

Royaume du Maroc  
مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل  
Office de la Formation Professionnelle  
et de la Promotion du Travail

*Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de la Formation*

**Secteur : AGC (Administration, Gestion & Commerce)**

**Module : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT  
GRC/CRM**

**BACCALAURÉAT PROFESSIONNEL**

**2<sup>ème</sup> année**

*Avril 2017*



**DRIF, CDC TERTIAIRE**

## REMERCIEMENTS

*La DRIF/Le CDC Tertiaire remercie les personnes qui ont participé à l'élaboration & la validation de cet outil. IL s'agit de :*

NOM	AFFECTATION	DR
<b>Pour la supervision</b>		
Mustapha HAIDARA	Directeur CDC TERTIAIRE	DRIF
<b>Pour l'élaboration</b>		
• Salah eddine KHELLAF	ISTA ES-SEMARA	PS
<b>Pour la validation</b>		
• MME Fatima Zahrae KHEMISS	ISTAG SIDI MOUMEN Casablanca	DR GC Sud
• MME Hayat SAOUAQI	CDC TERTIAIRE	DRIF

### Remarque importante

*Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer au CDC TERTIAIRE, toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration de ce programme de formation.*

**DRIF**

<b>La Gestion de la relation Client 60h</b>	
<b>PRÉCISIONS</b>	<b>ÉLÉMENTS DE CONTENU</b>
A- Décrire les mesures de fidélisation de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information régulière des clients sur les nouveautés</li> <li>▪ Information régulière des clients sur les promotions périodiques</li> <li>▪ Information régulière des clients sur les changements au niveau de l'entreprise (procédures, départ d'un agent commercial...)</li> <li>▪ Mesures initiatives : ristournes, remises, cadeaux, concours, réceptions...</li> <li>▪ Visites de contrôle de la satisfaction des clients par rapport aux prestations des agents commerciaux (assurées par le personnel d'encadrement des commerciaux)</li> </ul>
B- Décrire le processus de gestion des réclamations de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création d'un fichier à part de clients mécontents</li> <li>▪ Détection des raisons de mécontentement de ces clients</li> <li>▪ Traitement des réclamations détectées</li> <li>▪ Calcul des ratios : taux de réclamations, taux de perte....</li> </ul>
C- Gérer la relation clientèle à distance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation du téléphone ;</li> <li>▪ Utilisation du courrier ;</li> <li>▪ Utilisation de l'Internet.</li> </ul>

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION .....	6
Section 1 : pour comprendre la GRC.....	7
I) Définitions du CRM .....	7
II) Le développement de la relation client : d’une orientation produit à une orientation client.....	8
III) le marketing relationnel et GRC.....	9
A) Marketing transactionnel et marketing relationnel .....	9
B) Quelle relation entre GRC et Marketing relationnel.....	12
C) Les types de CRM.....	13
Section 2 : Les facteurs et démarches du CRM .....	14
I) Les facteurs du CRM .....	14
1) Le facteur humain.....	14
2) Le facteur organisationnel.....	14
3) Le facteur technologique.....	15
II) Démarche du CRM .....	15
SECTION 3 : Les stratégies et les moyens de fidélisation.....	17
I) Les enjeux.....	17
1) Les coûts des clients perdus.....	17
2) La rentabilité.....	18
3) La stabilité.....	18
4) Un bouche à oreille positif.....	19
II) La stratégie de fidélisation.....	19
III) Les moyens de fidélisation.....	20
1) Le marketing relationnel.....	20
2) Les stimulants financiers.....	21
3) Les stimulants sociaux.....	22
4) Les liens structurels.....	22
IV) LE CAS PARTICULIER DU BUSINESS TO BUSINESS.....	22
1) Les trois caractéristiques du marketing Business to Business.....	22
A) fidéliser.....	22
B) S'intégrer dans une filière.....	23
C) affronter la complexité.....	23
2) Les programmes de fidélisation Business to Business.....	24
2.1) Adaptation et précaution.....	24
2.2) Principaux critères d’efficacité d’un programme de fidélisation B to B.....	26

---

2.3) Impact sur l’entreprise initiatrice.....	27
2.4) L’implication des hommes en particulier.....	28
Section 4 : Le système d’information, outil de fidélisation dans le cadre de la GRC.....	29
D) PRESENTATION DU LOGICIEL DE GRC.....	30
A / Composantes de la relation client.....	30
C/ Gérer l’information.....	31
II) LA GESTION DU CYCLE DE VUE DU CLIENT PAR LA GRC.....	32
A / Valeur client, cycle de vie, fidélisation.....	32
B/ l’apport de la GRC.....	34
Section 5 : Gestion de la relation client à distance.....	35
I- L’utilisation du téléphone .....	35
1- VOUS RECEVEZ UN APPEL.....	36
1-1/Généralités.....	36
2-1/Etapes du contact téléphonique.....	36
<b>3-1/ Le téléphone est un outil au service de l’image de l’unité commerciale.....</b>	<b>37</b>
2- TRAITER UN CLIENT MECONTENT.....	37
3- VOUS PASSEZ UN APPEL.....	38
<b>1-3/ Faire sauter les barrages en B to B.....</b>	<b>38</b>
<b>2-3/ Plan de l’appel émis.....</b>	<b>41</b>
II- CAS DES CENTRES D’APPELS.....	41
1 / Genèse dans les années 90.....	41
2 / Le télémarketing.....	41
III- l’utilisation du courrier .....	43
Conclusion.....	46
MTP.....	47

## INTRODUCTION

Les entreprises ne cherchent pas seulement à améliorer leurs relations avec leurs partenaires, mais également à consolider les liens qui les unissent à la clientèle.

Un client satisfait est à la base du développement d'un marché. En effet, les ventes de l'entreprise dépendent à tout moment de deux groupes : les nouveaux clients et les clients habituels.

Dans le passé, on avait souvent tendance à considérer qu'un client était acquis pour toujours, parce qu'il n'avait pas d'autres choix ou bien que les habitudes engendraient l'inertie.

Aujourd'hui, pour beaucoup d'entreprises et de nombreux marchés, le coût d'acquisition de nouveaux clients est élevé. De nombreux marchés sont déjà saturés par une offre surabondante et il y a beaucoup de difficultés à trouver de nouveaux clients solvables. Aussi, les entreprises se retournent vers leurs clients acquis et réfléchissent sur l'intérêt de conserver et de développer leur chiffre d'affaires auprès de cette clientèle déjà acquise.

La fidélisation, reconnue comme objectif indispensable de toute stratégie de relation client, ne se limite pas à de simples programmes promotionnels.

Le marketing « Business to Business » (B to B) est souvent peu considéré face à la discipline reine que serait le marketing grand public ou « Business to Consumer » (B to C). Cette opinion reflète l'amalgame trop fréquemment réalisé entre le marketing « produit » et le marketing « client ».

Le marketing « produit », créé par le secteur de la grande consommation, a longtemps dominé le marketing en général. Les notions de segmentation et de positionnement, les outils d'analyse qualitative et quantitative sont autant d'apports fondamentaux issus du marketing produit. Or cette situation de quasi suprématie du marketing produit est largement en train d'évoluer : le marketing « client », initié par les entreprises du B to B, connaît un essor considérable.

Quelles sont les spécificités d'un marketing B to B ?

Comment, au sein de cette relation, l'entreprise concrétise-t-elle la fidélisation de ses clients ?

Dans une première partie, nous aborderons la fidélisation du client, en précisant les enjeux, la stratégie et les moyens mis à la disposition de l'entreprise pour conserver sa clientèle.

Puis, en seconde partie, nous verrons les éléments de fidélisation du client concernant la relation d'entreprise à entreprise.

## Section 1 : pour comprendre la GRC

Le terme de la Gestion de Relation Client ou de marketing "One to One" apparaît en France en 1997. Mais le concept est né au début des années 1990, pour pallier les insuffisances du marketing de masse qui avait rendu le client plus volatil, plus sollicité, et plus exigeant.

Devant un paysage concurrentiel de plus en plus acharné, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'améliorer sa relation avec ses clients.

### I) Définitions du CRM

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

« La 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

**Les ventes** : L'automatisation des forces de vente (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 des services clientèle** : le client aime se sentir connu 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 centre d'appel et via la mise en ligne d'informations de support technique

### II) Le développement de la relation client : d'une orientation produit à une orientation client

#### ❖ Les années 50-60 l'ère préindustrielle : la relation de proximité

L'ère préindustrielle s'est terminée plus ou moins récemment selon les secteurs. Pour prendre l'exemple du commerce, l'apparition des grandes surfaces et des centrales d'achat ne date que de quelques dizaines d'années. Auparavant le commerce à destination du grand public était avant tout fondé sur un modèle de valeur de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relation personnelle pour ne pas dire du voisinage.

### ❖ **Les années 60 : Reconstruction et couche marketing**

C'est la période de production de masse, il faut proposer des produits au consommateur pour répondre à une demande explosive. La demande est simple l'offre doit l'être également. Pendant cette période les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et sur l'élargissement de l'offre.

### ❖ **Les années 70 : Segmentation du marché et masse marker**

C'est une période de rationalisation, des procédures d'optimisation de la production sont mises en place pour réduire les coûts de fabrication. L'objectif est d'élargir la taille des marchés potentiels, en combinant une baisse des coûts, une amélioration des processus de vente et une création de nouveaux moyens pour toucher la clientèle. Les entreprises commencent à segmenter les clients et à élargir leur gamme de produit.

### ❖ **Les années 80 : One to many Apparition du consommateur**

Les années 80 sont les années de la qualité, les exigences des consommateurs commencent à se faire sentir, pour les satisfaire il faut améliorer la qualité des produits. Pendant plus de 30 ans les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux maîtriser leurs produits. Dans la même période elles développaient de nouvelles techniques d'approche du client mais celle-ci restaient assez épisodique et peu industrielle.

### ❖ **Les années 90 : Orientation client et le one to some**

Depuis le début des années 90 le marché connaît une profonde mutation avec l'inversion du paradigme marketing. Cela veut dire que c'est le passage d'une orientation produit à une orientation client. Les années 90 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données clients se multiplient et l'essor du marketing direct permet de mettre en avant les avantages d'une relation directe avec le client.

### ❖ **Les années 2000 : Inversion des relations clients fournisseur et le one to one.**

Les années 2000 marquent l'intensification de cette tendance client, avec l'émergence du concept du marketing one to one. C'est-à-dire une offre spécifique pour chaque client. Quelque soit les secteurs d'activités, les entreprise concentrent leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client. En parallèle les technologies de l'information et des communications (TIC) orientent également vers une inversion des rôles, où le consommateur joue un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer au distributeur à s'auto-conseiller et assurer lui-même son propre service client.

## III) **le marketing relationnel et GRC**

### **A) Marketing transactionnel et marketing relationnel**

Le marketing relationnel tire ses racines de différents domaines du marketing et de la gestion. Le marketing industriel y a notamment contribué au travers de son modèle des réseaux de relations. Le marketing des services quant à lui a développé les domaines de la qualité du service et de la relation ainsi que de la fidélisation du client. La gestion des ventes et de la distribution a apporté son éclairage au niveau des réseaux et des interactions avec le client. Les programmes de gestion de la qualité totale se sont basés également sur les notions de qualité perçue par le client et la satisfaction du client, valeurs aujourd'hui chères au marketing relationnel. Par ailleurs, le développement des nouvelles technologies de la communication a permis des innovations majeures en marketing de bases de données ainsi qu'en marketing direct (Data Mining, Knowledge Management, e-marketing, CRM et e-CRM, ...).

Le marketing relationnel, c'est l'identification, l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et les autres partenaires, avec profit, de façon à ce que les objectifs des parties impliquées soient rencontrés. Ceci est atteint grâce à un échange mutuel et l'accomplissement des promesses faites." Cette définition nous semble intéressante et assez complète. Elle met en évidence les points suivants :

- La relation s'inscrit dans la durée et évolue dans le temps,
- Le marketing relationnel concerne non seulement les clients mais aussi les autres partenaires de l'organisation (modèle des 6 marchés),
- Les différentes parties sont actives dans la relation (aussi bien le client que le fournisseur),
- La relation est profitable pour chacune des parties en présence (relation gagnant-gagnant)."

