

MASTERE SPECIALISE EN MARKETING, MANAGEMENT ET COMUNICATION

Thèse professionnelle

Laure JEREMIE



**Le e-CRM, une nouvelle facette du
marketing relationnel : comment placer internet au cœur
de la stratégie client multicanal ?**

Sous la direction de : Mme KAMINKA

Remerciements

En préambule à cette thèse professionnelle, je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de mon projet.

Je souhaite tout d'abord remercier Florence Galichet, chef de produit Doriance, pour sa confiance, son aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et pour la liberté qu'elle m'a accordé pour réaliser cette thèse.

Je souhaite également remercier Eric Pommier, responsable marketing Naturactive, pour ses nombreux conseils et les pistes de réflexions qu'il m'a apporté sur ce sujet.

Par ailleurs, je souhaite remercier l'ensemble de l'équipe Naturactive, qui a su créer une ambiance propice à l'apprentissage et à l'épanouissement professionnel.

J'adresse ma gratitude à ma tutrice de thèse qui a su m'apporter ses conseils avisés.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui sont intervenues au cours de la réalisation de cette thèse.

Citations

« L'objectif ce n'est pas d'avoir raison, c'est de gagner. »

Eric Pommier
Responsable marketing de Naturactive

« Internet sera à l'économie du 21^è siècle ce que l'essence fut au 20^è siècle. La puissance des ordinateurs c'est l'essence d'internet. »

Craig Barret
Président d'Intel

Sommaire

INTRODUCTION	8
PARTIE 1 :PRESENTATION DU CRM: L'OBSSESSION DU CLIENT	10
PARTIE 2 : METTRE DU "E" DANS SON CRM	24
PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR GERER UN PROJET E-CRM	49
CONCLUSION	55
SCHEMAS	57
BIBLIOGRAPHIE	58
WEBOGRAPHIE	59
ANNEXES	61

Table des matières

INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : PRESENTATION DU CRM: L'OBSSESSION DU CLIENT	10
I. Le marketing relationnel	10
1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel, il n'y a qu'un pas !	10
a. Définition du marketing relationnel	11
b. La vision de professionnels	12
c. Un attrait récent pour le marketing relationnel	12
d. Les caractéristiques du marketing relationnel	13
e. Les composantes du marketing relationnel	13
f. Les limites du marketing relationnel	16
II. Le CRM	16
1. Le CRM ou le GRC	17
a. Définition du CRM	17
b. Le CRM comme processus technologique	17
c. Le CRM en tant que processus relationnel	18
d. Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle	18
e. Le CRM comme stratégie d'entreprise	19
2. Les composantes du CRM	19
a. Connaissance du client	19
b. Stratégie relationnelle	20
c. Communication	20
d. Proposition de valeur individualisée	20
3. Intégration du CRM dans la stratégie d'entreprise	21
a. Fondements de l'entreprise relationnelle	21
b. Caractéristiques principaux de l'entreprise relationnelle	21
c. Culture de l'entreprise relationnelle	22
4. Les 3 parties du CRM	22
a. Opérationnel : le traitement de la commande	22
b. Analytique : basé sur le décisionnel	22
c. Multicanal et collaboratif : interaction client via l'ensemble des canaux	23
PARTIE 2 : METTRE DU "E" DANS SON CRM	24
I. Enjeux et apports du e-CRM	24
1. Qu'est ce que le e-CRM ?	24
a. Le CRM via le canal internet : un essor récent	24

b. Composantes e-CRM : ce que voit le client... et surtout ce qu'il ne voit pas !	24
2. Les objectifs poursuivis dans une démarche e-CRM	25
a. Facteurs déclencheurs et enjeux d'un projet e-CRM	25
b. Un socle commun d'objectifs	26
c. Des différences de maturité entre les secteurs	26
d. Les pure players du e-commerce et le e-CRM	26
3. Décloisonner le web : vers une synergie multicanal	27
a. Comment parler d'une seule voix au client, et l'écouter d'une même oreille...	27
b. Les apports internet dans la stratégie multicanal	27
c. A terme internet comme composant essentiel du dispositif CRM multicanal	28
d. Le canal web intégré dans un dispositif multi-canal	28
4. Les leviers de croissance de la valeur client via le web	29
a. La valeur du client se construit dans le temps	29
b. La mesure de l'apport de l'e-CRM au développement de la valeur client ?	29
c. Comment Packard Bell accroît la valeur de ses clients	30
d. Les trois dimensions de la valeur client	30
II. Connaître le client	31
1. Le web pour approfondir la connaissance client	31
a. La connaissance client, élément clé de création de valeur	31
b. Internet, principal canal de recueil de données	31
c. Vers une vision 360° du client	32
d. Rassurer les clients sur l'utilisation des données	32
2. Le tracking : comment passer d'une vision visiteur à une vision client	33
a. Du tracking pour quoi faire ? Un outil, quel usage ?	33
b. Technologies de tracking : cookies et tags	33
c. Identifier ou authentifier ? Le cycle de vie d'un visiteur	34
3. Optimiser les actions grâce au CRM analytique	34
a. Collecter, oui mais analyser c'est mieux !	34
b. Approche datamining vs. Outils automatisés : pourquoi choisir ?	35
c. Quelques exemples de ciblage proposés	35
III. Les leviers de création de valeur du e-CRM	36
1. L'automatisation des campagnes via le web	36
a. Trigger marketing et personnalisation : deux outils à combiner	36
b. Le recentrage des services marketing sur le pilotage et l'innovation	37
2. Reverse marketing et marketing participatif : forte implication du client	38
a. Le reverse marketing	38
b. Le marketing participatif	38
c. Trouver un bon dosage entre le « customer driven » et le « push »	39
3. Internet, levier de fidélisation client	40
a. Les enjeux de la fidélisation sur le web	40
b. Les apports d'internet pour la fidélisation client	40
c. Inciter à l'inscription et retenir le client	41

4. L'e-publicité : les possibilités offertes par le ciblage comportemental	41
a. Quels moyens pour générer du trafic qualifié vers son site ?	41
b. De la publicité contextuelle au ciblage comportemental	42
c. Les bénéfices du ciblage comportemental	43
5. Selfcare et assistance en ligne : dématérialiser sans déshumaniser	43
a. Limiter la croissance des centres d'appel : un enjeu crucial	43
b. Des objectifs avant tout économiques	43
c. Des dispositifs de relation client en ligne de plus en plus évolués	44
d. Exemple d'économies réalisées par un FAI	44
e. Une bonne coordination du selfcare web avec les autres canaux	45
f. Selfcare marketing	45
 PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR GERER UN PROJET E-CRM	 49
<hr/>	
I. Les bonnes pratiques pour piloter un projet de e-CRM	49
1. Savoir planifier et prioriser le projet	49
2. Connaître le client : Des bases de données exploitables	49
3. Analyser : l'intelligence marketing intégrée à la connaissance client	49
4. Agir : Créer des actions pertinentes et piloter la partie commerciale	50
5. Suivre - Mettre en place les bons indicateurs de performance	50
6. La base e-CRM chez Accor concerne les clients et prospects	50
II. Problématiques d'architecture pour un projet de e-CRM	51
1. Les bases de données (BDD)	51
2. Les datamarts et les outils e-CRM	52
III. Perspectives : quel avenir pour le e-CRM ?	52
1. Les tendances qui devraient s'intensifier	52
2. Les « risques » potentiels à prendre en compte	53
 CONCLUSION	 55
 SCHEMAS	 57
 BIBLIOGRAPHIE	 58
 WEBOGRAPHIE	 59
 ANNEXES	 61

Introduction

L'ère du marketing transactionnel est achevée ! Bienvenue à l'ère du marketing relationnel. En effet, plusieurs facteurs sont à l'origine de cette modification structurelle qu'a connu le marketing. Tout d'abord, le contexte dans lequel évoluent les entreprises est de plus en plus saturé, la concurrence y est accrue. Pour maintenir son activité, il est impératif pour une entreprise de savoir anticiper les besoins des clients ainsi que de développer des offres personnalisées.

Aujourd'hui, l'information représente un élément stratégique pour développer les activités et un avantage concurrentiel (optimisation des coûts, fidélisation client...). Ce contexte explique la raison pour laquelle les entreprises cherchent désormais à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants.

De même, la fidélisation du client est désormais au centre des préoccupations et se matérialise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre le comportement des clients et leurs attentes, les fidéliser, les impliquer dans la réalisation d'offres, les inciter à consommer. Le CRM, Customer Relationship Management (GRC en français) permet d'identifier, d'attirer et de conserver les meilleurs clients et d'en retirer chiffre d'affaires et rentabilité.

Ainsi le CRM regroupe les activités et les processus qui doivent être mis en place par une entreprise pour interagir avec ses clients et ses prospects afin de leur proposer des produits et des services adéquats correspondant au mieux à leurs attentes. Dans ce contexte de banalisation de l'offre, de plus en plus d'entreprises développent une stratégie de marketing relationnel de type CRM, afin de se différencier. Une exigence accrue du client amène les entreprises à faire évoluer leur offre en cherchant à toujours plus personnaliser leurs produits ou services. Afin de parvenir à cet objectif, les entreprises sont contraintes de s'adapter au développement des canaux d'accès parallèles et en particulier Internet.

