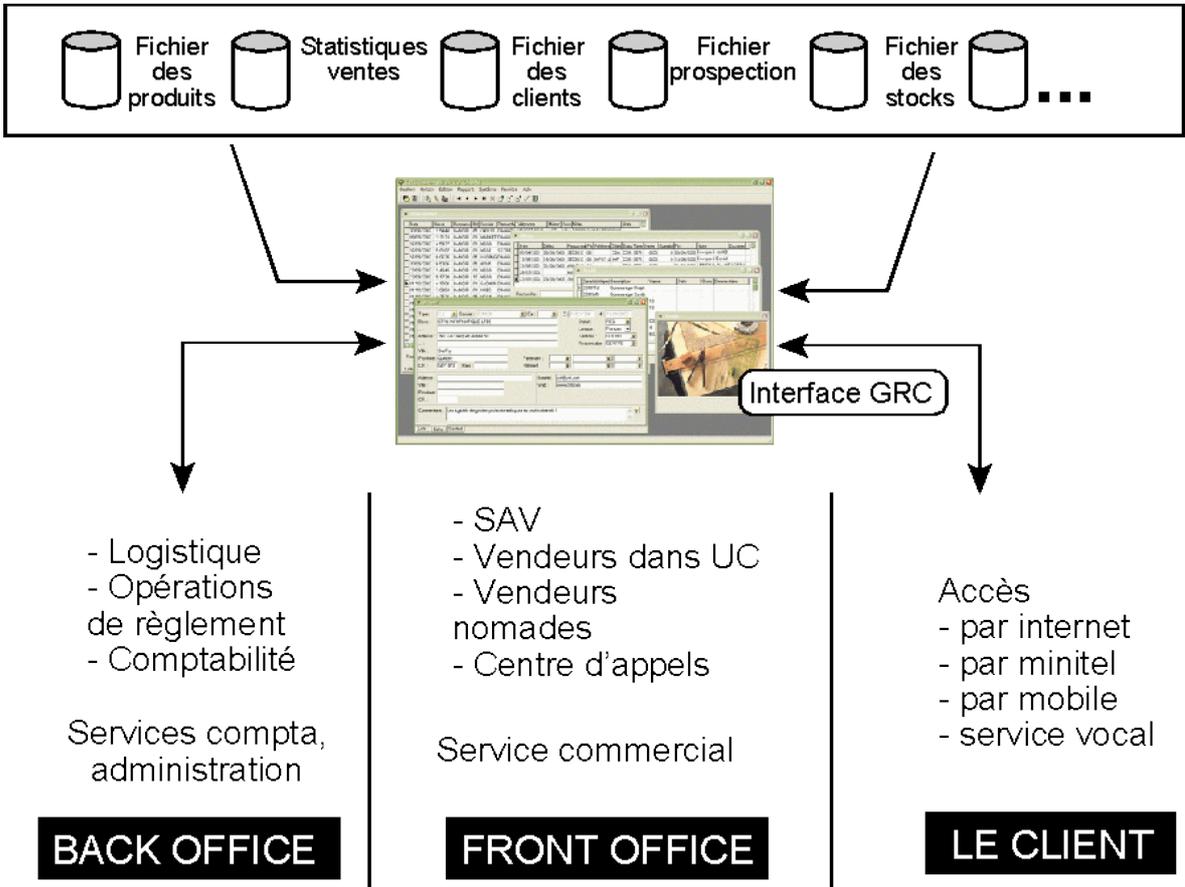
II SCHÉMATISATION GÉNÉRALE DU SYSTÈME DE GRC



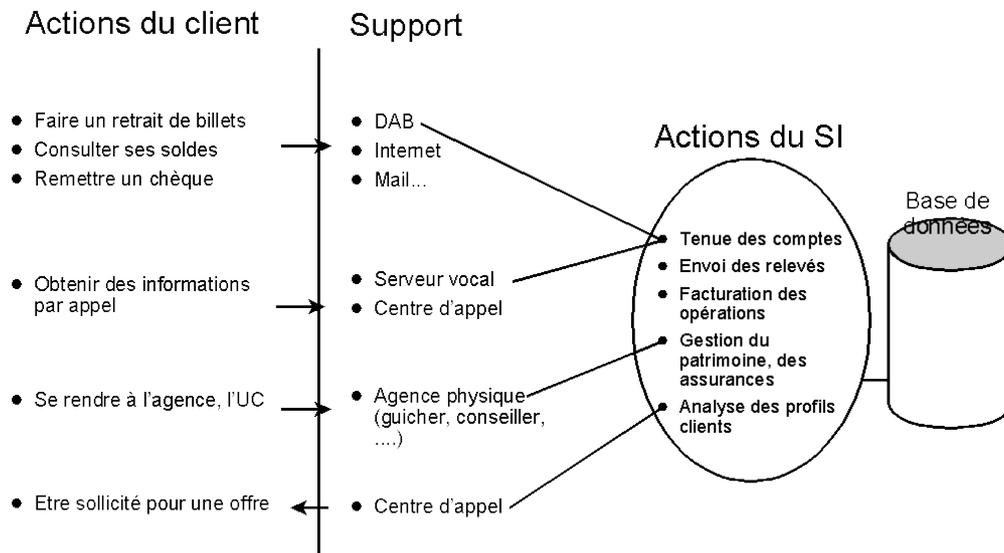
L'applicatif de GRC vient en cumul des autres applicatifs dédiés à certains services. Du point de la configuration informatique, le logiciel de GRC est en interaction avec ces logiciels et les bases de données internes et externes de l'UC. On parle d'intégration.