Le principal objectif du marketing relationnel est d'optimiser les performances commerciales de l'entreprise en développant une relation étroite avec chaque client potentiellement intéressant. Cette relation se base sur une bonne connaissance du client, sur la satisfaction de ses attentes et sur sa fidélisation. En d'autres termes, le marketing relationnel s'attache plus au développement des parts de clients qu'à la conquête de parts de marché. Pour développer ses parts de client, l'entreprise cherchera à élargir le champ de permission accordé par ses clients individuellement.

Au-delà de la relation avec le marché des clients, le marketing relationnel vise également à optimiser les différentes relations que l'entreprise entretient avec son marché interne, son marché de fournisseurs et de partenaires, son marché d'« influenceurs », son marché de recrutement et son marché de références. Dans cet article, nous nous attacherons à l'analyse des relations que l'organisation entretient avec ses clients.

Le concept de relation est étroitement lié aux notions de réseaux et d’interactions. L’entreprise relationnelle va se développer sur base des relations qu’elle tisse avec ses marchés. Ces relations sont composées d’interactions et forment des réseaux. Ces réseaux vont donner naissance à des collaborations et partenariats qui enrichiront chacun des membres qui y prennent part.

La stratégie marketing met en scène deux paradigmes qui représentent chacun l’extrémité d’un continuum : le paradigme transactionnel et le paradigme relationnel. Le tableau qui suit (figure 1) illustre ce continuum et les valeurs associées à ces paradigmes. Entre les deux extrêmes de ce continuum existent de multiples solutions marketings dont l’orientation-marché.

Marketing transactionnel	←=====→	Marketing relationnel
Court terme	Perspective de terme	Long terme
Echange Gestion de marque / de produit	Focus	Relation interactive Gestion de client
Conquête Part de marché	Objectif	Fidélisation Part du client
Valeur ou prix Standardisation	Stratégie	Valeur Customisation Collaboration, confiance, engagement
Département marketing	<i>Marketers</i>	<i>Full Time Marketers + Part Time Marketers</i>
Communication de masse	Communication	Communication personnelle
Etude de marché	Feedback	Dialogue permanent
Marché de masse ou segment	Taille du marché	1 client = 1 marché

**Figure 1 :** Marketing transactionnel et marketing relationnel

La stratégie transactionnelle est caractérisée par une vision à court terme, chaque échange ou transaction est envisagé individuellement et doit générer un profit. Le critère principal d’évaluation de cette stratégie de conquête est la part de marché. Les produits sont développés sur base d’une stratégie soit de valeur ou de prix, et sont souvent standardisés. Le marketing est essentiellement une compétence du département marketing. Enfin, la communication avec les clients passe en général par des médias de masse et l’information concernant le marché est le plus souvent collectée via des études marketing.

Dans la stratégie relationnelle, l’entreprise se concentre sur le long terme, la relation est envisagée dans sa totalité. Les objectifs de l’entreprise sont de fidéliser les clients afin d’augmenter la part du client. L’entreprise s’attache à satisfaire les besoins de ses clients les plus rentables. Ceci se traduira toujours par une stratégie de valeur bâtie sur une confiance mutuelle, un engagement entre les parties et une plus grande collaboration. Le marketing n’est plus l’exclusivité de l’unité marketing (les « Full Time Marketers »), chaque membre de l’entreprise qui interagit avec le client devient un

« Part Time Marketer ». Pour faciliter la communication et diffuser la connaissance du client en interne, des équipes pluridisciplinaires sont créées, ce qui a pour avantage de mieux cerner les besoins du client et d'assurer le suivi de la relation au cas où un des membres de l'équipe serait amené à quitter l'entreprise. Par ailleurs, grâce à la communication personnelle et au dialogue permanent avec le client, la connaissance qu'a l'entreprise de celui-ci est accrue et les besoins en études de marché sont réduits.

Ces deux stratégies peuvent coexister dans l'entreprise. Le rôle des gestionnaires sera de déterminer quel client entre dans la stratégie transactionnelle et quel autre entre dans stratégie relationnelle. Ce choix se fera sur base de l'orientation transactionnelle ou relationnelle du client en question et du potentiel d'affaires qu'il représente pour l'entreprise.

Le marketing relationnel repose sur un processus en 4 étapes : l'identification du client, la différenciation de ses besoins, l'interaction avec le client et la customisation de l'offre (produit ou service). Ce processus met en évidence l'importance de l'information pour le marketing relationnel car chaque étape se base sur une connaissance et une gestion de l'information relative aux besoins et désirs du client. Cette démarche vise à développer la fidélité du client par rapport à l'entreprise ; fidélisation qui passe par la satisfaction du client et la création d'une atmosphère de confiance et d'engagement.

### **B) Quelle relation entre GRC et Marketing relationnel**

La Gestion de la Relation Client (GRC ou CRM : Customer Relationship Management) s'inscrit dans la tendance du marketing relationnel.

Dr Robert Shaw définit la gestion de la relation client comme suit<sup>1</sup> : « Le CRM est un processus interactif dont l'objectif est de réaliser l'équilibre optimum entre les investissements de l'entreprise et la satisfaction des besoins des clients afin de générer un maximum de profit. Le CRM comprend :

- La mesure des inputs des différentes fonctions de l'entreprise y compris les coûts marketing, ventes, services ainsi que des outputs en termes de revenu, profit et valeur pour le client.
- L'acquisition et la mise à jour permanente de la connaissance des besoins, motivations et comportements des clients durant toute la durée de vie de la relation.
- L'utilisation de la connaissance client dans un but d'amélioration constante des performances à travers un processus d'apprentissage des réussites et des échecs.
- L'intégration des activités marketing, ventes et service client dans la perspective d'objectifs communs.

<sup>1</sup> <http://www.eccs.com>, ECCS, the European CRM Portal, (traduction).

- La mise en œuvre de systèmes appropriés pour supporter l'acquisition de la connaissance client, son partage et la mesure de l'efficacité du CRM.
- Maintenir constamment l'équilibre entre les investissements marketing, vente et service et les besoins changeants des clients avec comme objectif de maximiser le profit. »

Le CRM vise à développer le service offert au client, augmenter les revenus et réduire les coûts. Le service est amélioré car basé sur une relation directe avec le client et une meilleure connaissance de celui-ci, ce qui augmente sa satisfaction. Les revenus sont augmentés grâce notamment à la connaissance des besoins du client, aux ventes croisées et à une meilleure segmentation. Les coûts sont réduits d'une part par l'utilisation de médias plus appropriés et moins chers, d'autre part par un meilleur ciblage des actions marketing qui induisent un retour sur investissement supérieur ou encore grâce à la diminution des plaintes des clients qui sont davantage satisfaits.

Pour aboutir, les projets CRM nécessitent l'adhésion de toute l'entreprise. En outre si chaque projet repose sur une solution technologique, ce sont les processus, l'organisation et la culture (orientation client) de l'entreprise qui priment.

La gestion de la relation client sera en règle générale multi-canal (face à face, téléphone, GSM, Internet), ce qui nécessite une grande coordination entre les différents points de contact avec le client et une mise à jour de l'information en temps réel.

Le point commun entre le « one to one » et « le relationnel » est l'utilisation d'une base de données informatisée et de logiciels spécifiques permettant le travail de l'information, la segmentation et la gestion d'actions commerciales (actions de prospection, de vente ou de fidélisation).

### C) Les types de CRM

Un CRM a pour but la centralisation des informations sur un client. Il offre, par rapport à avant, des outils d'une puissance incomparable pour identifier, connaître, catégoriser et suivre le client.

On différencie 3 types de CRM (qui ne sont pas antagonistes).

**CRM opérationnel** : Intégration et automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client front-office : ventes, marketing, services clients et back-office : ERP.

- **CRM analytique** : basé sur le décisionnel : vise la constitution et l'analyse des bases de données clients, le "datamining le "profiling" ou le "scoring". Le CRM analytique vient donc en amont de la chaîne. Il est de plus en plus adopté par les entreprises, surtout celles qui se sont d'abord "équipées" en CRM opérationnel et qui maintenant ont besoins de "s'y retrouver" dans l'ensemble des données recueillies.

- **CRM multi-canal et collaboratif** : interaction avec le client à travers tous les canaux possibles : Ce domaine met en oeuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client (messagerie électronique, conférences, fax/lettres)... Cette partie "multi-canal" (Enterprise Marketing Automation ou EMA) a pour objet essentiel est d'optimiser les contacts clients et de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.

Par ailleurs, nombreux sont les services à avoir fleuri sur le web, proposant à leurs clients des outils de suivi de plus en plus pointus, pour mesurer les résultats de chaque action, pour analyser les résultats et aider à la prise de décision.

## Section 2 : Les facteurs et démarches du CRM

### I) Les facteurs du CRM

#### 1. Le facteur humain

Les affaires comportent toujours et encore une relation d'homme à homme. Le CRM doit placer l'être humain au centre des préoccupations, que ce soit le client, le collaborateur ou le partenaire. De nombreux projets par le passé ont échoué du fait que l'aspect technologique était prépondérant au détriment du facteur humain.

La base pour une relation d'affaires à long terme et pleine de succès est toujours et encore la communication entre une entreprise et son client et vice versa.

Pour le client, toute personne avec qui il est en contact représente et personnifie l'entreprise. L'attitude du collaborateur va donc influencer directement le client potentiel ou existant.

Il est donc essentiel que les collaborateurs, et tout spécialement ceux en contact direct avec les clients, comprennent les buts du CRM et par là la stratégie de l'entreprise. Pour s'occuper de leurs clients de manière ciblée, ils devront donc connaître leurs missions et leurs compétences.

## **2. Le facteur organisationnel**

Le processus est compris comme une suite logique d'activités qui contribuent à la stimulation d'un résultat.

Du point de vue de l'entreprise, il existe trois types de processus fondamentaux :

- Le processus de développement de nouveaux produits. Cela comporte toutes les activités qui permettent de lancer de nouveaux produits dans un temps, une qualité et un prix définis par la stratégie de l'entreprise.
- Le processus de génération et de livraison des commandes. Cela comporte l'acquisition et l'acceptation des commandes, la livraison à temps des commandes, la production d'une facture et son encaissement.
- Le processus de la chaîne logistique intégrée comporte toutes les activités qui assurent de manière optimale les flux monétaires, matériels et informationnels en respectant les délais, les contraintes financières et le niveau de qualité fixé.

## **3. Le facteur technologique**

La technologie joue un rôle important dans la mise en place d'un système CRM. Elle sert à soutenir certains processus afin que les collaborateurs puissent se concentrer sur les tâches où ils apportent la Plus grande valeur ajoutée.

La technologie offre au client la possibilité de communiquer avec l'entreprise de plusieurs manières — multichanelling - ; que ce soit par téléphone, fax, ou email, une relation peut être construite indépendamment de la distance géographique. L'Internet a des conséquences profondes sur la refonte des processus de travail de l'entreprise.

Alors que la part du chiffre d'affaires générée par ce canal de vente reste pour la plupart des entreprises encore modeste, la manière dont les informations peuvent être échangées ou réparties, est en train d'offrir aux entreprises d'énormes opportunités soit en termes de gain de productivité ou sous forme de potentiel de développement.

## II) Démarche du CRM

On peut présenter le processus de gestion de la relation clients **en 5 étapes** :

### *Identifier :*

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins sur ceux qui ont été ciblés dans le plan d'action. Ces informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance systématique et automatisé des clients.

Les sources d'information sont multiples : questionnaires, force de vente, comptabilité, cartes de fidélité, livraison, service après vente, call center, internet, courrier, bases de données externes...