L'arrivée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a un lourd impact sur les stratégies des entreprises face au CRM. Si bien que l'on peut se demander si l'e-CRM, la gestion de la relation client par Internet constitue une véritable révolution pour le CRM.

Dans cette thèse, nous tenterons de répondre aux questions suivantes : Qu'est ce que le CRM ? L'e-CRM est-il un simple prolongement du CRM ou une véritable révolution ? En quoi Internet change la donne ? Pourquoi parle t-on du e-CRM ? En quoi Internet est-il un canal relationnel plein de promesses ? Comment aller plus loin dans la connaissance du client dans un contexte multicanal ? Quels sont les outils qui permettent d'enrichir cette connaissance client ? Quelles sont les bonnes pratiques de la gestion de projets de e-CRM ?

Illustré de nombreux exemples d'acteurs ayant mis en œuvre des solutions e-CRM, cette thèse décrit les enjeux et les apports d'Internet dans la relation client. Ce travail propose des clés pour appréhender la complexité et la structure de tels dispositifs. Il souligne en particulier l'importance de la connaissance du client dans un contexte multi-canal et liste les différents moyens pour l'optimiser.

Il aborde ensuite les différents leviers de création de valeur du e-CRM et apporte des conseils sur la mise en œuvre d'une solution e-CRM.

Le canal web est en train de devenir le nouveau support incontournable dans une stratégie de marketing relationnel et un levier de développement de la valeur client.

Le web permet de multiplier les occasions de contact avec le client à moindre coût et d'aller plus loin que les autres canaux en termes de personnalisation et d'automatisation marketing. Mais si le client bénéficie aujourd'hui de multiples moyens d'interaction avec l'entreprise (courriers, points de vente, centre d'appels, web, serveur vocal interactif), la cohérence marketing entre ces différents canaux n'est que trop rarement prise en compte.

De plus en plus d'acteurs utilisent des projets liés à la gestion électronique de la relation client. Cette stratégie marketing de dématérialisation de la relation s'inscrit dans une double volonté d'efficacité et d'économie, et doit permettre d'enrichir la connaissance client et les actions marketing qui en découlent.

En parallèle, les clients attendent que les relations en ligne et de selfcare soient plus personnalisés. Les internautes recherchent désormais davantage de souplesse et de reconnaissance de la part d'une entreprise.

Ce type de projet marketing peut être encadré par des entreprises spécialisées dans ce domaine comme Solucom Group. Dans cette thèse, nous présentons les moyens pour appréhender la complexité et la structure d'un projet de e-CRM, illustrée d'exemples d'entreprises ayant mis en place ces solutions marketing.

A travers cette thèse, nous pouvons constater que si l'aboutissement technique des outils d'e-CRM est incontestable, leur application ne peut pas être considérée comme généralisée et optimale. Une stratégie relationnelle sur internet doit être clairement définie en amont, en cohérence et en lien avec les autres canaux de relation client, et doit être prioritaire dans la mise en place de ces outils.

Les leviers de développement de valeur du e-CRM sont nombreux. Leur réalisation et leur efficacité ne seront garantis que si la stratégie relationnelle est précise et maîtrisée dans la mise en place des projets de dématérialisation de la relation clients.

Nous sommes aujourd'hui à l'aube d'une seconde vie du e-CRM. Il est temps de mettre davantage d'internet dans votre relation client !

Il convient de signaler que la mission principale de l'entité marketing n'est plus de choisir le canal le plus efficace ou le moins coûteux, mais plutôt les pratiques managériales l'orientant vers une orchestration du « Mix Gagnant », ou en d'autres termes le plus homogène et le plus synchronisé.

Partie 1 : Présentation du CRM: l'obsession du client

I. Le marketing relationnel

Traditionnellement orienté vers l'acquisition de clients et la réalisation de transaction, la notion de marketing évolue. De nombreux facteurs sont à l'origine de ce phénomène, le développement des nouvelles technologies incite les entreprises à utiliser notamment les bases de données et les nouveaux canaux de communication personnalisables et interactifs, pour développer des programmes de fidélisation. Le marketing n'est plus simplement transactionnel, il devient aussi relationnel.

1. Du marketing transactionnel au marketing relationnel, il n'y a qu'un pas !

Dans les années 1970, après des décennies marquées par la suprématie du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, le marketing relationnel apparaît.

En 1975, le Professeur Bagozzi présente pour la première fois le concept de marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Il pose ainsi implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps.

Différentiation entre marketing transactionnel (marketing « classique ») et marketing relationnel :

	MARKETING TRANSACTIONNEL	MARKETING RELATIONNEL
Perspective temporelle	Court terme → Approche « one shot »	Long terme → Approche continue
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif → Soutenu par le marketing mix
Principale composante stratégique	Dimension objective → Approche produit	Dimension relationnelle → Proposition de solution
Mesure de la satisfaction client	Contrôle de la part de marché → Approche indirecte	Gestion des bases de données → Approche directe
Système d'information clients	Enquêtes de satisfaction → Mesures épisodiques	Systèmes feedback en temps réel → Mesures instantanées
Interdépendance entre fonctions de l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées → Organisation verticale et hiérarchique	Approche transversale et importance des interfaces → organisation horizontale et collaborative

Dans les années 1990 est mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un de ses principaux intérêts pour l'entreprise : la rentabilité considérable générée par une relation qui perdure.

La fidélisation et les revenus futurs qu'un client peut générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. A cela, se développe la notion de « valeur à vie » (lifetime value) qui définit la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client.¹

a. Définition du marketing relationnel

Si nous nous référons à la définition du glossaire du « Marketing management » le marketing relationnel est l'instauration de relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise.²

Le marketing relationnel vise à créer et animer une "relation" entre une marque et son marché cible. Le marché cible correspond aussi bien à la clientèle établie qu'aux prospects.

Le terme "marketing relationnel" vient de l'anglais « relationship marketing » et correspond également à la traduction de « nurture marketing »

Pourtant cette nuance est importante car un programme de marketing relationnel axé sur la clientèle prendra une forme bien différente d'un programme cherchant à convaincre des prospects de devenir clients.

Dans le premier cas, l'entreprise offre à ses clients des avantages visant à encourager leur fidélité (invitations, informations en avant-première ou exclusivité, conseils, etc.) ainsi que des offres promotionnelles conçues sur des modèles de ventes incitatives (produits/services de gamme supérieure) ou de ventes croisées (produits/services complémentaires).

Lorsqu'il est jumelé à une segmentation client, une stratégie de marketing relationnel permet de concentrer les efforts de marketing sur les "meilleurs" clients, c'est-à-dire sur ceux qui contribuent le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise. L'idée principale de cette approche réside dans la loi de Pareto ou théorie du 20/80 qui stipule que dans toute activité commerciale, 20% des clients ("les meilleurs") présentent 80% du chiffre d'affaires. Ainsi, les actions de marketing ciblées se traduisent généralement par un bien meilleur retour sur investissement (ROI) que celles cherchant à recruter de nouveaux prospects dont la valeur n'est pas assurée.

Dans le deuxième cas, l'entreprise cherche à maintenir avec le prospect un certain niveau de communication. Cela peut prendre la forme d'informations (articles, newsletters, ...) ou des offres promotionnelles d'essai du produit/service (exemple : échantillon d'un parfum). L'objectif est de rester constamment à l'esprit du prospect jusqu'au moment de l'acte d'achat.

¹ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Life-time-value>

² Marketing management – 12ème édition - Editions Pearson Education – 2006 – page 827

Une stratégie de marketing relationnel est principalement basée sur un programme de marketing multi-canal, utilisant tour à tour le publipostage, le télémarketing, les courriels, et les diverses techniques de marketing sur l'Internet (blog, RSS, etc.)