L'utilisateur peut en certains cas avoir le sentiment de ne travailler qu'avec une seule interface globalisée mais n'exploitant que certains fonctions de celle ci selon les tâches dédiées à l'utilisateur. D'où le commentaire des stagiaires en entreprise : « dans mon UC , on ne travaille qu'avec xxxx ! ».

III LE LOGICIEL DE GRC DANS LE DETAIL



IV Exemple de grc : le client et sa banque



Le secteur bancaire est précurseur en matière de GRC. Aujourd'hui, compte tenu de l'implantation des systèmes informatiques dans ce secteur et la multiplication des moyens de communication, le client a plusieurs portes d'entrée pour contacter sa banque, ce pour de multiples demandes.

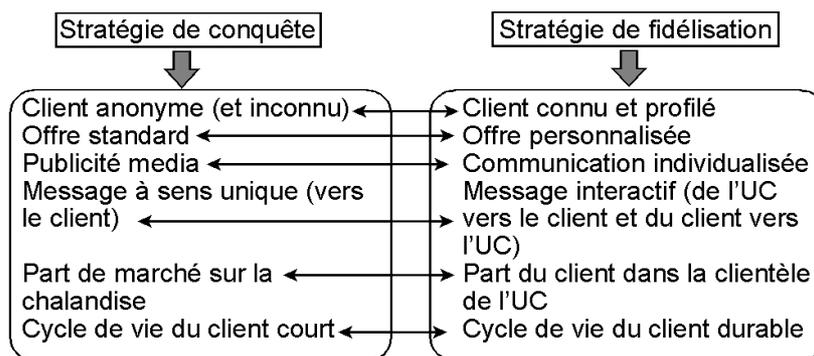
Le SI est aussi doté d'outils d'analyse de données permettant par exemple à partir de l'historique de la relation et des mouvements sur les comptes de contacter directement le client pour véhiculer une offre personnalisée.

A / VALEUR CLIENT CYCLE DE VIE, FIDÉLISATION

La Valeur Client mesure l'espérance de revenus (ou de profits) qu'une entreprise peut attendre du développement d'une relation moyen et long terme avec un client. Ainsi selon la Sofrès dans une enquête menée pour LSA, 30% des clients les plus fidèles d'un hypermarché représentent 80% du CA de ce dernier, pour un panier d'achat moyen de 360 euros mensuels.

Dans la mesure où cette valeur client s'évalue sur le moyen et long terme elle est étroitement liée au cycle de vie du client dans l'enseigne, de son acquisition par l'enseigne (après un phase de conquête client) jusqu'à son abandon (le client choisit de se fidéliser à un autre réseau de distribution).

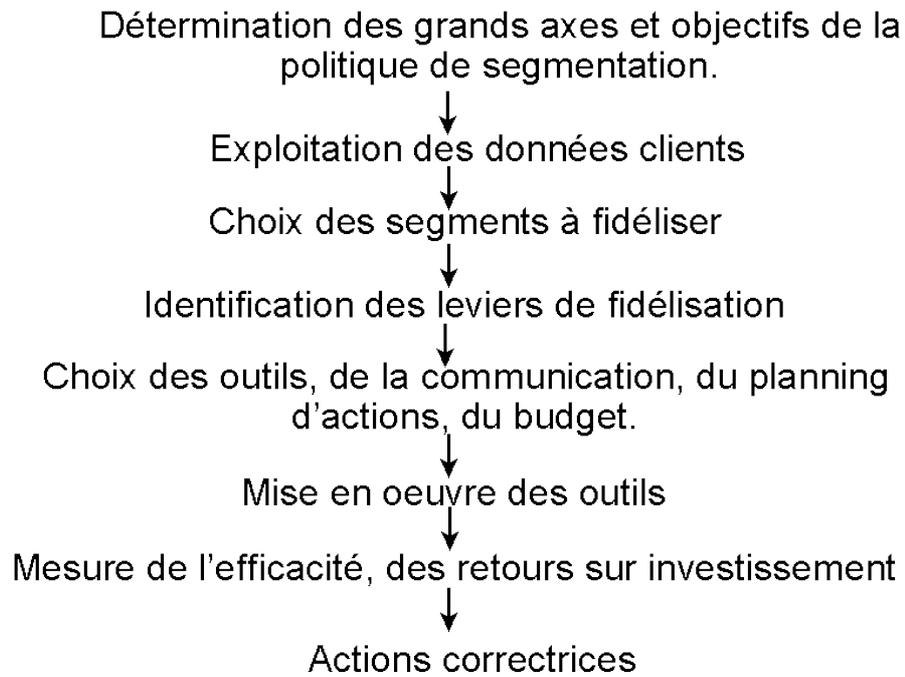
Les coûts de la fidélisation peuvent être estimés à 6 fois inférieurs à un programme de conquête de client. Transformer un prospect en client revient en effet cher. Cette différence de coût s'explique par la nature des tactiques et des outils utilisés :