Les entreprises ont souvent des bases de données partielles et imparfaites, mais elles ne doivent pourtant pas être négligées.

Construire une base de données de clients passe par quatre grandes étapes.

- **Audit des sources d'information actuelles sur les clients ;**
- **Évaluation des sources d'information potentielles ;**
- **Définition d'une politique qui systématise la collecte d'information ;**
- **Évaluation de la faisabilité de l'intégration des bases de données existantes.**

### *Segmenter :*

L'identification des clients est insuffisante, il faut analyser les données et regrouper les clients. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients à partir de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement. La segmentation par rentabilité est un type de segmentation extrêmement important pour conduire une politique relationnelle.

Le scoring, qui consiste à attribuer des points en fonction de l'accumulation d'indices, est une technique très utilisée afin de calculer la probabilité d'une réponse positive à une stimulation. Cependant, si le principe est simple, l'application est difficile : les scores sont souvent trop mécaniques et catégorisent de façon trop figée les clients. Il faut définir les indices pertinents qui soient prédictifs d'un comportement.

### *Adapter :*

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le service et la communication auprès des clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur la communication ou encore sur les canaux de contact.

L'internet est un canal particulièrement adapté pour la personnalisation de la communication. Un site Web peut en effet :

- Adapter son contenu en fonction du profil du visiteur ;
- Reconnaître et accueillir un visiteur identifié (qui aura donné son identification lors d'une première visite) ;
- Proposer des services liés au profil des visiteurs (comme des recommandations
- Personnalisées) ;
- Enrichir progressivement le profil de l'internaute.

### **Échanger :**

Les interactions résultent soit de campagnes organisées par l'entreprise, soit d'une réponse aux sollicitations du client. Dans le premier cas, l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un mail, etc. pour faire une offre au client ou entretenir une relation. Dans le second cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courrier, un mail ou en se rendant dans un point de vente. Dans ce dernier cas, l'entreprise doit tirer profit de cette opportunité de contact en nourrissant la base de données d'informations nouvelles sur le client, ainsi qu'en lui proposant, en guise de réponse, une offre spécifique.

### **Évaluer :**

La dernière étape d'un processus de relation clients consiste à évaluer sans cesse ce processus avec un souci de passer à l'action. La relation client se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle de ce processus. Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indices de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaires par client, rentabilité par client, part de client, sollicitation de call centre, etc.

## **SECTION 3 : Les stratégies et les moyens de fidélisation**

### **I) Les enjeux**

La théorie marketing a surtout examiné la conquête de nouveaux marchés. Les analyses ont porté sur les activités préparatoires à la vente plutôt que sur l'après-vente.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises s'efforcent de conserver leurs clients.

## 1) Les coûts des clients perdus

Un marketing défensif coûte moins cher qu'un marketing offensif, qui oblige souvent à une confrontation directe avec la concurrence.

Le coût de maintien d'un client est jusqu'à cinq fois inférieur au coût de conversion d'un prospect, et il peut coûter jusqu'à seize fois plus d'atteindre, avec le nouveau client, le niveau de rentabilité d'un client acquis. C'est donc le taux de rétention de la clientèle et non le taux d'attraction, qui est essentiel.

L'entreprise doit surveiller de très près la défection de sa clientèle et en réduire le plus possible l'amplitude. Il y a quatre temps :

- Définir et mesurer le taux de rétention.

Par exemple, pour un magazine, ce peut être le taux de réabonnement.

- Connaître les différentes raisons d'abandon, et identifier celles auxquelles on peut remédier.

L'entreprise doit analyser la distribution statistique des causes d'abandon. Pour identifier celles-ci, on doit, à partir des fichiers internes ou de sources externes, se poser les questions suivantes :

- Les taux d'abandon évoluent-ils selon les périodes, les régions, les distributeurs, les représentants, les secteurs d'activité ?
- Y a-t-il une relation entre les taux d'abandon et l'évolution des prix ?
- Vers quelles autres sociétés, marques, produits, les déserteurs se dirigent-ils ?
- Quels sont les taux d'abandon moyens dans la profession ?
- Quelles sociétés ont les taux les plus bas ?

- Estimer le profit perdu par client parti.

Dans le cas de notre exemple, d'un non-réabonnement, on peut l'estimer à partir de la durée de vie « commerciale » du client, liée au nombre d'années pendant lesquelles il aurait continué à acheter le magazine.

- Calculer à combien cela reviendrait de réduire les défections.

Voyons cela à travers un exemple :

Supposons qu'une entreprise industrielle calcule ainsi le coût d'acquisition d'un nouveau client :

- Coût moyen d'une visite commerciale (salaires, commissions et charges)= 230€
- Nombre de visites nécessaires pour convertir un prospect= 4

Coût d'acquisition d'un nouveau client =  $230 \times 4 = 920€$  (Ce coût est probablement sous-estimé car il ignore les frais de publicité, de promotion, ainsi que les frais administratifs.)

Supposons maintenant que l'entreprise calcule ainsi la valeur d'un client :

- Chiffre d'affaires annuel moyen par client = 3800€

- Fidélité moyenne (en années) = 2
- Marge bénéficiaire de l'entreprise = 10%

Valeur du client =  $3800 * 2 * 10\% = 760\text{€}$

A l'évidence, notre entreprise dépense davantage pour attirer des clients qu'elle n'en tire de bénéfices.

## 2) La rentabilité

Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels. Notamment, dans les activités de service et le Business to Business, les clients d'une entreprise ont tendance à augmenter leur achat auprès de cette entreprise au fur et à mesure qu'ils la connaissent et l'apprécient mieux.

## 3) La stabilité

Le chiffre d'affaires que les clients fidèles génèrent est moins fluctuant que celui provenant des clients occasionnels. Du fait de leur attachement à l'entreprise ou à la marque, les clients fidèles sont moins sensibles aux sollicitations et offres promotionnelles des concurrents. Ils sont aussi moins amenés à abandonner leur marque en cas de crise que les clients récents ou occasionnels.

## 4) Un bouche à oreille positif

Dans de nombreux cas, les clients fidèles d'une marque ou d'une entreprise vont spontanément promouvoir cette marque auprès de leur entourage, et deviennent, par la voie du bouche à oreille, des recruteurs très efficaces.

Pour toutes ces raisons, la clientèle fidèle d'une marque ou d'une entreprise est considérée comme un véritable capital, appelé **le capital-client**.

## II) La stratégie de fidélisation

La fidélisation, reconnue comme objectif indispensable de toute stratégie de relation client, ne se limite pas à de simples programmes promotionnels : certaines règles doivent être respectées.

### - Règle 1 : Etre sélectif

Les clients ne contribuent pas tous de la même manière à la rentabilité de l'entreprise. Donc, la fidélisation doit être sélective, en adaptant toute action de fidélisation par rapport à une analyse de la valeur clients.

### - Règle 2 : Proposer une offre de fidélisation attractive et véritablement Innovante

Les offres de fidélisation sont nombreuses, mais toutes n'ont pas le même impact. L'entreprise peut arbitrer, en fonction de ses objectifs, de la nature du marché et des clients, entre différentes options :

\* des avantages immédiats souvent axés sur la valeur et le prix (cadeaux offerts à l'achat, coupons de réduction...);

\* des privilèges, offrant des bénéfices immatériels aux clients (caisses Réservées, systèmes de priorité, assistance...);

\* des récompenses différées dans le temps, qui cherchent à instaurer une relation durable avec les clients les plus rentables et susceptibles de prolonger leur relation avec l'entreprise.

Quel que soit le choix de l'offre retenue, son intérêt pour les clients est fonction de cinq attributs, déterminant sa valeur globale perçue :

\* la valeur perçue de la prime éventuelle ou valeur nette ;

\* son attrait ;

\* son accessibilité dans le temps ;

\* la liberté laissée au client dans le choix des options ;

\* la simplicité de l'offre.

- **Règle 3** : *Anticiper les coûts induits*

La nécessité d'évaluer les coûts en amont de toute démarche de fidélisation est essentielle. Trop souvent, l'entreprise se concentre sur les bénéfices consécutifs à la stratégie envisagée, sans tenir compte des coûts générés en amont et de façon récurrente. Ces coûts peuvent être liés à la fois au nombre croissant de clients touchés, et aux modalités et moyens de traitement de la relation avec ces clients, parfois totalement nouveaux pour l'entreprise.

- **Règle 4** : *Consolider et exploiter l'information client*

Les enjeux que nous venons d'évoquer mettent en évidence la nécessité de bâtir sa stratégie de fidélisation solide des clients et de leur valeur pour l'entreprise.

Deux principaux axes d'action sont à considérer :

\* L'opportunité d'intégrer les bases de données opérationnelles de l'entreprise (ventes/facturation, marketing...) dans une base de référence.

\* L'intérêt d'exploiter toutes les opportunités de contact clients pour recueillir de l'information les concernant.

Cette base va permettre une traçabilité de la relation client dans le temps, et l'identification des profils de clients rentables et non rentables, qui va déterminer le choix des cibles à fidéliser.

### **III) Les moyens de fidélisation**

Les principaux moyens de réduire la perte de clientèle sont :

- Accroître les barrières à la sortie. Par exemple, certaines banques chargent des frais de fermeture de compte.

	Faible	Moyenne	Forte
Elevé	Responsable	Réactif	basique
Moyen	proactif	Responsable	basique
Faible	partenariat	Responsable	Réactif

Nombre de client  
marge bénéficiaire

- Accroître la satisfaction, et pour y parvenir, il faut mettre en place un marketing relationnel.

### 1) Le marketing relationnel

Il faut distinguer cinq niveaux de relation :

- Le niveau de base : le vendeur vend le produit mais ne recontacte jamais l’acheteur ;
- Le niveau réactif : le vendeur encourage l’acheteur à le contacter pour tout problème éventuel ;
- Le niveau responsable : le vendeur téléphone au client quelque temps après l’achat pour vérifier que le produit le satisfait. Toute suggestion d’amélioration ou mécontentement est enregistré ;
- Le niveau proactif : le vendeur appelle le client de temps en temps pour s’imprégner de ses réactions et de ses suggestions quant à l’utilisation du produit ;
- Le partenariat : l’entreprise est en contact permanent avec l’acheteur pour l’aider à améliorer sa productivité.

Les cinq niveaux de marketing relationnel, en fonction de la marge bénéficiaire et du nombre de client : La plupart des entreprises se limitent au premier niveau : par exemple, Danone ne va pas téléphoner à chacun de ses consommateurs pour s’enrichir de leurs réactions. Au mieux, l’entreprise sera réactive en mettant en place un service clientèle doté d’un numéro vert.

A l’inverse, lorsqu’une entreprise a affaire à un tout petit nombre de clients, le partenariat est de rigueur.

Entre ces deux extrêmes, toutes les autres formes de marketing relationnel se rencontrent.

Le meilleur marketing relationnel est aujourd’hui guidé par la technologie de l’information (bases de données, messagerie électronique, sites web...).

### 2) Les stimulants financiers

Les deux stimulants les plus couramment pratiqués sont les programmes de fidélisation et les clubs.

- Les programmes de fidélisation sont destinés à récompenser les clients qui achètent souvent et beaucoup ;

- Les clubs : de nombreuses entreprises ont créé des clubs autour de leurs activités. L'appartenance au club est obtenue dès l'achat du premier produit ou contre paiement d'un droit d'entrée.

Ainsi, par exemple, toutes les compagnies aériennes ont, les unes après les autres, mis en place des programmes offrant des avantages à leurs clients réguliers.

Cependant, ces programmes sont faciles à imiter et différencient peu l'offre de l'entreprise.

### **3) Les stimulants sociaux**

L'idée consiste à se rapprocher des clients en individualisant les relations avec eux.

Ainsi, certaines sociétés personnalisent tous les contacts avec la clientèle. On peut établir la distinction suivante entre clients et bons clients :

- Les clients peuvent être anonymes, pas les bons clients.