Les progrès technologiques ont fortement contribué à l'apparition et au développement du marketing relationnel.

b. La vision de professionnels

Le marketing relation est une déclinaison du marketing qui repose sur les interactions et la nature de ces interactions à moyen-long terme entre la marque et son client. Il vise dès lors à privilégier la qualité du contact établi avec le consommateur. Comme l'analyse Jean-Noël Kapferer « En multipliant les microconnexions avec le public, la marque tisse un lien durable. Il s'agit, d'une façon plus ciblée de fidéliser les clients par une politique de relation continue, personnalisée, manifestant que la marque ne s'intéresse pas uniquement au consommateur mais à la personne dans sa totalité » Björn Ivens et Umrike Mayrhofer observent que : « Pour établir des relations privilégiées avec ses clients, l'entreprise doit leur proposer des avantages spécifiques qui représentent une réelle valeur ajoutée relationnelle. La mise en place d'une démarche relationnelle nécessite un engagement fort de l'entreprise et l'implication de toutes les fonctions concernées. » Enfin, Sabine Flambard-Ruaud explique que : « La notion d'échange relationnel est fondamentalement importante ; le rapport étroit, la liaison entre l'entreprise et le client allant jusqu'au partage d'idées et de valeur. L'engagement et la confiance ressortent comme construits fondamentaux de la création, du maintien et de la rupture des relations. Le marketing relationnel vise la stabilité des relations d'échange fondée sur la fidélité mutuelle non dictée par le contrat formel. »³

c. Un attrait récent pour le marketing relationnel

Depuis une dizaine d'années, le marketing relationnel connaît un véritable engouement. Cette métamorphose repose sur l'idée que les clients fidèles sont très rentables. Ainsi, certaines études montrent que :

- Acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que satisfaire et fidéliser les clients actuels.
- En moyenne, chaque année une entreprise perd 10% de ses clients toutefois des disparités existent selon les secteurs et les entreprises.
- La rentabilité d'un client tend à croître avec l'ancienneté de sa relation avec l'entreprise. En effet, un client fidèle coûte moins cher et peut devenir un prescripteur positif pour l'entreprise.

³ <http://www.e-marketing.fr/xml/Definition-Glossaire/5803/Marketing-relationnel/>

- Une augmentation de 5% de la fidélité des clients fait croître les profits de 50% en moyenne, même si ce chiffre cache des grandes variations selon les secteurs et entreprises.⁴

d. Les caractéristiques du marketing relationnel

Cette définition met en évidence plusieurs caractéristiques du marketing relationnel :

- Utilisation de bases de données et des logiciels spécifiques afin d'identifier les clients et les segments les plus intéressants, et permettant également d'automatiser certaines actions contextuelles tel que des relance d'e-mailing.
- Profitabilité des actions car segmentation de la clientèle, les efforts de prospection et de fidélisation sont concentrés vers les "meilleurs" clients. Cela peut également permettre de mesurer la rentabilité des actions et le bénéfice engendré par la fidélisation.
- L'objectif est d'instaurer une relation durable et de confiance entre la marque et son client C'est ce qui le distingue de la force de vente et du marketing direct dont l'intérêt est une réponse immédiate et comportementale.
- Développement d'actions personnalisées et interactives (Internet, newsletter, e-mailing, centre d'appels, numéros verts...) à l'inverse des médias de masse utilisés en marketing transactionnel.
- Personnalisation de l'offre en ajoutant des services ou des incitations adaptés au cycle de vie du client mais qui n'est pas pour autant du marketing one to one. Les actions sont principalement menées sur des micro-segments.

e. Les composantes du marketing relationnel

Pour établir et maintenir une relation durable et profitable avec les clients, il faut:

- Les connaître
- Leur parler
- Les écouter
- Les récompenser pour leur fidélité
- Les associer à la vie de l'entreprise

• Connaître ses clients: le marketing de base de données

Pour identifier les clients les plus profitables pour une entreprise et mettre en place des actions cohérentes et efficaces, il faut d'abord les connaître. La constitution d'une base de données est donc nécessaire.

Les bases de données permettent de regrouper et d'organiser de manière structurée une quantité d'informations personnelles, professionnelles, comportementales...

⁴ Marketing management – 12ème edition - Editions Pearson Education – 2006 – page 180

Différents outils comme les jeux concours (collectes d'adresses), l'achat d'adresses, les études de satisfaction... permettent d'élargir et d'enrichir sa base de données.

- Communiquer avec ses clients

Pour communiquer avec ses clients dans une démarche relationnelle plutôt que transactionnelle, l'entreprise dispose de nombreux moyens :

- Les outils traditionnels : Envoi de courriers personnalisés, centre d'appel, bulletins d'information, magazines...
- Les outils interactifs: le site corporate, e-mailing, newsletter, appel entrant, espace VIP...

Limites et difficultés rencontrées avec ce type d'actions :

- Tous les clients ne souhaitent pas être contactés par les entreprises.
- La multiplicité des contacts risque d'être rapidement assimilée à du spam.

- Etre à l'écoute de ses clients

La relation entre l'entreprise et ses clients doit être basée sur une communication interactive. Cela signifie que le client doit avoir les moyens de s'exprimer et questionner l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit mettre en œuvre trois moyens :

- Des sondages pour mesurer régulièrement la satisfaction client.
- Un service consommateur accessible dont le rôle est de répondre aux demandes des clients puis de faire remonter l'information.
- Des canaux d'expression et de dialogue avec la marque basés principalement sur Internet : forum, formulaire de contact, commentaires dans le blog de l'entreprise, site communautaire...

- Récompenser ses clients : les outils de fidélisation marketing

Clubs d'utilisateurs, cartes de fidélité et programmes de fidélisation multi-marques sont de redoutables outils à inscrire dans votre stratégie de fidélisation.⁵

Aujourd'hui, les outils de fidélisation marketing sont divers et variés, l'évolution des technologies ont permis de développer de nouveaux outils pour fidéliser les clients.

⁵ http://www.actionco.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=1166&iPage=1&KeyAccess=

Les outils de CRM modernes donnent l'accès à toutes les entreprises aux outils leur permettant de mettre en place facilement des chaînes de prospection et de fidélisation.

Le but d'une chaîne marketing est d'automatiser les actions commerciales de l'entreprise pour en améliorer la productivité et l'efficacité.

Les chaînes de prospection et de fidélisation⁶ peuvent faire intervenir du marketing multicanaux, avec l'utilisation de différents média de communication : e-mailing, phoning, SMS, message vocaux... en tenant compte du coût de ces différents outils, de l'avancement de la relation, de l'intrusivité du média...



Concrètement, l'objectif d'une chaîne de fidélisation ou de prospection, c'est de créer une série de tâches automatisées selon :

- Une date : en tenant compte d'une date en envoyant par exemple, une lettre pour proposer une offre sur les produits de la saison.
- Un événement : le client n'a pas souscrit à une offre lors de l'achat, il faut donc lui soumettre cette offre via un support de communication.
- Ou les deux : par exemple, malgré deux courriers adressés, le client n'a toujours pas acheté, dans ce cas de figure il est conseillé de lui envoyer automatiquement un SMS 3 semaines après le deuxième courrier pour lui faire une offre promotionnelle (via SMS car plus lu et moins cher qu'un courrier papier).

Dans ces chaînes, on peut voir qu'il y a différents embranchements dans lesquels les contacts sont entraînés selon les résultats.

Les chaînes classiques de fidélisation alternent différents canaux de communication et des messages (commerciaux / non commerciaux)⁷ :

- J (achat) : e-mail de remerciement.
- J + 1 : courrier avec la facture, une offre promotionnelle sur un produit.
- J + 7 : envoi d'un e-mail pour proposer le service complémentaire avec une offre limitée dans le temps.
- J + 15 : relance téléphonique par un commercial.
- J + 30 : envoi de la newsletter avec de l'information gratuite et de la promotion sur les autres produits.
- J + X : offre d'un produit plus haut de gamme par courrier.
- J + Y : proposition d'un produit complémentaire par phoning.
- J + Z : proposition de renouvellement d'achat vers la nouvelle version par e-mail.

⁶ Stratégie de fidélisation – Jean-Marc Lehu – Août 2003 (Editions d'Organisation)

⁷ http://www.actionco.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=1166&iPage=1&KeyAccess=

- Associer le client à la vie et aux valeurs de l'entreprise

Le marketing relationnel peut transformer clients et entreprises en conseillers et alliés. L'entreprise peut défendre des valeurs et soutenir une cause à laquelle ses clients adhèrent. Différents outils permettent de renforcer les liens entre une entreprise et son client :

- Les blogs d'entreprise permettent de personnifier l'entreprise, de la rapprocher de ses clients et de communiquer sur les valeurs qu'elle défend.
- Les clubs d'utilisateurs ou espace privé et les espaces communautaire représentent pour les clients un moyen d'accès à l'information mais aussi un espace pour lequel ils peuvent devenir acteurs engagés de la marque.
- Le parrainage offre la possibilité aux clients de faire la promotion des produits de l'entreprise et d'être ainsi récompensés.

f. Les limites du marketing relationnel

La mise en place d'une base de données représente un coût conséquent que toutes les entreprises ne peuvent pas supporter.

Les outils de CRM permettent de segmenter et d'automatiser les actions, mais ne définissent en aucun cas la stratégie et des plans d'action.

Une stratégie de marketing relationnel ne se substitue pas à une stratégie de marketing transactionnel, elle peut être complémentaire mais ne sera pas utilisée pour les mêmes finalités.

Les outils du marketing relationnel perdent de leur efficacité dès lors qu'ils se banalisent. Le meilleur exemple est la carte de fidélité.⁸ Pour être vu, rien ne vaut l'originalité et cela se vérifie en marketing direct. Pour avoir des campagnes à fortes retombées, il faut opter pour la créativité et avoir recours à des canaux innovants. Le marketing direct 2.0 est de plus en plus incontournable pour se démarquer.

Les outils du marketing relationnel peuvent être perçus comme trop intrusifs et cela peut entraîner l'effet contraire escompté.