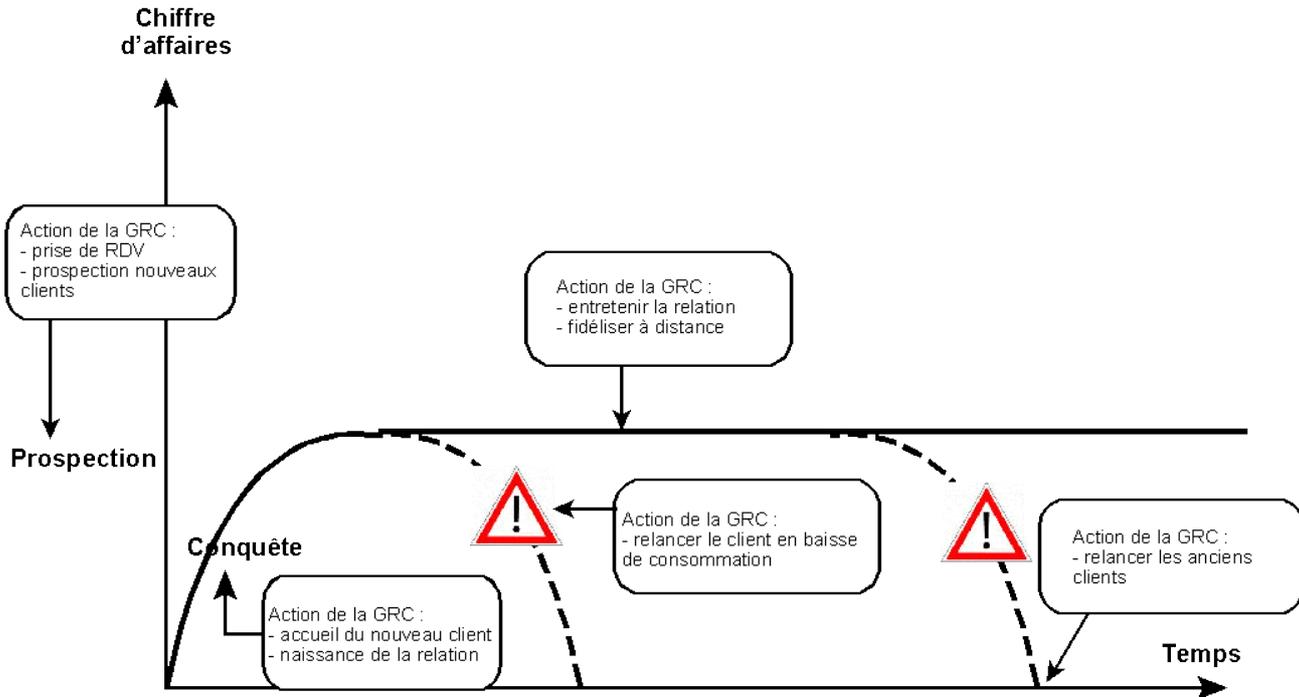


La stratégie de conquête se démarque par

- des moyens de communication parmi les plus chers (notamment les medias de masse),
- la difficulté à évaluer l'impact de la communication,
- la difficulté à proposer un produit (ou service) permettant la satisfaction des besoins du plus grand nombre (cible large) au risque de ne satisfaire personne,
- la nécessité d'une conquête permanente, la part de marché et le niveau de CA étant au centre de la stratégie plutôt que le client lui même
- La stratégie de fidélisation quant à elle, amorti ces risques et ces coûts de conquête sur une durée de vie du client dans l'enseigne plus longue, afin de les rendre supportables.

Les étapes de la fidélisation sont :





Etape cycle	Action GRC
Prospection	Prospecter par actions ciblées à partir de fichiers clients loués ou constitués par l'entreprise
Accueil du nouveau client	Le client n'a pas encore concrétisé tout son potentiel dans l'UC. Ex : un client a ouvert un compte à la BNP mais n'a pas encore souscrit de placement ou d'assurance / une entreprise a acheté une imprimante mais pas encore de stocks de consommables.. Il faut transformer la commande initiale en commandes complémentaires ou commandes récurrentes afin d'éviter de nouvelles conquêtes clients.
Conserver les clients actifs	Ici, toute action ou geste commercial sont souhaitables pour maintenir le client à son niveau de consommation actuel. Les offres de prix sont formulées en fonction de son historique d'achat. Les nouvelles offres sont formulées en fonction de son profil et ses besoins.
Relance du client	Les clients qui baissent leur consommation sont à relancer régulièrement, notamment s'ils ont commencé à basculer dans la concurrence.
Le client perdu	On étudie particulièrement l'historique d'achats pour formuler de nouvelles offres, plus attractives, plus adaptées aux besoins.