- Les bons clients sont isolés de la masse des consommateurs. Ils sont traités individuellement. Un simple client peut être servi par n'importe qui, alors qu'un bon client a souvent son vendeur attitré.

### **4) Les liens structurels**

L'entreprise équipe ses clients de dispositifs qui permettent de passer des commandes, de gérer des factures, etc.

Par exemple, les constructeurs automobiles ont ainsi investi des centaines de millions dans des systèmes d'Echange de Données Informatiques (EDI) avec leurs équipementiers.

## ***2) LE CAS PARTICULIER DU BUSINESS TO BUSINESS***

### **1) Les trois caractéristiques du marketing Business to Business**

Le marketing B to B désigne le marketing appliqué aux entreprises vendant des biens et services à d'autres entreprises. La caractéristique majeure du B to B, notamment au regard du marketing grand public, est donc qu'il porte sur un nombre limité de clients et de prospects bien identifiés.

#### **A) Fidéliser**

Les entreprises engagées sur le B to B ont donc été les premières à comprendre l'importance cruciale qu'il y a à fidéliser ses clients, ne serait-ce que pour assurer leur simple survie. Un exemple caractéristique à cet égard est celui des équipementiers automobiles, souvent totalement dépendants de l'activité d'un seul client principal. Cet impératif traditionnel de fidélisation est aujourd'hui plus accentué que jamais.

Trois tendances lourdes contribuent en effet à accentuer la situation de dépendance des entreprises du B to B envers quelques clients :

- La concentration :

Ce mouvement, qui se traduit par la réduction du nombre d'acteurs sur une filière donnée, s'étend aujourd'hui à des secteurs jusqu'ici relativement préservés comme l'automobile avec les

regroupements Daimler/Chrysler ou BMW/Rolls-Royce. Il n'est pas insensé de penser que la grande majorité des grands marchés seront à moyen terme partagés entre deux et cinq intervenants mondiaux.

- La spécialisation :

Elle résulte d'une concurrence largement internationale dans la plupart des secteurs, qui oblige les acteurs du B to B à affûter leur positionnement, à mettre en place des barrières fortes à l'entrée par l'intermédiaire de stratégies de spécialisation de l'offre qui limitent d'autant le nombre de clients potentiels.

- La recherche de partenariats stratégiques :

Les stratégies d'achat des grands groupes ne se réduisent plus à la recherche du fournisseur offrant les meilleures conditions ; elles visent aujourd'hui à développer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs capables de générer de la valeur à long terme pour l'entreprise. D'où le choix fréquent d'une liste réduite de deux à cinq fournisseurs privilégiés par activité majeure. Assurer une croissance à long terme dans le B to B passe donc dans ce contexte par la maîtrise d'une double contrainte.

### **B) S'intégrer dans une filière**

La croissance est plus que jamais associée à celle de quelques clients lourds, eux mêmes dépendants de leurs propres clients ou fournisseurs. C'est là toute la problématique de filière. Sécuriser la croissance dans un tel contexte nécessite pour l'entreprise de dépasser le rôle passif de simple maillon d'une chaîne, pour devenir acteur responsable d'une dynamique collective.

### **C) Affronter la complexité**

La gestion de la complexité clients/marchés engendre des effets opposés entre le B to B et le grand public : là où le marketing grand public parvient à contourner la complexité, le marketing B to B n'a pas d'autre choix que de l'affronter.

Confrontés à des marchés globaux, les acteurs majeurs du secteur grand public font aujourd'hui le choix de la simplification : standardisation, et harmonisation sont les lignes directrices, qu'ils utilisent pour définir l'offre ou les outils de communication (Recherche de la " voiture mondiale " dans l'automobile, mondialisation des marques et concepts publicitaires en cosmétique...).

Ce choix se justifie par une tendance à l'homogénéisation des habitudes de consommation à travers le monde (même si de nombreux contre exemples existent). La situation est fort différente en B to B.

Le B to B se caractérise par une hétérogénéité croissante des clients et de leurs besoins. D'où la nécessité toujours plus forte en B to B de développer une logique de flexibilité et d'individualisation

à tous les niveaux, décrite par les anglo-saxons sous le terme de " one to one business ". Cette individualisation de l'activité a pour conséquence la maîtrise d'une complexité très élevée, induite par des pratiques comme celle du " Custom Selling " (Développement d'un produit dédié à un client unique), par exemple.

Les entreprises intervenant sur le B to B évoluent donc dans un environnement fortement contraint : largement dépendantes de quelques gros clients, fortement spécialisées, elles ont une marge de manœuvre extrêmement limitée et sont plus que jamais condamnées à accompagner la croissance de leurs clients.

Mais, plus que jamais également, elles se donnent les moyens de jouer un rôle actif dans cette croissance, en mettant le client au cœur même de leur organisation.

## **2) Les programmes de fidélisation Business to Business**

Aujourd'hui, il est tout à fait possible d'envisager une approche marketing individualisée B to B favorable à la fidélisation, même dans des secteurs pour lesquels les standards apparaissaient comme la méthode la plus appropriée.

On pourrait s'attendre a priori à ce que les programmes de fidélisation opérationnels pour le grand public puissent aussi l'être à l'égard des professionnels .Mais la démarche peut parfois rencontrer quelques limites dues à la spécificité des relations inter organisationnelles.

En réalité, les programmes de fidélisation B to B sont souvent beaucoup plus complexes que leurs égaux destinés au consommateur. Si les consommateurs sont devenus plus exigeants, les professionnels sont par nature très exigeants.

### **2.1 / Adaptation et précaution**

Les programmes de fidélisation à l'attention des professionnels sont plus sophistiqués. La difficulté d'élaboration se rencontre dès le processus d'identification de la cible :

- Pour les consommateurs, en cas de doute, le programme s'adressera au foyer tout entier.
- Pour un professionnel, s'adresser à l'entreprise voir au groupe serait un investissement en pure perte.

Il importe donc d'identifier l'interlocuteur décideur des achats et/ou de la signature de contrats de prestations. De plus, une entreprise travaillant en B to B peut avoir des clients professionnels de nature et de secteurs très différents, ce qui nécessitera là encore une identification au cas par cas.

D'ailleurs, si le coût des programmes de fidélisation à destination des consommateurs tend à diminuer progressivement en raison de la maîtrise des coûts et des techniques utilisées, les

professionnels sont nombreux à reconnaître que les coûts des programmes de fidélisation à destination des professionnels restent quant à eux très élevés.

La mise en place d'une stratégie de fidélisation efficace et rentable implique donc adaptation et précaution.

Tout d'abord, parce qu'il s'agit de clients professionnels, leur nombre est en général beaucoup moins important qu'une cible grand public. Mais cela ne veut pas dire que ce soit une cible plus facile à appréhender. Il ne faut jamais oublier que parce qu'elle est professionnelle, cette cible est souvent reliée à l'entreprise par un système relationnel qu'ont su créer les vendeurs et représentants. Ce rappel est fondamental avant d'envisager tout programme de fidélisation.

Quelque soit alors la stratégie de fidélisation qui sera développée, celle-ci ne doit impérativement pas se suppléer à ce système relationnel, mais au contraire, être développée en parfaite cohérence avec lui.

Ensuite, le fait qu'il s'agisse d'une cible professionnelle rend plus simple la possibilité de fixer un prix d'accès au programme de fidélisation. Il a été démontré que le paiement d'un prix, et plus particulièrement d'un prix élevé, pouvait s'interpréter par le fait, pour le professionnel, de s'assurer ainsi un haut niveau de qualité. La valorisation du programme sera alors immédiate aux yeux des clients, et la distinction avec une opération promotionnelle sera totale.

Le droit d'entrée dans un programme de fidélisation B to B peut être beaucoup plus élevé que lorsque la cible est grand public. Cela implique que l'entreprise initiatrice devra offrir en contrepartie des avantages et bénéfices justifiant le coût du droit d'entrée. Mais si le programme de fidélisation est à la hauteur, alors ce coût sera perçu par le client comme un véritable investissement qu'il aura envie de réaliser.

### **Le cas du groupe Danone**

Compte tenu de son activité, il est concerné aussi bien par du B to B que par du B to C. Le souhait de développer un programme de fidélisation avec des partenaires peut rapidement rencontrer des limites.

Le Directeur Logistique et Système d'Information explique que « les limites de cette stratégie sont les limites des responsabilités de chacun. Danone est et reste un exportateur qui ne sera pas un distributeur local. Nous ne souhaitons pas intégrer une partie de la tâche de nos distributeurs ou de nos importateurs locaux. D'autre part, au grand export, nous sommes tributaires des évolutions locales de la distribution et nos schémas sont à adapter aux ressources ou méthodes locales : il ne peut exister de normes. Les coûts unitaires et donc les contraintes ne sont pas les mêmes. »

Pourtant, lorsque l'on poursuit l'analyse, on s'aperçoit rapidement que la gestion du contact professionnel et celle du contact consommateur se rejoignent sur le principe fondamental de la satisfaction.

Sur ce point, le Directeur Logistique et Système d'Information de Danone observe que « la fidélisation permet de concevoir et de développer des schémas logistiques plus fins et offrant de réels avantages aux consommateurs finaux ainsi qu'à nos clients. »

Un programme de fidélisation B to B aspire avant tout à constituer un véritable réseau d'entreprises et/ou d'organisations travaillant ensemble, parce qu'elles y perçoivent un réel avantage commun. De ce fait, en raison de l'aspect professionnel de la cible, il est préférable que le programme de fidélisation remplisse certains critères principaux.

## **2.2 / Principaux critères d'efficacité d'un programme de fidélisation B to B**

### **Programme de partenariat pour le bénéficiaire**

Il s'agit des professionnels en affaire avec l'entreprise, il importe donc de continuer à les traiter comme de véritables partenaires qui vont participer au programme et non comme de simples clients

### **Programme personnalisé pour chaque client**

Parce que la cible est, en volume, peu importante (ou en tout cas moins importante que sur un marché grand public), il est nécessaire d'entretenir et de développer les relations tissées avec les clients

### **Programme complémentaire de la stratégie marketing**

Du fait de la concurrence, l'entreprise initiatrice développe probablement déjà des programmes publicitaires et promotionnels qu'il convient de prendre en compte.

### **Programme fondé sur un avantage rationnel et non un lien émotionnel**

A l'inverse du grand public, les professionnels connaissent en général beaucoup mieux l'entreprise. Le programme de fidélisation n'aura donc pas les mêmes objectifs au point de vue du rapport émotion/rationalité.

### **Programme orienté services ou produits de l'entreprise initiatrice**

Compte tenu de leur statut de professionnels, ils ne seraient pas réellement intéressés par de simples primes ou autres avantages traditionnels d'un programme destiné au grand public

### **Programme adapté au rythme d'affaires de l'entreprise**

La fréquence des contacts entre professionnels est souvent plus espacée que celle rencontrée avec le grand public, notamment pour des produits de grande consommation.

## **2.3 / Impact sur l'entreprise initiatrice**

L'entreprise qui a prévu de mettre en place une politique de qualité de service, destinée à satisfaire sa clientèle et surtout à la fidéliser, doit bien réfléchir à toutes les conséquences de ce choix.