II. Le CRM

La gestion de la relation client (GRC en français, ou CRM en anglais pour *Customer Relationship Management*) est relativement récente. Ce concept remonte au début des années 2000 et est le résultat des avancées technologiques des sociétés de logiciels et de consulting dans ce domaine.

⁸ <http://www.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel/>

En réalité, le CRM recouvre un principe beaucoup plus ancien : la confection d'articles sur mesure par les artisans et commerçants pour leurs clients. Encore aujourd'hui, de nombreux commerçants ou artisans connaissent remarquablement bien leur clientèle et ont développé, sans le formaliser, un excellent CRM.

Le CRM est un champ en plein développement où se combinent technologies de l'information, marketing et stratégie en vue d'accroître la performance de l'entreprise et sa différenciation concurrentielle. La GRC est devenue l'une des préoccupations principales des organisations dont le principe est simple mais essentiel : comment identifier, attirer et fidéliser les meilleurs clients pour assurer la croissance à long terme de l'entreprise ?⁹

1. Le CRM ou le GRC

La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, attirer et conserver les bons clients et représente un facteur de succès pour l'entreprise. Construire et développer des relations durables avec ses clients est un défi, notamment lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent de manières multiples avec elle. Pour atteindre un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients doivent permettre aux entreprises de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.¹⁰

a. Définition du CRM

Fonction organisée pour traiter les contacts entre une entreprise et ses clients et s'appuyant sur une infrastructure, des outils logiciels et du personnel spécialisé (abréviation : GRC).¹¹

La gestion de la relation client (GRC) consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec précaution tous les contacts avec eux en vue d'optimiser leur fidélité à l'entreprise.¹²

b. Le CRM comme processus technologique

Le CRM est décrit comme étant « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente

⁹ Gestion de la relation client, Ed Peelen, Pearson Education - 2006 – 2ème édition

¹⁰ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client

¹¹ Intervention sur le Marketing Information System, CRM dirigé par Renaud Roualdès

¹² Marketing management – 12ème édition - Editions Pearson Education – 2006 – page 826

et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ».¹³

Le CRM s'inscrit dans le cadre du développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Celles-ci servent de support lorsque l'entreprise rentre en relation avec le client via Internet, le téléphone ou en face à face. Cet outil permet à l'entreprise de reconnaître rapidement le client lors de tout contact et ainsi être en mesure de répondre au mieux à ses questions.

c. Le CRM en tant que processus relationnel

La gestion de la relation client est considérée comme un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de données, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits.

Le CRM est un processus accordant une attention accrue au client. L'entreprise développe des outils lui permettant de mieux connaître ses clients et d'approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.

Dans cette optique, l'intérêt entre le client et l'entreprise c'est que leur relation doit se prolonger dans le temps et dépasser le simple acte d'achat. D'un côté, l'entreprise veut donner l'image d'une entité cohérente au-delà des produits et services qu'elle propose. De l'autre, l'entreprise souhaite voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.

Prenons l'exemple d'un site de vente en ligne. Pour être efficace, lors d'un achat, les canaux de communication de l'entreprise doivent être interconnectés. De ce fait, la communication circule, les informations intégrées dans des bases de données permettent d'identifier les clients et ainsi de les orienter vers certains produits susceptibles de l'intéresser. De plus, le client peut avoir accès aux avis des autres consommateurs présentant le même profil. Toutefois, si le client ne souhaite pas recevoir d'informations et de conseils d'achat, il pourra le signaler. L'entreprise ne prendra contact avec lui que sur son autorisation.

d. Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle

Le CRM est considéré comme une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC, vise à optimiser l'augmentation des bénéfices et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques.

Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services via des outils de marketing direct 2.0 par exemple.

¹³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client

Une relation de confiance mutuellement bénéfique s'instaure ce qui rend difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

e. Le CRM comme stratégie d'entreprise

Le CRM représente une infrastructure servant à créer une relation durable avec le client. Ce système a pour effet d'abattre les barrières entre les deux parties et ainsi nouer une relation de proximité. Cela permet d'anticiper les attentes et d'y apporter des réponses plus cohérentes et plus justes. Cela a des conséquences sur la stratégie globale l'entreprise qui devra positionner le client au cœur de sa stratégie.

L'ensemble des services sont concernés : marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction, ...

La stratégie de CRM doit servir de référence à toute l'entreprise. Comme le client est à même de surveiller les opérations, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité.

2. Les composantes du CRM

Les quatre composantes fondamentales du CRM sont les suivantes :

- Connaissance du client
- Stratégie relationnelle
- Communication
- Proposition de valeur individualisée

a. Connaissance du client

La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer une relation durable et être en mesure de lui proposer une offre adaptée. L'historique de ses achats, ses moyens de communication préférés, ses préférences et intérêts en termes de services, ... autant d'informations nécessaires au développement d'une relation durable entre une entreprise et son client. Ces précieuses informations sont généralement regroupées dans un entrepôt de données client, appelées : bases de données.

Toutefois, toutes informations ne sont pas forcément utiles, il est de mise d'avoir une démarche qualitative plutôt que quantitative. A cela, il convient d'être vigilant lors de la collecte des données

afin de ne pas alourdir inutilement les systèmes d'informations de l'entreprise. Toute information ne contribuant à l'objectif CRM devra donc être proscrite.

b. Stratégie relationnelle

Les entreprises qui se concentrent sur du marketing transactionnel ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires enregistré. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel.

Les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement d'une relation durable avec son client. L'objectif prioritaire est de bâtir une relation basée sur l'échange plutôt que sur la transaction. Parmi sa masse de clients, l'entreprise privilégie ceux qui sont les plus profitables. L'acte d'achat ne représente pas l'aboutissement de la relation.

c. Communication

La stratégie de marketing relationnelle d'une entreprise doit impérativement être intégrée à la stratégie de communication. Elle devra y démontrer sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client, sera délivré. Pour cela, la stratégie de communication doit passer par un réseau de canaux de communication intégrés permettant de communiquer sur tous les supports et à tout moment. La capacité à gérer une communication multi canal est essentielle et contribue à son succès. Une banque, par exemple, utilise de nombreux canaux : agence, envoi postal, site internet, DAB/GAB (Distributeur automatique bancaire / Guichet automatique bancaire), serveur vocal, SMS, MMS...

d. Proposition de valeur individualisée

La construction d'une relation étroite et d'un dialogue basée sur le respect mutuel et la confiance avec le client doit déboucher, pour l'entreprise, sur la conception de propositions d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit / service que sur le plan du tarif.

Dans cette optique, l'entreprise pourra concevoir, parfois même avec la participation du client, un service ou produit qui réponde au mieux à ses besoins. Cela pourra, par exemple, se faire à partir de « modules de service » liés les uns aux autres pour former le service conforme aux attentes du client.

Pour cela, une attention particulière devra être portée à gestion de la maîtrise des coûts et au respect des économies d'échelle.

De même, la conception d'offres individualisées peut entraîner des risques et rendre les processus de production plus complexes. La difficulté résulte dans le fait de concilier une production relativement

standardisée tout en gardant une certaine flexibilité que requiert toute individualisation du service / produit.

3. Intégration du CRM dans la stratégie d'entreprise

Pour développer une stratégie de marketing relationnel, l'entreprise doit penser à sa mission, à la gestion de son personnel, à sa structure et à ses systèmes d'exploitation en cohérence avec son orientation client.

Il s'agit de créer un environnement facilitant et encourageant l'optimisation de la satisfaction client ; Il ne faut cependant garder à l'esprit que, dans une perspective relationnelle, tout client n'est pas profitable et que l'entreprise n'a pas toujours intérêt à le satisfaire et à le fidéliser. Il ne faut pas oublier que l'enjeu principal d'une approche CRM est de bâtir des relations, qui permettent d'augmenter la valeur de la base clients, qui elle-même conditionne la valeur de l'entreprise. Dans cette perspective certains clients sont plus intéressants que d'autres et il convient de se focaliser essentiellement sur eux.

a. Fondements de l'entreprise relationnelle

Toute stratégie relationnelle se fonde sur la recherche et l'optimisation de l'engagement mutuel au cours de leurs interactions sur le long terme. Dans ce contexte, l'engagement reflète l'intention, de la part de l'entreprise et du client, de développer une relation dans le temps (futur), sans tenir compte des changements d'environnement qui peuvent intervenir.

L'entreprise relationnelle ne vise pas le bénéfice immédiat généré par l'acte d'achat mais s'intéresse à l'optimisation de ce qu'on appelle la valeur à vie du client (Customer Life Value), c'est-à-dire la valeur de transactions effectuées durant la période au cours de laquelle il est en relation avec l'entreprise.

b. Caractéristiques principaux de l'entreprise relationnelle

Dans une démarche de stratégie relationnelle, l'objectif organisationnel prioritaire pour l'entreprise est de servir le client et de le satisfaire de façon spécifique.