En effet, il implique la mise en place d'une démarche spécifique, à travers les étapes suivantes :

- a. L'entreprise passe donc d'un système réactif concernant le seul traitement des réclamations, à une approche proactive tournée vers la satisfaction du client sur le long terme.
- b. La prise de conscience de la situation se fait généralement, à la suite d'une perte inattendue d'un client important, d'une baisse de chiffre d'affaires, d'une augmentation des réclamations...
- c. Les opportunités de la fidélisation clientèle peuvent être identifiées à partir de calculs simples sur les pertes engendrées par le départ de clients actuels, tant en chiffre d'affaires qu'en image.
- d. Le choix d'une stratégie de fidélisation est très important. Selon la gravité de la situation, et les habitudes des dirigeants ou la culture d'entreprise, deux approches sont possibles :
  - une approche globale, touchant toute l'entreprise ;
  - une approche plus progressive et participative. Celle-ci est préférable, privilégiant l'apprentissage interne et donc une certaine progressivité, même s'il faut dès le lancement de l'opération avoir défini un plan à long terme, que l'on adaptera au fur et à mesure en fonction des capacités de l'entreprise.
- e. Le plan d'action doit être composé de trois ingrédients fondamentaux :
  - La sensibilisation à la démarche et aux enjeux de la fidélisation. Le travail de la direction, un minimum de benchmarking, la participation à des séminaires sur ce sujet permettent de monter des actions adaptées pour sensibiliser le personnel et les cadres de l'entreprise.
  - Une formation-action devra accompagner cette sensibilisation. Ce plan d'action doit dès le début mêler l'aspect évaluation et écoute, de la clientèle et du personnel, à l'aspect action d'amélioration de la qualité de service. En effet dans ce domaine, on ne peut compter que sur la motivation personnelle de chaque acteur, et pour s'en assurer il faut développer ce changement de comportement face au problème du client.
  - Le baromètre de satisfaction est à la fois un outil de sensibilisation, de pilotage et de contrôle de l'action. Il est indispensable pour mesurer et montrer à tous la progression de l'entreprise, et définir des objectifs qui puissent être partagés par chacun.

#### **2.4 / L'implication des hommes en particulier**

Il va de soi qu'une telle politique entraîne de nouvelles façons de travailler dans l'entreprise et une coordination accrue entre les services.

Deux aspects importants :

• Des vendeurs totalement à l'écoute de leurs clients : Des commerciaux motivés, véritables professionnels de la négociation commerciale, qui vendent leurs produits et font du chiffre, ne suffisent plus. Le commercial doit se préoccuper réellement de ses clients et être à leurs petits soins. Ainsi, le professionnel de la vente doit être à la fois :

- un super vendeur,
- un animateur capable d'entretenir une relation sur le long terme avec ses clients,
- un homme de marketing connaissant parfaitement ses interlocuteurs,
- un gestionnaire sachant classer ses différents comptes.

Ce doit être un vendeur « consultant », capable d'analyser chacun de ses clients dans le but de déceler et d'anticiper leurs moindres désirs. Cela passe, avant tout, par une capacité d'écoute importante, et implique de comprendre le problème de son client et d'être capable de le reformuler. Le commercial doit agir, non pas en fonction de ses prévisions de vente, mais selon les besoins du client.

Exemple : Kronenbourg met à disposition de ses 70 chefs de secteur un CD-Rom regroupant des informations sur chaque client de l'enseigne. Le contenu de ce document est mis à jour chaque semaine et porte sur les objectifs, la stratégie commerciale et la vision du marché de la bière des différents clients.

Mieux informé sur ses interlocuteurs, le vendeur peut construire un argumentaire adapté et pertinent. Une fois ses clients bien identifiés, le vendeur peut définir les exigences prioritaires de chacun et leur proposer une offre de produits et services sur mesure, adaptée à leur business.

• Des équipes unies : L'ensemble des collaborateurs a un impact sur la fidélisation. Pour que toute l'entreprise soit orientée client, la pédagogie est de mise. Tous les collaborateurs doivent, aujourd'hui, parler le même langage clients. Même s'ils n'ont pas la même implication sur la réalisation du chiffre d'affaires que la force de vente, les hôtes d'accueil, le personnel du SAV et même la direction financière ont un impact sur la relation client et sur l'image de l'entreprise.

De son côté, le client a nettement augmenté son degré d'exigence. Il souhaite être écouté, conseillé, respecté.

Dans ce contexte, une réelle capacité de fidélisation est demandée aux salariés, qu'ils soient en contact direct ou non avec le client.

Les implications concrètes sont :

Un comportement irréprochable de toute personne en contact avec un client ou un prospect : une bonne présentation, un accueil téléphonique professionnel et efficace, le respect de valeurs telles que la politesse, l'honnêteté...

Un principe élémentaire : le sens du service

Seulement, cette culture client, ce sens du service, ne tombent pas sous le sens pour un gestionnaire ou un responsable administratif. L'entreprise doit donc tout mettre en œuvre pour transmettre ce réflexe client à l'ensemble de ses collaborateurs.

- La société doit impliquer les collaborateurs au taux de satisfaction client. Il est primordial de communiquer aux salariés en quoi consiste la politique de fidélisation de l'entreprise, et quel est leur rôle précis dans la relation client.

Concrètement, cela passe par des réunions de service régulières ayant pour objectif de transmettre aux équipes opérationnelles une culture client.

- Mettre au point des procédures formalisant la relation client. Dans une prise en charge client, il est important de repérer des paliers, stades auxquels le client va être automatiquement orienté vers une autre personne à un échelon supérieur. Le bénéfice est double :

- Le client perçoit que l'entreprise a le souci de le fidéliser,
- Le collaborateur dispose d'un cadre structuré qui formalise la relation client.

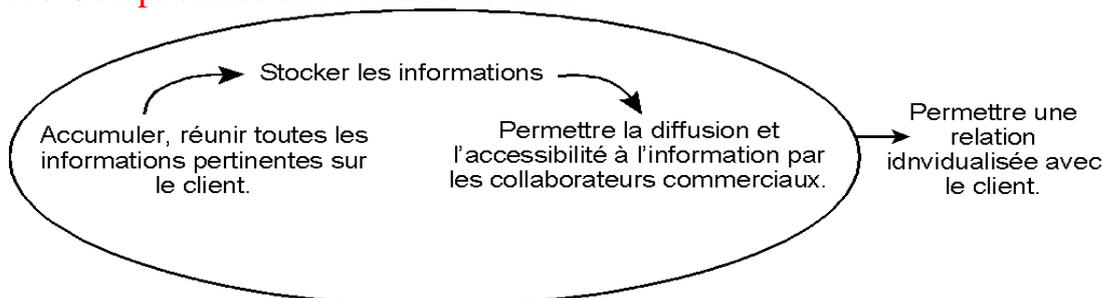
- former les non-vendeurs à la démarche commerciale. Le but est de faire prendre conscience aux collaborateurs non-vendeurs de leur rôle commercial.

## Section 4 : Le système d'information, outil de fidélisation dans le cadre de la GRC.

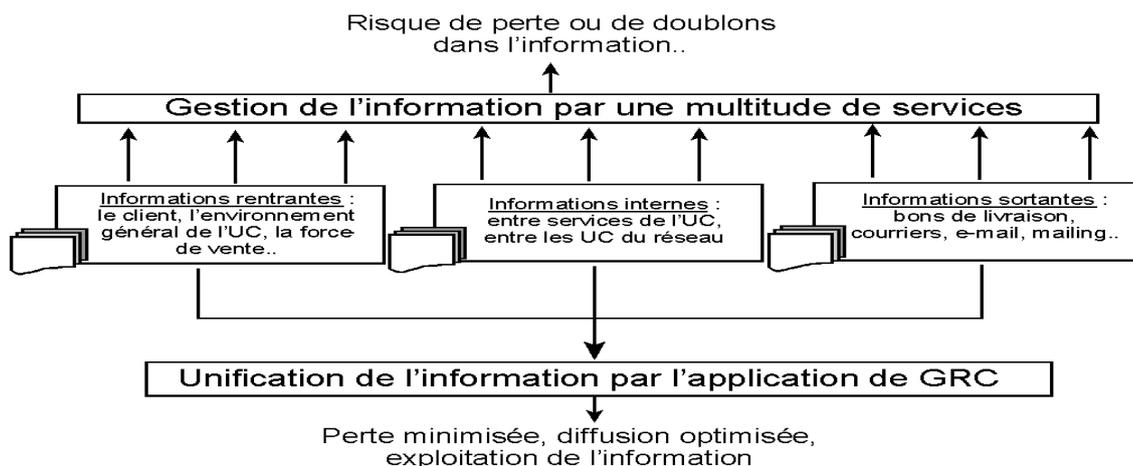
La fidélisation est enjeu stratégique et opérationnel pour l'entreprise. S'il s'agit d'un thème en vogue dans le marketing, la pratique de la fidélisation n'est pas nouvelle en soi. Le boulanger de quartier qui salue sa clientèle, l'appelle par son nom est déjà dans une démarche de fidélisation. Une 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.



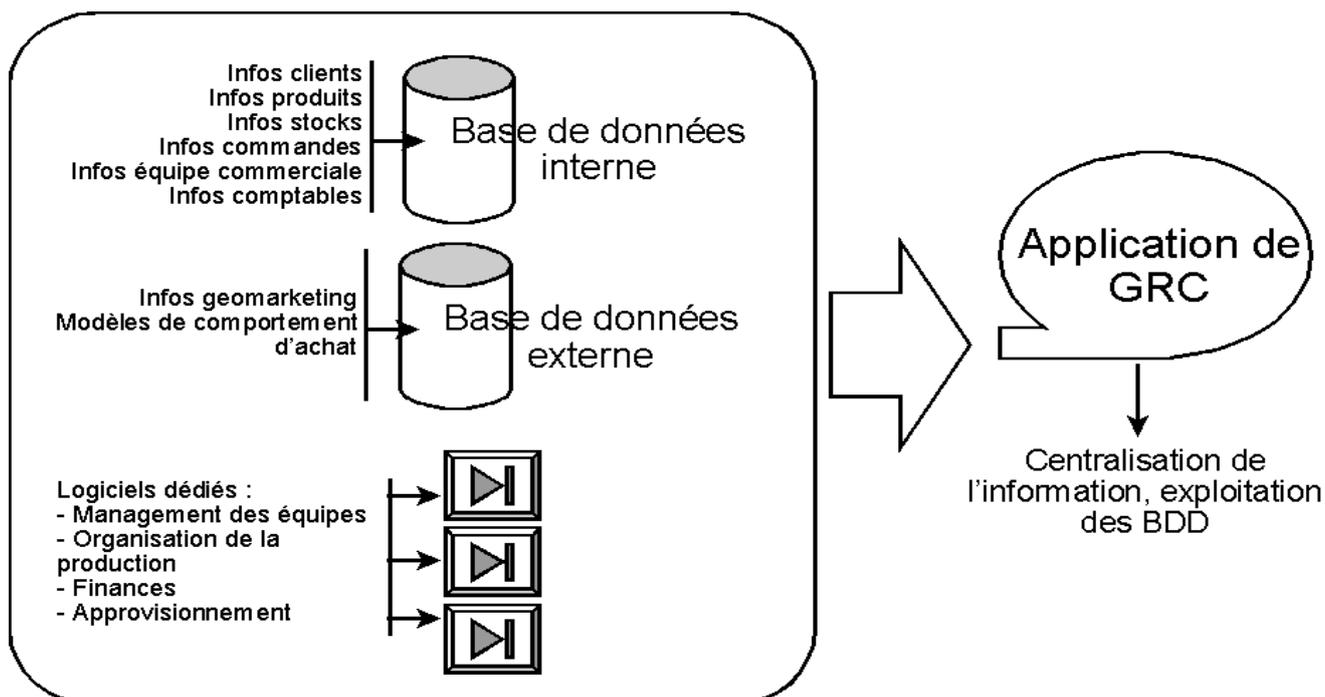
#### B / Gérer l'information



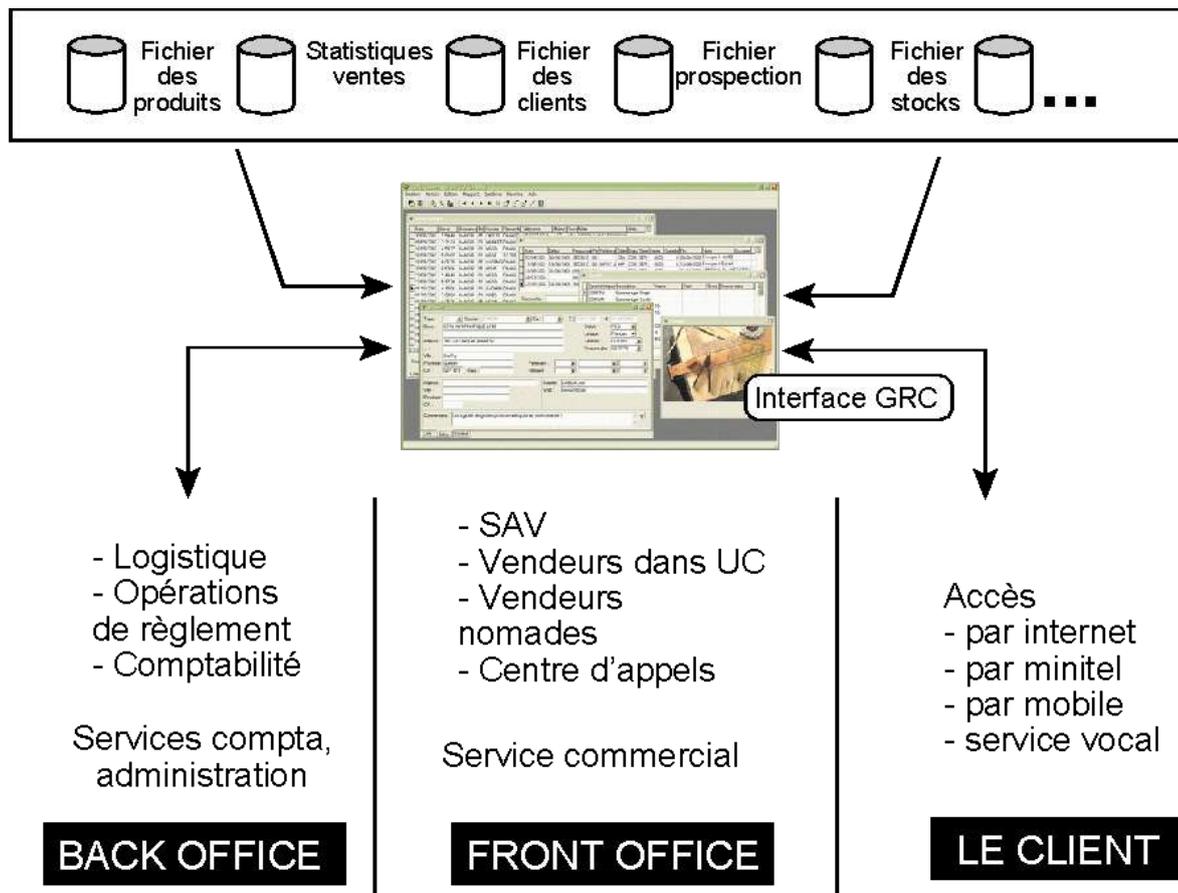
La capacité du logiciel de GRC à réunir, stocker, exploiter, et diffuser l'information permet une interaction avec le client : l'UC peut notamment personnaliser l'offre de B/S. La GRC permet réellement de placer le client au cœur de l'activité et des décisions marketing opérationnelles ou stratégiques.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

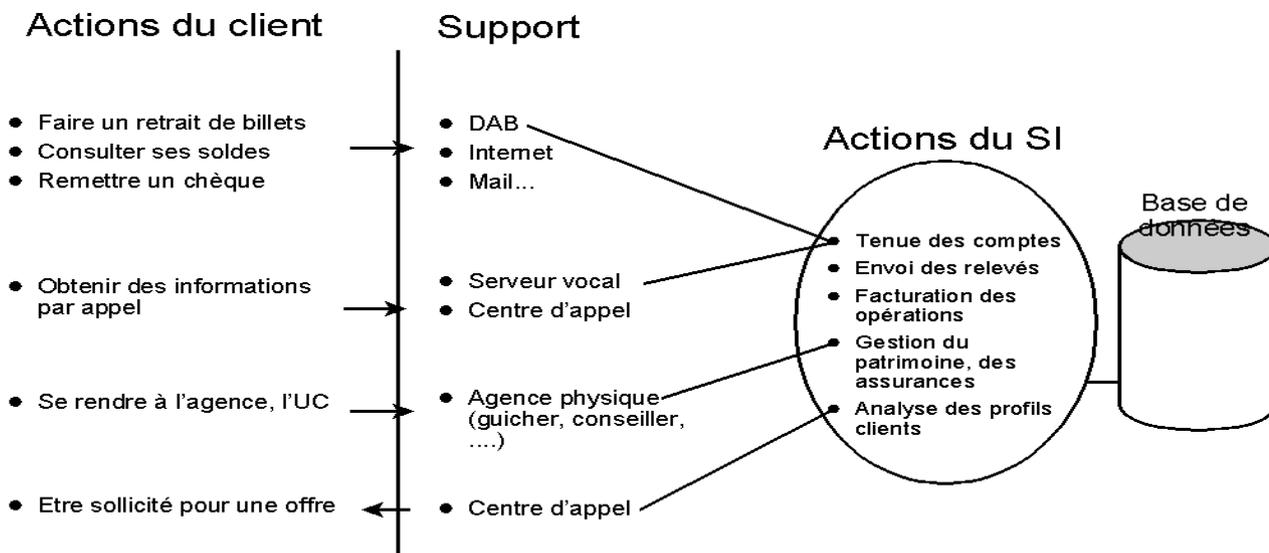
### C/ Schématisation générale du système de GRC



### LE LOGICIEL DE GRC DANS LE DETAIL



### 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 à 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.

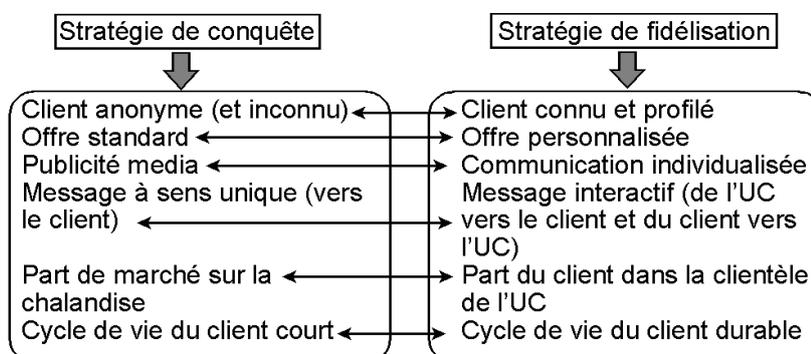
### III) LA GESTION DU CYCLE DE VUE DU CLIENT PAR LA GRC

#### 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 inférieures 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 :



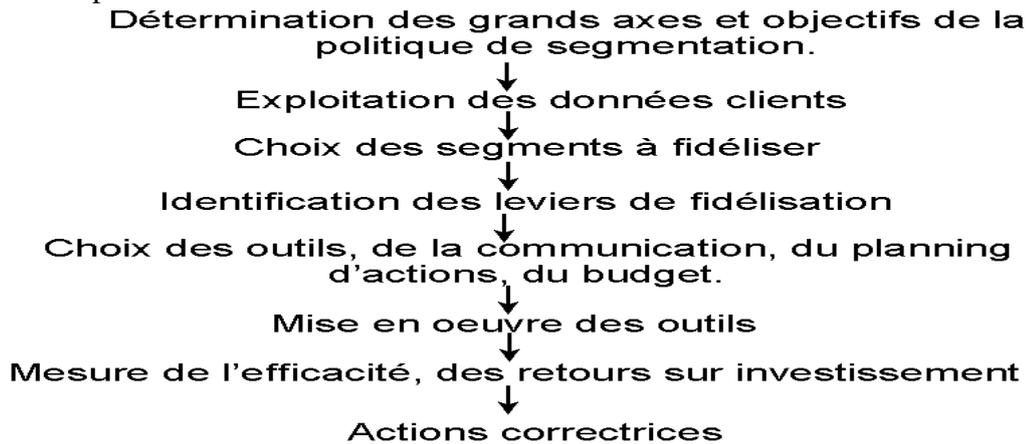
La stratégie de conquête se démarque par

- ❑ des moyens de communication parmi les plus chers (notamment les medias de masse),
- ❑ la difficulté à évaluer l’impact de la communication,

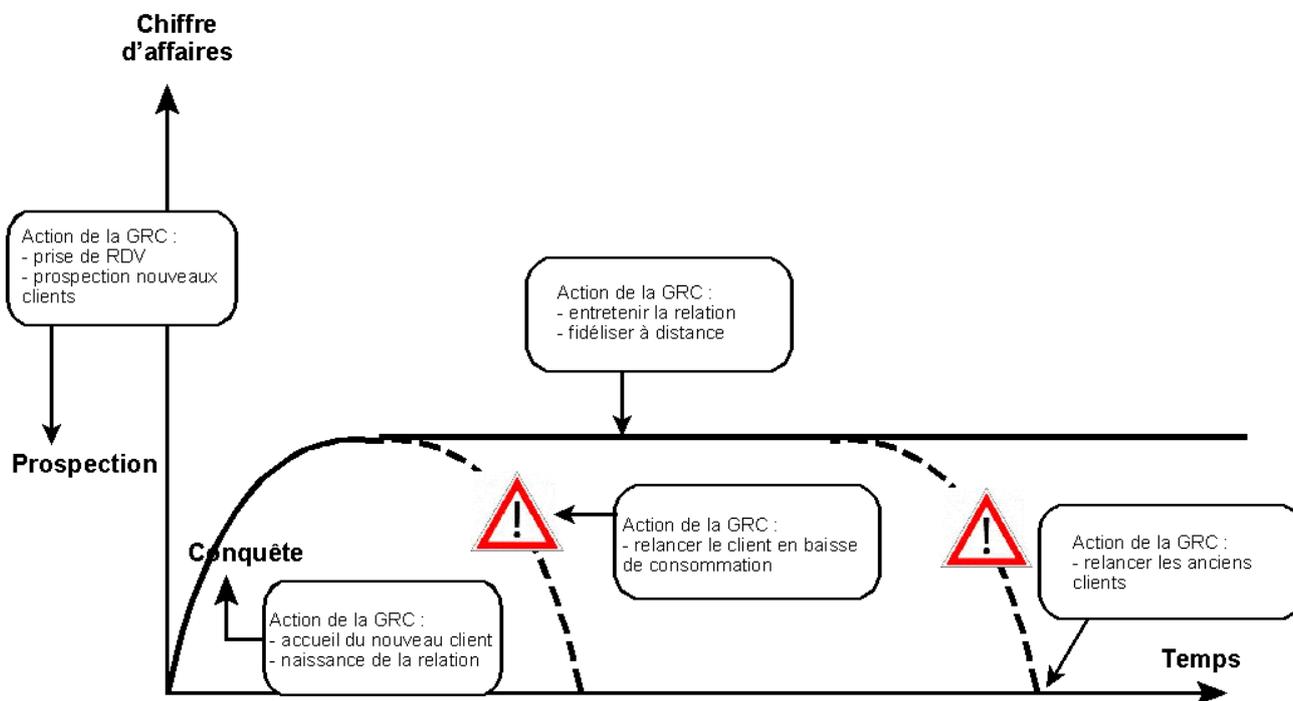
- la difficulté à proposer un produit (ou service) permettant la satisfaction des besoins du plus grand nombre (cible large) au risque de ne satisfaire personne,
- la nécessité d'une conquête permanente, la part de marché et le niveau de CA étant au centre de la stratégie plutôt que le client lui même

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 :



## B / L'apport de la GRC



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.