Sa stratégie est de construire avec lui, une relation privilégiée sans trahir ou mettre en péril l'identité propre de l'entreprise, son image de marque et ses marchés cibles. L'axe principal est la relation avec le client. Ce n'est pas le produit ni la transaction.

Les échanges avec les clients sont abordés avec beaucoup d'empathie de la part de l'entreprise. De cette façon, la relation client crée une confiance réciproque et contribue à lui donner de la substance. L'implication du client à l'égard de son entreprise est de ce fait accrue.

L'objectif de l'entreprise est de privilégier la relation avec son client et d'avoir conscience de la particularité de chacun d'entre eux en vue de mieux le servir.

c. Culture de l'entreprise relationnelle

L'aspect essentiel de la réussite de ce type de stratégie est la création d'une culture relationnelle au sein de l'entreprise.¹⁴ Pour que ce type de stratégie soit un succès, il faut que le personnel d'une entreprise adhère à sa culture, ses normes, ses convictions et ses valeurs.

Instaurer une culture d'entreprise est une opération sensible et complexe. On ne peut pas demander aux collaborateurs d'accepter normes et valeurs par un règlement. Plusieurs cultures peuvent coexister dans l'entreprise par exemple, la culture des cadres et celle du personnel d'exécution.

4. Les 3 parties du CRM

Pour clarifier ses fonctions, le concept de CRM se segmente en trois catégories. Ainsi sur le plan fonctionnel, le CRM se divise en trois domaines d'applications : opérationnel, analytique, et collaboratif.

a. Opérationnel : le traitement de la commande

CRM opérationnel soutient le «front office» des processus d'affaires, qui sont au contact du client (ventes, marketing et service). Il interagit avec les clients au travers des centres d'appel, des sites Web, des blogs, des communautés, du marketing direct et des ventes directes.

Les contacts client sont ajoutés à la base de données afin que les différents services de l'entreprise aient accès aux données personnelles. De cette façon, les informations de chaque client peuvent être utilisées selon les besoins.

Le CRM opérationnel demande l'automatisation des processus en relation avec les départements en contact avec les clients (commercial, marketing, et services clients) via les différents canaux d'interaction. Cette partie se concentre essentiellement sur la gestion des forces de ventes.¹⁵

¹⁴ Gestion de la relation client, Ed Peelen, Pearson Education - 2006 – 2ème édition

¹⁵ http://www.12manage.com/methods_operational_crm_fr.html

b. Analytique : basé sur le décisionnel

Le CRM analytique, intimement lié au Data Warehouse et aux applications décisionnelles, permet d'analyser les données clients recueillies au sein de CRM opérationnel. Son rôle est d'étendre la connaissance des clients et de fournir sous forme synthétique des éléments stratégiques facilitant la prise de décision.¹⁶

Située au cœur du système d'information et partagée par l'ensemble des applications de l'entreprise, la base de données est indispensable au bon fonctionnement de toute relation client. Cette base est spécifique à l'entreprise car elle reflète les particularités de son métier, des ses produits/services, de sa stratégie...

La base clients est le premier outil de CRM, elle est au cœur du processus puisqu'elle permet de l'identifier, de le connaître et de le fidéliser. Le canal Internet augmente ce besoin de capacité de traitement de l'information. La base clients centralise toutes les informations et capitalise les connaissances de l'entreprise sur son marché. L'ensemble du système d'information de l'entreprise s'articule désormais autour d'elle.

c. Multicanal et collaboratif : interaction client via l'ensemble des canaux

CRM collaboratif facilite les interactions avec les clients par tous les moyens de communication (face à face, courrier, téléphone, web, e-mail...) et prend en charge la coordination des équipes d'employés et des canaux. Cet outil permet à l'entreprise de rassembler les personnes, les processus et les données afin de mieux servir et fidéliser leurs clients. Cette partie "multicanal" a pour fonction d'optimiser les contacts clients et de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.

¹⁶ <http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/205/51/20/datawarehouse.shtml>

Partie 2 : Mettre du "E" dans son CRM

Le CRM dynamisé avec l'arrivée des pure-players¹⁷ du e-commerce (Société exerçant uniquement ses activités sur Internet. Le modèle du "pure player" (joueur pur) est incarné par Amazon.¹⁸) et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (web et mobile) ont permis d'élargir les champs d'actions du CRM.

Dans ce domaine, de nombreux exemples nous montrent ce qui est envisageable dans une stratégie d'e-CRM. Le web et le mobile sont des outils marketing utilisés pour créer et développer de la relation clients. Dans ce cas, la question qui se pose est de savoir comment placer internet au cœur de la stratégie client multi canal ?

I. Enjeux et apports du e-CRM

1. Qu'est ce que le e-CRM ?

a. Le CRM via le canal internet : un essor récent

Le e-CRM (Electronic Customer Relationship Management) est l'ensemble des dispositifs mis en place sur Internet pour la gestion des relations clients d'une entreprise. Il se caractérise par un ensemble de moyens technologiques et humains dont dispose une entreprise pour créer et développer une relation avec ses clients et prospects via le canal web. Le e-CRM peut être défini comme l'ensemble des démarches, outils et processus (personnalisation des sites, actions de fidélisation, support clientèle via le Web, contacts par courrier électronique) permettant d'adresser les besoins de connaissance des clients, d'analyse et segmentation de ces clients, de déclenchement d'actions automatisées et d'assistance du client en ligne.¹⁹

b. Composantes e-CRM : ce que voit le client... et surtout ce qu'il ne voit pas !

Dans le domaine du e-CRM, il est essentiel de savoir distinguer le front-office et le back-office. Le front-office est l'ensemble des moyens de communication via internet dont dispose l'entreprise : les

¹⁷ http://e-commerce.over-blog.net/pages/Pure_player-524403.html

¹⁸ http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/52/41/21/pure_player.shtml

¹⁹ http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/37/41/21/web_call_center.shtml

e-mailings, les newsletters, l’affichage des contenus personnalisés, l’utilisation de l’espace client, les outils de selfcare*, ou encore les programmes de fidélisation et de parrainage gérés en ligne.²⁰

Le back-office représente l’ensemble des solutions qui permettent de mettre en œuvre techniquement une stratégie de e-CRM. Les composantes principales sont la connaissance client et le datamining. C’est grâce aux informations contenues dans les bases de données que l’entreprise peut proposer, au client via une segmentation et un ciblage cohérents, des produits et services adaptés. Pour chacun des leviers, des outils spécifiques doivent être mis en place, certains pouvant être mutualisés comme les outils de planification de campagne (workflow, allocation de ressources...) qui permettent de développer des chaînages de campagne avec des rebonds entre les différents canaux.

D’autres outils comme les e-mailing, les newsletters, le tracking, la gestion de contenu personnalisé, le ciblage comportemental, le search ou bien encore l’ad-serving** sont plus spécifiques au canal internet.

Pour constituer une véritable stratégie e-CRM, ces outils doivent être intégrés à l’architecture du Système d’Information (SI) de l’entreprise. Enfin, le dispositif e-CRM doit s’appuyer sur les savoir-faire internes et externes de l’entreprise.

2. Les objectifs poursuivis dans une démarche e-CRM

a. Facteurs déclencheurs et enjeux d’un projet e-CRM

Tout projet de e-CRM découle de la volonté de l’entreprise de personnaliser et de rentabiliser davantage la relation avec ses clients. La principale motivation de certains acteurs est l’opportunité de réduire les coûts de gestion, d’autres sont surtout intéressés par la possibilité de mieux connaître le client pour mieux le servir et le fidéliser.

L’objectif prioritaire du e-CRM est de faire de chaque visite en ligne une occasion d’interagir avec le client, que ce soit pour développer la connaissance client ou générer des revenus.

Le deuxième enjeu est de mettre en place une stratégie qui permet de reconnaître le visiteur arrivant sur le site afin de lui proposer le produit ou service le plus adapté à son profil en tenant compte du cycle de vie du client. Les actions e-CRM doivent être différentes selon le profil du client à un instant donné, et dans un contexte donné. Il s’agit de répondre à une attente clients qui souhaitent à la fois se voir proposer des offres personnalisées et pouvoir gérer directement leur compte en ligne. Pour mettre en place une relation client/entreprise gagnante, l’enjeu est désormais de proposer des offres pour ses clients, et non plus des clients pour ses offres. Contrairement aux autres canaux, Internet

²⁰ <http://www.neteco.com/40316-thierry-fahmy-logmetrix-specialiste-de-la-relation-client-ecrm.html>

*Selfcare : outils permettant au client de gérer lui-même son compte, ses services depuis son espace client

** Ad-serving : outils de publication des bannières publicitaires

permet de mieux se rapprocher (à l'exception peut-être à terme du mobile), de cette relation « one-to-one » avec le client final. Toutefois, on parlera plus d'une relation « one-to-few » plutôt que « one to one » même si les solutions de trigger marketing et de ciblage comportemental tendent à individualiser la relation.

b. Un socle commun d'objectifs

En tout état de cause, un socle commun d'objectifs émerge lors de la mise en place d'une stratégie de e-CRM : l'amélioration de la connaissance client, la fidélisation du client en ligne et le développement de la valeur client.