### Section 5 : Gestion de la relation client à distance

Gérer la relation clientèle à distance peut se faire à travers deux principaux moyens à savoir :

- l'utilisation du téléphone, et dans ce cas en traitera les centres d'appels
- l'utilisation du courrier normal ou électronique

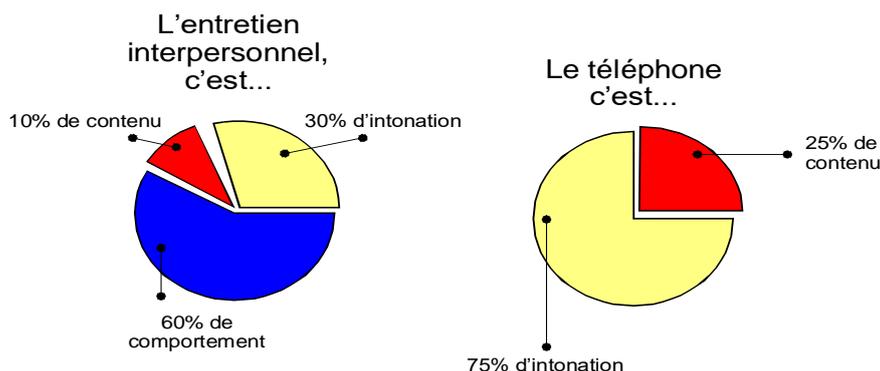
## I- L'utilisation du téléphone :

Il convient en premier lieu de distinguer entre le contact téléphonique et l'entretien interpersonnel.

### 1- VOUS RECEVEZ UN APPEL

#### 1-1/Généralités

#### Entretien interpersonnel et contact téléphonique : 2 contextes différents



Il faut faire parler le client, choisir un dialogue ouvert, conjugué au présent, qui permet la détection des besoins objectifs & subjectifs du client. Dans tous les cas, il faut s'intéresser à lui.

#### 2-1/Etapes du contact téléphonique

Après s'être présenté (vous n'aurez pas laissé sonner le téléphone plus de 3 fois), vous devez gagner :

- La confiance du client,
  - Du temps
  - De l'efficacité
- 1) C'est le questionnement qui vous permet de découvrir le client et ses besoins.

Les questions fermées	Réponse binaire : oui/non. Question précise, qui permet accessoirement de couper les bavards et limite la capacité d'expression du client.
Les questions ouvertes	Valorisent le client, mais présentent le risque de l'enlisement sur des sujets imprécis.
Les questions alternatives	Idéales pour la prise de rendez-vous, et permet d'éviter un refus du client

2) Le « gain des oui » par la reformulation :

- Si je vous ai bien compris...
- Vous m'avez bien dit...
- Ce qui est important pour vous, c'est...

3) Le traitement des objections

- Point positif de l'objection : le client est impliqué dans la conversation.

- Méthode de traitement : toute objection doit être acceptée du commercial. L'objection sera reformulée et réfutée selon les méthodes appliquées en entretien de vente.

#### 4) Conclure

- Résumez la situation et les solutions retenues
- Confirmez les termes de la solution et des engagements pris
- Laissez vos coordonnées ou celles de la personne que le client peut recontacter.

#### 5) La prise de congé

- Sourire
- Avoir un mot aimable, et mieux : un mot personnalisé
- Laisser une bonne image de marque
- Remercier de l'appel

### 3-1/ Le téléphone est un outil au service de l'image de l'unité commerciale

#### 1) Les 4C

- Etre Clair (adopter un registre adapté et compréhensible par le client)
- Etre Courtois
- Etre Concis (phrases courtes)
- Etre Concret, il faut intéresser le client.

#### 2) Le sourire

Un sourire s'entend toujours, avec un double avantage :

- Ne pas sourire équivaut à ne pas valoriser le client, ce qu'il sentira immanquablement.
- Sourire est une excellente mise en condition avant d'affronter un entretien téléphonique

## 2- TRAITER UN CLIENT MECONTENT

### 1-2/ Enjeux

Une réclamation ne doit pas être traitée à la légère. Elle menace la relation client et représente :

- Un défi réactif : savoir canaliser son stress, ses ressources, son aversion face à un client mécontent parfois de mauvaise foi
- Un défi affectif : compatir, créer des liens, faire preuve d'empathie
- Un défi cognitif : analyser la situation, l'explorer, anticiper, induire, déduire, trouver un accord...

Le mécontentement d'un client constitue une attaque par surprise de celui-ci : on ne connaît pas à priori l'objet de son mécontentement.

### 2-2/ Méthode de traitement

1. D'abord se taire, laisser le client s'exprimer jusqu'au bout. Il a un ressenti négatif, il a besoin de « le vider ».
2. Exprimer la compassion sans donner raison pour autant : (ex. je regrette, je suis désolé, je réagis comme vous)
3. Faire exprimer le client au sujet de l'objet de son mécontentement : de quoi s'agit-il, qu'est-ce qui s'est passé ? Poser des questions fermées afin d'obtenir des réponses précises et recadrer le client.
4. Noter les réponses pour démontrer que la réclamation est prise au sérieux (signaler au téléphone que l'on prend des notes)
5. Face à une réclamation grave et justifiée : est-ce que vous nous / me donner encore une chance de rétablir la situation ?

Si la réponse est « non » : Je regrette qu'un tel événement puisse mettre un terme à notre longue collaboration ou je suis navré que vous ne nous permettez pas de trouver une solution satisfaisante pour vous

Si oui : le remercier de sa compréhension et poursuivre l'entretien

6. Explorer l'attente du client : que proposez-vous ? que puis-je faire pour vous ?
7. S'engager personnellement en présentant le planning du traitement de la réclamation
8. Tenir le client informé des actions menées même quand la résolution du problème n'est pas encore obtenue.
9. Et enfin : remercier le client.

### 3-2/ Erreurs à ne pas commettre

Je vous rembourse et « dehors ! » : il y a beaucoup d'affect dans la plainte d'un client. Il ne pas se débarrasser de lui.

« Vous n'êtes pas le premier ni le dernier... » :

Un client qui se plaint est **une aubaine** pour une entreprise. Pensez que celui qui n'est pas satisfait, ne remettra plus jamais les pieds dans votre entreprise, ne vous permettra pas d'avoir connaissance des dysfonctionnements, vous fera une mauvaise publicité...

## 3- VOUS PASSEZ UN APPEL

### 1-3/ Faire sauter les barrages en B to B

Cas fréquent : "On ne peut pas le déranger, rappelez plus tard !". La tonalité retentit : fin de l'entretien. Aux Etats-Unis, on a une chance sur quatre d'avoir un décideur directement au téléphone, contre une chance sur vingt en France. En France, les commerciaux en quête de prospects sont considérés comme des gêneurs.

Le barrage est la plupart du temps le standard de l'entreprise que l'on cherche à contacter. Il peut être aussi l'assistant(e) du décideur visé. Il est facile de savoir quand on vous « mène en bateau » :

- on vous met en attente plus de cinq minutes sans vous tenir au courant des avancées de la recherche. On attend en fait que vous raccrochiez ;
- à chaque appel, on vous demande systématiquement de « rappeler plus tard » ;
- les questions que l'on vous pose sont « pointues », comme si l'on cherchait à vous soutirer le plus d'informations possible pour vous contrer avec des arguments précis ;
- on vous éconduit tout en vous « cuisinant » afin de connaître vos produits, d'obtenir l'information la plus complète possible, sans vous passer votre interlocuteur ou vous accorder un rendez-vous.

#### a. COMMENT CONTOURNER LE BARRAGE :

- **Introduisez un sourire dans votre appel.** Le sourire se perçoit très bien au téléphone. Il faut toujours rester cordial cela permet de susciter une écoute positive.
- **Demandez au barrage de vous aider.** S'enquérir de l'objet de votre appel fait partie des attributions de l'assistante. Ne dites jamais : « C'est personnel » ou « Je préfère lui en parler

directement », mais « Vous allez sûrement pouvoir m'aider à trouver le moment le plus opportun pour... ». Jouez sur un principe bien connu : le fait de demander de l'aide à quelqu'un est toujours valorisant pour cette personne.

- **Créez une relation de sympathie.** Essayez, au fil de vos appels d'approche, de faire valoir ce que vous avez à proposer auprès de l'assistante. En la convainquant de l'intérêt de votre offre, vous pouvez espérer la voir plaider votre cause auprès de son patron. Le meilleur moyen de créer ce terrain favorable ? Un classique : « Faites-la rire ou sourire »
- **N'en faites pas trop.** Le sourire passe bien au téléphone, l'hypocrisie, aussi. Montrez que vous reconnaissez l'importance de votre interlocutrice mais sans en rajouter.
- **Soyez persuasif.** Plus le barrage est ferme, plus il y a de chances pour que l'assistante soit chargée par la personne avec qui elle travaille, non seulement de filtrer, mais aussi de repérer au passage les propositions les plus intéressantes.
- **Mettez toutes les chances de votre côté.** Il est souvent plus facile de s'entendre avec une personne de sexe opposé. Jeu classique de la séduction. Si le barrage est féminin et que vous êtes une femme, demandez plutôt à un collègue d'appeler, et vice versa.

**b. RÉPONDRE AUX OBJECTIONS :**

Si, malgré tous vos efforts, l'assistante demeure inflexible, vous devez argumenter.

- **Contournez l'objection du temps.** « Il n'a pas le temps » ou « Elle n'est pas là », ripostez aussitôt, répondez : « Quel est le meilleur moment pour le joindre ? », etc...
- **Si l'on vous demande d'envoyer un courrier...** Lorsque l'on vous dit : « Envoyez une lettre », demandez « Je ne pourrais pas plutôt envoyer un fax - ou, mieux encore, un e-mail -, ce sera plus rapide ». Autre riposte : « Je vous l'ai adressé il y a dix jours... » Un appel téléphonique précédé d'un courrier est plutôt efficace.
- **Une plaquette ? Ne dites pas oui trop vite.** Quand on vous dit : « Faites-moi parvenir une plaquette », répondez que vous n'en avez pas ou demandez à venir la présenter en personne ! Autre bon plan : donnez l'adresse de votre site web, si vous en avez un.. Après huit jours, votre interlocuteur aura eu le temps d'aller sur internet si votre produit l'intéresse, et vous pourrez le relancer.
- **Cherchez un interlocuteur « de repli ».** Si l'on vous dit : « Il ne prend pas les appels ». Indiquez que vous voulez « connaître le nom de la personne susceptible de s'intéresser à [votre] produit ».

- **Pas de projet ? Prenez date !** Lorsque l'on vous dit : « Notre projet d'achat a été différé », essayez de connaître cette nouvelle échéance. Notez--la, et rappelez à ce moment-là. Même si c'est trois ou six mois plus tard, faites-le. Vous disposez là d'une information stratégique d'avance sur vos concurrents : la date à laquelle on portera le plus d'attention à votre proposition et donc où vous aurez le plus de chances d'être écouté attentivement.
- **Intéressez-vous aux autres besoins de votre client.** Lorsque l'on vous dit : « Je n'en ai pas besoin », acquiescez. « Je vous comprends très bien, mais quels sont vos besoins précis en la matière ? » Et essayez d'obtenir des informations complémentaires.
- **Pas intéressé ? Demandez les raisons.** Si l'on vous répond que « Mme ou M. Untel n'est pas intéressé », remerciez pour cette information et demandez des précisions, comme : « A-t-il énoncé quels sont les freins éventuels à ce projet ? ». Ajoutez que vous avez de nouvelles informations à communiquer (références produits, conditions tarifaires, garanties, etc.). Dans le pire des cas, vous aurez des arguments pour vos tentatives ultérieures. Et si tout se passe bien, vous pourrez lancer très vite une nouvelle offensive.
- **Ne laissez pas le prix être un obstacle.** Faut--il donner ses tarifs à une secrétaire ? Il vaut mieux l'éviter. Mais lorsqu'on vous dit : « Combien est--ce que ça coûte ? », entrez dans le détail du prix, en expliquant les services qui l'accompagnent. Là encore, il s'agit de convaincre l'assistante, afin qu'elle puisse ensuite préconiser votre offre à son patron.
- **Ne soyez pas naïf (ve).** Lorsque l'on vous dit : « Nous vous rappellerons », n'en croyez rien ! C'est le deuxième mensonge le plus répandu après... « Je te rembourse demain » ! C'est un refus à peine déguisé. Demandez plutôt à quel moment il vous est possible de rappeler.

c. **ENTRER EN GUERRE AVEC LE BARRAGE**

SI malgré votre réponse aux objections le barrage tient toujours, on peut choisir d'aller encore plus loin et d'établir un véritable rapport de force avec l'assistant.

Malgré le répondant dont vous avez fait preuve, le barrage tient toujours ? Voici quelques arguments de poids pour essayer de le faire définitivement céder, quitte à frapper plus fort.

- **Insistez... à bon escient !** Lorsque vous avez respecté la procédure que l'on vous avait indiquée (envoyer un courrier, par exemple), vous pouvez vous permettre de vous faire plus pressant(e). « Lorsque vous téléphonez, que vous avez envoyé la plaquette demandée, ou bien en respectant bien la date et l'heure fixées, vous rappelez que l'on vous avait prié de procéder ainsi. C'est en général suffisant pour faire céder le barrage.

- **Faites-lui lâcher prise.** Rentrer peu à peu dans les détails techniques permet de montrer à votre interlocutrice qu'elle n'a pas assez de réponses valables à opposer à des arguments objectifs. Dépassée, elle est alors censée vous passer quelqu'un de plus compétent.
- **Mettez la pression... avec courtoisie.** Tentez de faire craquer votre « adversaire » en lui demandant si elle est prête à prendre la responsabilité d'empêcher tout contact avec votre « cible », alors que celle-ci peut avoir besoin de vous.
- **Utilisez les armes de « dissuasion ».** Si la personne s'obstine dans son refus, dites que vous confirmerez par fax à son directeur que l'on vous a dit qu'il ne souhaitait pas recevoir d'informations sur le sujet.
- **Brandissez la menace voilée.** A tenter avec précaution. N'attaquez pas frontalement la personne ou sa fonction, mais plutôt des points sensibles liés aux intérêts de l'entreprise. Par exemple : vos tarifs ont changé, vous devez en informer votre interlocuteur pour qu'il paie le meilleur prix possible. On refuse de vous le passer ? « Par votre faute, votre entreprise risque de payer une facture trop élevée. »

### 2-3/ Plan de l'appel émis

Les étapes peuvent répondre au plan CROC

- Contact
- Raison de l'appel (ex : annonce nouveau produit)
- Objectif du vendeur (ex : obtenir rendez-vous ou nom du décideur)
- Conclusion

## II- CAS DES CENTRES D'APPELS

Il s'agit d'une unité dont la vocation est de gérer à distance les relations entreprise-clientèle.

On distingue deux types de centres d'appels :

- Appels entrants (help desk, ou assistance à la clientèle).
- Appels sortants (télémarketing).

### 1 / Genèse dans les années 90.

Deux secteurs ont été précurseurs, généralisant l'utilisation des centres d'appel dès la fin des années 80 :

- la VPC : la vente par correspondance
- les supports informatiques des constructeurs et éditeurs

### 2 / Le télémarketing

Les sites de télémarketing sont spécialisés en appels sortants. Chaque téléopérateur dispose d'un équipement informatique qui le met en relation avec un prospect. On traite une file d'attente extraite d'un fichier client chargé. Un système d'anticipation permet de numéroter plusieurs appels en même temps, intégrant le risque d'absence de certains prospects.

L'entretien est mené sur la base d'un script qui consiste à canaliser l'échange selon l'interaction avec le client, l'opérateur a peu d'initiative.

Le centre d'appel représente aux yeux des clients de l'entreprise elle-même. Les critères qui déterminent l'efficacité d'un centre d'appels, comme le temps de réponse ou l'aiguillage efficace des appels entrants, doivent être bien maîtrisés. Le *call center* permet de maintenir la relation avec le client en réservant une composante humaine forte à la relation.

Les sociétés qui gèrent de gros volumes d'appels et plusieurs dizaines de téléopérateurs n'hésitent plus à coupler téléphonie et informatique (CTI : Computer Téléphonie Intégration). La CTI consiste à gérer deux types de données :

- les données qui proviennent du réseau téléphonique : le numéro de l'appelant et le numéro appelé, l'origine géographique de l'appel, le type d'appel.
- les données gérées par le serveur dans sa base de données sur les clients et les interlocuteurs internes.

En fonction de toutes ses informations, le serveur se fonde sur des scénarios préétablis pour déterminer les actions à effectuer. La liaison CTI améliore la relation pour les appels entrants et les appels sortants. Elle permet :

- une rapidité de réaction
- une personnalisation des contacts
- une meilleure accessibilité
- une facilité de transfert
- une automatisation des tâches
- une meilleure traçabilité
- une meilleure productivité pour les appels sortants

Les technologies CTI (Couplage Téléphonie/Informatique) assurent l'intégration dans le système d'information. On peut donc identifier un client dès son appel et le système fait remonter toutes les données le concernant sur le poste de l'agent qui reçoit l'appel.

Il existera toujours des places de marché pour la relation entre acheteur et vendeur. Toutes les places de marché prévoient d'autres moyens autres qu'Internet pour entrer en contact avec la clientèle. Même si internet et l'e-mail sont des moyens efficaces et rapides, il y aura toujours du téléphone et du face à face

Sur le secteur des NTIC, le CRM est bien entendu très présent mais prend des formes très différentes selon l'entreprise.

Les opérateurs télécoms ont exploité le fait que les informations de leur client leur étaient facilement accessibles : cet effet est très visible sur le marketing agressif des opérateurs. Force est de constater qu'avec un très grand taux de pénétration dans la population européenne, le CRM a démontré sa force.

Les secteurs traditionnels ont les mêmes intérêts dans l'investissement vers une solution CRM afin d'augmenter leur poids comme le montre la success stories de la marque de prêt à porter Zara qui

a connu la plus forte progression de son secteur en terme de part de marché grâce à une analyse des informations sur ses clients.

Le secteur du transport connaît une forte concurrence et vit presque depuis toujours exclusivement sur la gestion de la relation client. Une solution CRM est souvent pour eux très profitable. C'est dans ce secteur que la stratégie Internet connaît le plus de succès.

### **III- l'utilisation du courrier :**

Afin de réussir le mailing, il existe des techniques pour faciliter la lecture et des astuces pour séduire le lecteur.

#### **Les règles de réussite du mailing :**

Avant de commencer à rédiger vous devez prendre un peu de temps pour réfléchir à votre projet et notamment aux trois points suivants :

- a- Votre offre commerciale : c'est la réponse aux questions : " qu'est ce que je vends ? A quel prix ? quel est mon plus commercial ? Est-ce que je fais un cadeau ? " Si vous gardez en tête votre attitude quand vous recevez un mailing, vous devinerez facilement que votre offre doit être la plus attractive possible.
- b- Les objectifs du mailing : ne mélangez pas tout : vente, notoriété, lancement. A chaque mailing doit correspondre un objectif bien précis et clairement assigné.
- c- La cible de votre mailing : ou à qui je vais adresser mon mailing. Jugez le plus honnêtement possible et ne commettez pas l'erreur trop fréquente de voir vos clients plus " beaux " qu'ils ne sont en réalité.

#### **❖ La réponse aux questions fréquentes :**

Les questions fréquentes sont : Combien de documents ? Quelle longueur de texte ? La réponse est facile :

Vous devez mettre dans votre mailing autant de documents qu'il en faut et écrire autant qu'il le faut c'est-à-dire tant que vous avez des choses intéressantes à dire : dites-les !

#### **❖ Les réflexes à ne pas oublier :**

- Inspirez-vous de ce que font les autres en termes d'offres commerciales, d'accroches de documents envoyés. Attention : inspirez-vous, NE COPIEZ PAS !

- " Parlez-moi de moi, y'a que ça qui m'intéresse ! " Voilà ce que vous dites quand vous recevez un mailing et voilà ce que votre client se dit ! Tournez votre mailing de manière à parler au client de ses préoccupations, pas des vôtres.

- personnaliser en utilisant les techniques de l'informatique. Aujourd'hui en un clic de souris, vous pouvez personnaliser vos lettres en utilisant les fonctions de publipostage. Servez-vous en et usez le " vous ".

#### **❖ Les conseils d'une bonne rédaction :**

- a- Une phrase par idée, une idée par phrase : faites des phrases courtes et précises en bannissant les conjonctions, les qui, que, quoi, dont, quand,...
- b- Soyez précis, concret, prouvez : tout ce que vous avancez dans votre mailing, vous devez le prouver par des faits concrets. Utiliser le présent de l'indicatif et adopter un style direct.

- c- Imagez votre langage : fabriquez des images, parlez à l'inconscient de votre lecteur. C'est un moyen très puissant et très impliquant. Exemple : on dort mieux quand on dort " à poings fermés ".
- d- Utilisez les mots magiques : il existe, en marketing direct, des mots magiques qui déclenchent automatiquement l'intérêt de votre lecteur. En voici quelques-uns : gratuit, nouveau, découvrir, maintenant, cadeau...

❖ **L'accroche :**

- Après le nom de votre correspondant, c'est la phrase la plus lue de votre mailing ! Attachez-y une grande importance.
- Faites des accroches qui contiennent une promesse (un avantage pour votre lecteur)
- Faites des accroches ouvertes qui incitent à la lecture du texte
- Utilisez les mots magiques.

❖ **La présentation graphique**

Attention l'objectif n'est pas l'esthétique qui est un concept subjectif mais l'efficacité qui peut se mesurer. Ne jugez pas un document à l'aune de votre propre goût.

Voici un exemple type qui respecte les principes généraux d'une présentation efficace. Indiquez notamment les mentions suivantes :

- Personnalisation
- Date et lieu d'envoi
- Accroche lisible et voyante
- Paragraphes courts
- Points de focalisation
- Mise en évidence par du gras et/ou du souligné
- Nom et fonction du signataire et signature manuscrite lisible
- Post-Scriptum

❖ **La lisibilité**

- Hiérarchisez vos informations : ne faites pas de votre lettre un tourbillon d'information sans aucun sens logique. Au contraire, hiérarchisez vos informations en commençant par l'avantage le plus fort et suivant la logique de votre lecteur, pas la vôtre.
- Faites des paragraphes courts : maximum de 5 lignes et ne développez qu'un seul thème par paragraphe. Liez vos paragraphes par des expressions telles que : " en effet, par conséquent, mais ce n'est pas tout... ".
- Utilisez des caractères à empattements du type Times, Courier,... L'œil humain est plus habitué à ces caractères, la lecture est donc facilitée.

**Les indispensables du mailing**

Si on envisage votre mailing comme un magasin...

- a- L'enveloppe porteuse est la vitrine : votre enveloppe doit donc montrer quelque chose, au minimum une accroche et votre adresse.
- b- Le dépliant représente les rayons : c'est le linéaire de votre mailing, c'est là que vous exposez ce que vous avez à vendre.
- c- La lettre de vente est le vendeur : c'est le contact humain vraiment personnalisé. **ELLE EST ABSOLUMENT INDISPENSABLE !**
- d- Le coupon-réponse est la caisse enregistreuse : imagineriez-vous un magasin sans caisse enregistreuse
- e- Enfin, n'oubliez pas l'enveloppe retour !

## CONCLUSION

Soumises à une concurrence internationale importante, contraintes à la spécialisation, les entreprises intervenant sur le « business to business » (B to B) doivent fidéliser leurs clients en individualisant leur offre et leur mode de relation avec eux. Elles y parviennent au travers d'une véritable révolution culturelle inspirée par le « Marketing client ». La relation client est ainsi devenue un axe majeur de structuration et de pilotage de l'entreprise. Ce concept « d'entreprise orientée client » se traduit par des changements organisationnels majeurs comme la multiplication des points de contact fonctionnels entre le client et le fournisseur, le passage à des organisations structurées par client plus que par produit, ou encore le rapprochement des fonctions marketing et commerciales.