Avant tout, les objectifs sont économiques, le canal internet représente souvent un levier de croissance additionnelle pour les entreprises tant en nombre de clients qu'en volume de chiffre d'affaires.

Généralement, la monétisation de l'audience n'est pas le premier objectif d'un projet d'e-CRM, mais ils peuvent contribuer au développement de l'activité publicitaire du site en participant à l'augmentation du nombre de visiteurs, et à une meilleure connaissance des clients.

c. Des différences de maturité entre les secteurs

On observe des différences entre les secteurs d'activités, liés notamment à la priorité donnée ou non aux ventes en ligne par rapport aux autres canaux de distribution :

- Les acteurs du e-commerce ont développé uniquement leur relation client sur le canal internet et ont ainsi contribué à la popularisation de ces pratiques, comme par exemple Amazon avec le filtrage collaboratif.
- La télécoms et les banques ont une solide connaissance client toutefois n'ont souvent développé que certaines composantes du e-CRM, notamment la gestion de comptes via les espaces clients dédiés.
- Peu d'industriels, sauf cas isolés, ont misé sur internet pour développer la relation client.

d. Les pure players du e-commerce et le e-CRM

Pour les pure players du web tels que RueDuCommerce, le e-CRM est évidemment au cœur de la stratégie de l'entreprise. Il constitue un facteur de succès et ceci d'autant plus que « les campagnes automatisées génèrent près de 50% des ventes », selon le directeur marketing de RueDuCommerce.

Une roadmap de communication trimestrielle permet de s'adresser au client via le web : campagnes de réveil pour les inactifs, alertes e-mail, newsletters personnalisées ...²¹

3. Décloisonner le web : vers une synergie multicanal

a. Comment parler d'une seule voix au client, et l'écouter d'une même oreille...

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises développent des stratégies permettant d'offrir au client le maximum de moyens d'interaction avec l'entreprise (courrier, point de vente, centre d'appels, web...). Cependant, trop souvent cette multiplication des points de contact avec le client dans un contexte multicanal ne sont pas cohérentes avec les règles de gestion marketing et CRM.

Le web est un bon exemple de canal fonctionnant parfois en « silo », sans tenir compte suffisamment des autres canaux. L'exemple classique est l'envoi d'un e-mail à un client pour lui proposer de souscrire à une option qu'il a pourtant refusé au service clientèle. Dans ce cas là, il n'y a pourtant pas de « client internet » ni de « relation internet » mais UN client et UNE relation client globale. Ainsi, pour adapter son discours et son offre commerciale, le e-CRM doit être capable de se souvenir des actions du client et des sollicitations de l'entreprise vers ce client quel que soit le canal utilisé.

L'objectif est donc d'obtenir une vision unique du client et de ses contacts avec l'entreprise sur tous ses canaux, autrement dit il faut avoir une « vision 360° » du client. Enfin, l'enjeu est de veiller à mettre en place, entre ces canaux, des règles de sollicitation et de ciblage cohérentes.

b. Les apports internet dans la stratégie multicanal

S'il est bien exploité, le canal web peut contribuer fortement à l'enrichissement de la connaissance client et prospect. Des données « explicites » (renseignements nominatifs et déclaratives donnés par le client) et des données « implicites » (parcours et comportement du client sur le site internet de l'entreprise) peuvent être collectées pour approfondir l'information disponible sur le client.

En outre, par rapport aux autres canaux, Internet permet de diminuer le coût du contact client, qu'il s'agisse des contacts entrants ou sortants. Le web offre également plus de références que sur les autres canaux, et surtout il propose au client des produits et services personnalisés selon son profil et son comportement.

Enfin, ce canal permet au client, sans avoir à contacter l'entreprise, de gérer son programme de fidélité, ses services en ligne ou encore d'obtenir des réponses à ses questions.

²¹ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/interview/jean-emile-rosenblum-le-seul-pure-player-du-e-commerce-qui-restera-sera-amazon.shtml>

c. A terme internet comme composant essentiel du dispositif CRM multicanal

Avec le développement du web en particulier du haut débit, internet devient un moyen incontournable pour la plupart des clients pour entrer en contact avec l'entreprise. Parce qu'il est facile d'accès, disponible à tout moment, et qu'il offre des outils pratiques au client, le canal internet offre la possibilité de multiplier les contacts entre l'entreprise et le client et de le faire monter en valeur.

Le site web permet également au client de choisir ses préférences d'interaction avec l'entreprise, de préparer un achat avant une visite en boutique ou encore de demander à être rappelé par le service client en cas de besoin. A l'avenir, dans l'intérêt de l'entreprise et le client lui-même, le canal internet pourrait bien avoir une place plus centrale dans la relation client.

d. Le canal web intégré dans un dispositif multi-canal

Ce schéma présente sous deux formes comment il est possible d'intégrer internet dans un dispositif multi-canal.

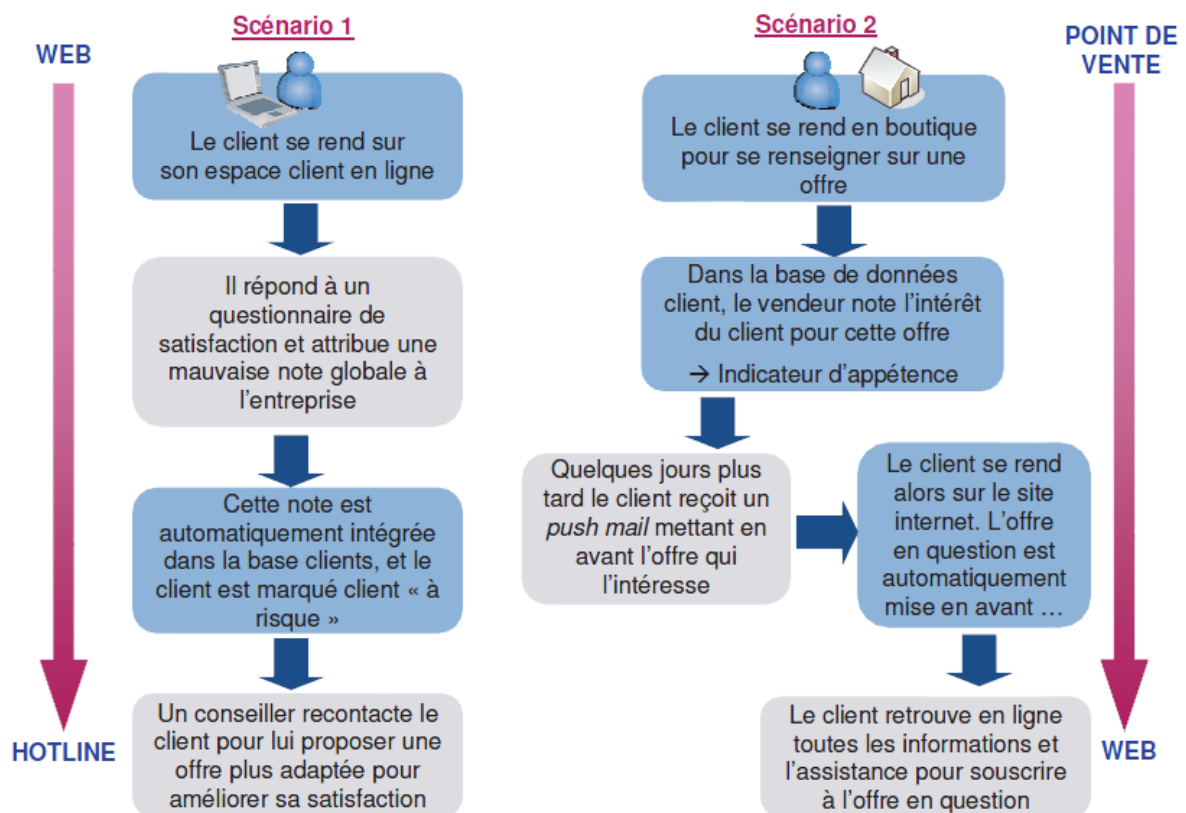


Schéma 1 : Source : Livre Blanc, Solution Group, Février 2009

4. Les leviers de croissance de la valeur client via le web

Le premier levier est le développement des ventes en ligne (up-selling*, cross-selling**) sur les clients, soit en substitution de ventes réalisées sur d'autres canaux (générant ainsi des économies sur les incentives) soit de façon incrémentale (revenus additionnels).

De plus, des économies sur les autres canaux peuvent être réalisées via le développement des actes de gestion par internet et du support en ligne.

Le web contribue également à la fidélisation (programmes de fidélité...) et à la réduction du churn (taux de déperdition de clients).

Enfin, internet valorise l'audience et la connaissance fine des clients pour développer les revenus publicitaires (ciblage comportemental). Le web permet, à moindre coût, de multiplier les occasions de dialogue avec le client et d'aller plus loin que les autres canaux en termes d'ultra-personnalisation et d'automatisation marketing (campagnes en rebond).

a. La valeur du client se construit dans le temps

Aujourd'hui, de plus en plus d'acteurs privilégient la valorisation de la relation client dans la durée et non seulement sur le Retour sur Investissement (ROI) immédiat. Cette approche de « Customer Lifetime Value » (valeur du client dans le temps)²² s'applique particulièrement bien au e-CRM dans le cas où les économies et gains engendrés sur ce canal ne se font que dans la durée et de manière progressive.

Cet aspect permet de répondre aussi à un enjeu clé pour les services marketing : celui d'optimiser le ciblage des campagnes e-marketing en priorisant la mise en avant des offres générant ainsi le plus de valeur dans le temps. Dans ce cas, un fournisseur d'accès à internet n'aura-t-il intérêt à ne pas cibler les clients « opportunistes » profitent des premiers mois offerts pour résilier aussitôt cette option. En outre, ce processus permet de « soigner » particulièrement la relation avec les clients à très haute valeur qui ne sont pas forcément les mêmes que ceux qui membre d'un programme de fidélité.

b. La mesure de l'apport de l'e-CRM au développement de la valeur client ?

Comme d'autres dispositifs de e-marketing, une stratégie de e-CRM offre des possibilités de suivi très précis des actions menées. La mesure de l'efficacité d'un projet e-CRM doit obligatoirement être analysée en tenant compte de l'existant ou en comparaison à d'autres actions marketing envisagées.

²² <http://i-marketing.blogspot.com/2009/08/retour-vers-la-valeur-du-client.html>

* up-selling : montée en gamme

** cross-selling : vente croisée

Cela demande la mise en œuvre de dispositifs cibles - témoins afin de pouvoir mesurer l'impact propre du e-CRM et le ROI du projet e-CRM.

Par ces actions e-CRM, les KPI (Key Performance Indicators) d'une stratégie e-CRM peuvent également comprendre le nombre de visiteurs uniques et de visites générées de manière incrémentale ainsi que l'augmentation des revenus moyens (online et offline) par client sur une période donnée.

c. Comment Packard Bell accroît la valeur de ses clients

Grâce à son programme relationnel en ligne, Packard Bell a pu augmenter de 50% la valeur client sur ses clients. Suite à l'achat d'un micro-ordinateur, le constructeur propose à ses clients un certain nombre de services additionnels. Cette démarche lui permet de passer d'une approche transactionnelle (one-shot) à une approche relationnelle avec des revenus récurrents. Cela lui offre la possibilité de garder le contact jusqu'au prochain rééquipement et d'améliorer ainsi le taux de rétention sur ses clients.

d. Les trois dimensions de la valeur client

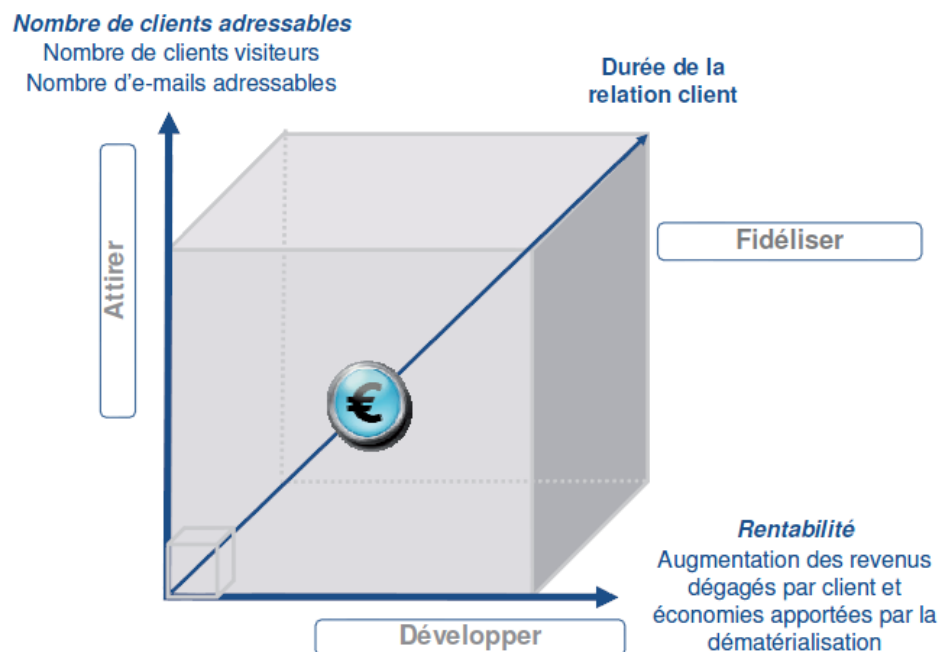


Schéma 2 : Source : Livre Blanc, Solution Group, Février 2009

II. Connaître le client

1. Le web pour approfondir la connaissance client

a. La connaissance client, élément clé de création de valeur

La connaissance client correspond aux informations collectées et traitées par l'entreprise sur ses clients à travers ses multiples points de contacts. Ces informations comprennent les données nominatives, déclaratives et enfin comportementales.

Aujourd'hui, les entreprises sont conscientes de l'intérêt d'avoir une vision précise du client afin de lui proposer des offres adaptées à ses besoins et usages. La capacité à exploiter au mieux la connaissance client, ou « customer intelligence », est le préalable au développement de la « valeur » client car elle améliore, grâce à un meilleur ciblage, la qualification du client et l'efficacité des campagnes marketing.

b. Internet, principal canal de recueil de données

Internet est un canal précieux dans l'enrichissement de la connaissance du client. Sur internet, le client fournit des données soit de manière explicite (par exemple via des formulaires dans son espace clients), soit de manière implicite en navigant sur un site ou en cliquant sur un lien. Pour étoffer la connaissance client, certains sites d'entreprises intègrent des formulaires dans l'espace clients.

A travers un petit questionnaire, l'opérateur Bouygues Telecom recueille des renseignements sur la composition du foyer et leur équipement high tech. Cet outil lui permet d'évaluer le potentiel de développement de valeur dans l'environnement du client. Désormais, suite à un achat ou une demande de résiliation, les entreprises adressent en temps réel des questionnaires de plus en plus personnalisés et automatisés.

Chez Best Western, 3 jours après le séjour du client, des questionnaires en ligne sont adressés automatiquement au client, avec un taux de retour supérieur à 30%, et les clients insatisfaits sont aussitôt recontactés. Toutefois, les données récupérées via un formulaire en ligne ne sont pas toujours fiables, il arrive que certains clients communiquent des informations erronées. Afin de diminuer cela, il est recommandé de recueillir ces informations au fur et à mesure, à travers des mini-formulaires ou des incentives.

En outre, grâce au suivi détaillé de sa navigation, internet garantit une traçabilité du parcours du client contrairement aux autres canaux. Internet apporte de nombreux renseignements comme fréquence des visites, les articles consultés, les requêtes saisies dans le moteur de recherche interne...

c. Vers une vision 360° du client

Comme le montre le schéma ci-dessous, un dispositif de e-CRM peut apporter à une entreprise une vision à 360° de son client.

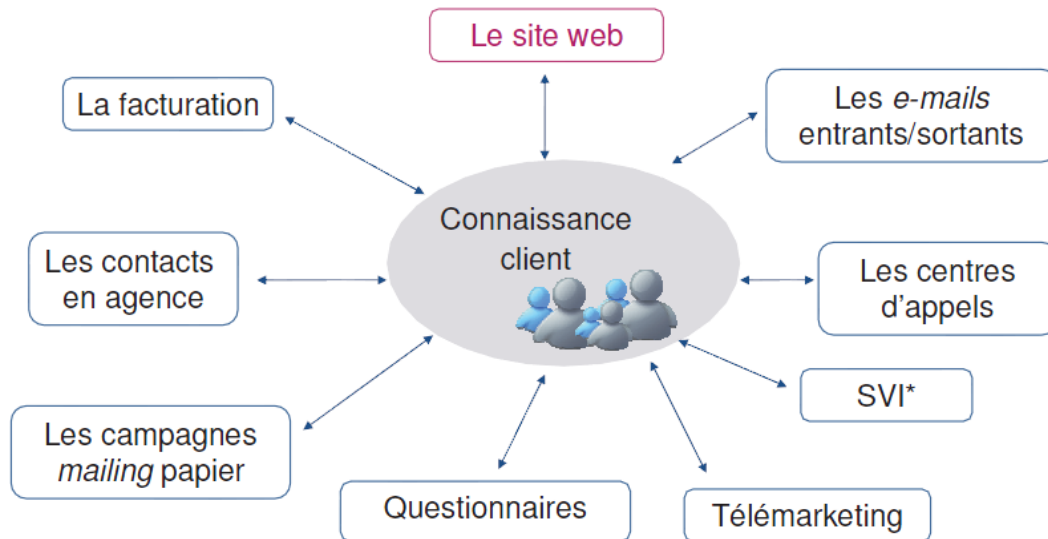


Schéma 3 : Source : Livre Blanc, Solution Group, Février 2009

d. Rassurer les clients sur l'utilisation des données

Le tracking et l'exploitation des données inspirent des craintes à de nombreux internautes comme en témoignent les résultats du « baromètre de l'intrusion » 82 % des internautes jugent insuffisants les renseignements qui leur sont fournis quant à la collecte des données et 88 % affirment ne pas être suffisamment briefés sur l'usage qu'en font les enseignes²³.

Ces chiffres soulignent la nécessité de rassurer et d'être transparent vis-à-vis des données clients. Au-delà du respect des dispositions légales, l'objectif pour les entreprises est de transformer ces contraintes en atout. L'astuce de Nespresso est de proposer un service d'« alerte conso » pour inciter le client à repasser commande en fonction de son rythme d'achats. Ce système permet à l'entreprise de justifier le suivi et l'exploitation des données consommateur en mettant en évidence le bénéfice client.

²³ Voir annexe 1

* SVI : serveur vocal interactif

2. Le tracking : comment passer d'une vision visiteur à une vision client

L'enjeu pour la plupart des entreprises interrogées est de savoir identifier le visiteur : qui est-il ? Quelles pages a-t-il visité lors de sa connexion ? Est-ce un prospect, un client ou un ancien client ? Pour avoir une connaissance fine de ses visiteurs il faut mettre en place des solutions de tracking adaptées et exploiter de façon optimale les données recueillies.

a. Du tracking pour quoi faire ? Un outil, quel usage ?

Le tracking signifie littéralement : pister, suivre à la trace. Dans le contexte d'Internet, le tracking est principalement utilisé comme simple outil statistique pour analyser a posteriori le trafic d'un site (nombre de visiteurs, pages les plus fréquentées, provenance des visiteurs), rarement couplé avec la base de données clients.

Mais il est possible d'aller plus loin en mettant en place des solutions de tracking du comportement de navigation du visiteur (navigation effectuée sur le site d'où l'on peut déduire des centres d'intérêt mais aussi historique des pages visitées lors des sessions précédentes).²⁴

Le tracking permet d'analyser de façon dynamique la communication publicitaire d'une marque et l'impact qu'elle a sur le comportement des consommateurs. Le tracking permet de situer la marque par rapport à ses concurrents, mais aussi de mesurer rapidement l'efficacité des actions de communication et de détailler les composantes du capital de la marque (notoriété, image, fidélité...) permettant, si nécessaire, de redéfinir l'axe et/ou les supports de la communication.²⁵

Le tracking est désormais utilisé pour mesurer les évolutions en termes de Brand Equity, la fidélité, la notoriété, la qualité perçue, les associations de marques et les autres atouts liés à la marque.²⁶

Les informations réunies servent à comprendre le comportement de l'internaute, pour lui proposer des informations personnalisées et l'amener à un acte (achat ou délivrance d'information).

b. Technologies de tracking : cookies et tags

Un cookie (aussi appelé témoin) est un fichier texte stocké par le navigateur web sur l'ordinateur du visiteur qui enregistre des informations sur lui ou encore sur son parcours sur le site (informations personnelles, pages visitées...). Celui-ci peut choisir d'être averti à chaque dépôt de cookie ou refuser systématiquement le dépôt de cookie en paramétrant son navigateur.

²⁴ <http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/302/33/21/tracking.shtml>

²⁵ <http://www.1000mercis.com/default.asp>

²⁶ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Brand-equity>

L'entreprise peut ainsi reconnaître les habitudes d'un visiteur et personnaliser la présentation de son site pour chaque internaute ; le cookie garde en mémoire les identifiants de connexion à un compte personnel et permet à l'utilisateur de se reconnecter automatiquement à chaque visite.²⁷

Contrairement au cookie, le tag (en anglais étiquette) n'est pas déposé sur l'ordinateur mais placé sur certaines pages du site web, générant à chaque passage une notification anonyme de la visite. Il informe sur l'évolution du comportement des visiteurs sur le site (en remplacement des traditionnels fichiers logs) et sur les destinataires des communications via e-mail. Plus évolués, les pixels tags permettent d'accéder aux cookies et d'associer un ordinateur à cette visite.

c. Identifier ou authentifier ? Le cycle de vie d'un visiteur

Les cookies et les pixels tags permettent d'identifier un internaute qui revient sur le site. Il s'agit en fait d'une identification et non d'une authentification formelle de l'internaute car derrière un ordinateur, il peut y avoir plusieurs utilisateurs d'un même foyer. Pour authentifier un visiteur, il faut que l'internaute se connecte via un mot de passe.

L'authentification permet de différencier les typologies d'internaute et ainsi de mettre en place des actions e-CRM plus personnalisées sur le site selon le profil du visiteur ou son segment marketing. En incitant les internautes à s'authentifier, les entreprises rendront leurs actions e-CRM plus pertinentes et cohérentes. Au fur et à mesure des connexions d'un internaute, il est possible de recueillir de l'information de plus en plus qualifiée sur son comportement de navigation.²⁸

3. Optimiser les actions grâce au CRM analytique

a. Collecter, oui mais analyser c'est mieux !

L'objectif n'est pas seulement de collecter des données pertinentes sur ses clients via internet mais surtout de savoir les exploiter de manière intelligente afin de servir ses objectifs marketing. L'enjeu n'est pas uniquement de mieux « connaître » un client mais de surtout « comprendre » qui il est et comment répondre au mieux à ses besoins afin d'augmenter sa valeur client.

Pour ne pas se perdre dans les données, et ne pas partir dans une démarche purement exploratoire, il est important déterminer en amont les objectifs marketing : personnalisation des offres, ciblage des campagnes... Comme évoqué précédemment, le web et les autres canaux permettent de récolter une quantité importante de données. Toutefois, il est essentiel avant toute chose de faire une sélection de cette masse d'informations issues du web pour ne garder que les données clés permettant d'enrichir la connaissance client multicanal. Il s'agit ensuite de traiter cette information

²⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Cookie_%28informatique%29

²⁸ Voir annexe 2

c'est-à-dire définir les segments marketing afin de conseiller à chaque client l'offre la plus adaptée par rapport à son historique et contexte propre, et interagir de manière dynamique avec lui.

C'est bien là la difficulté mais aussi l'opportunité du web, l'objectif d'un projet de e-CRM est de savoir réagir en temps réel pour s'adapter, au fil de l'eau, au comportement du client. Cela demande une capacité d'autoapprentissage des outils mais aussi la mise en œuvre de dispositifs de campagnes automatisées comme l'envoi automatique d'e-mails suite à une visite d'un internaute.

b. Approche datamining vs. Outils automatisés : pourquoi choisir ?

Pour analyser et modéliser les comportements des internautes, de plus en plus d'entreprises investissant sur le canal web font appel à la compétence de dataminers. La nécessité de traiter des données en masse ont donné lieu au datamining web. Tout d'abord, l'équipe de datamining définit et met à jour une segmentation pertinente des internautes.

Pour Priceminister, « une double segmentation a été déterminée par le pôle CRM / fidélisation : une segmentation classique de type RFM (Récence / Fréquence / Montant), à laquelle s'ajoute une segmentation comportementale (sur une dizaine de segments) ».

Pour un projet de e-CRM les compétences humaines sont indispensables (maîtrise des modèles statistiques, data crunching) toutefois, le CRM analytique s'appuie aussi sur des outils spécialisés. C'est le cas des moteurs de recommandations pour lesquels on compte les outils de filtrage collaboratif, les moteurs de règles et moteurs d'optimisation, ou encore les solutions de personnalisation du site. Ces outils permettent différents types de ciblage allant de critères liés aux données du client, à l'exploitation des données de navigation en passant par le ciblage de profils socio-démographiques (CSP+, âge...). Comme le propose Wunderloop (Leader européen des services de ciblage intégré), les solutions de ciblage comportemental permettent aux annonceurs d'utiliser la connaissance collectée du comportement du client en dehors du site (de façon anonyme) pour augmenter l'efficacité du ciblage sur leurs clients en croisant les données issues de leur base clients avec des données externes de la plateforme de ciblage comportemental.²⁹

c. Quelques exemples de ciblage proposés

Wunderloop propose à ses clients différentes typologies de ciblage et de marketing en ligne : ³⁰

- Ciblage spécifique : les individus CSP+, passionnés de voitures sportives.
- Ciblage global : les internautes qui ont acheté un téléphone Sony Ericsson W910i.
- Ciblage prédictif : lorsque sa cible n'est pas suffisante, identification des critères qui reviennent souvent parmi celles-ci. Par exemple sur une cible de golfeurs, recherche de personnes de sexe masculin, issues d'une école de commerce et qui portant du Ralph Lauren.

²⁹ http://www.wunderloop.com/_download/flyer_connect_fr.pdf

³⁰ http://www.wunderloop.com/site/?page_id=76&lang=fr

- Ciblage collaboratif : profils ciblés sur base de centres d'intérêt de leur communauté.
- Ciblage géographique : individus ayant fait une requête sur une zone géographique donnée. Par exemple, la communication ne sera diffusée que sur les utilisateurs habitant dans une zone géographique donnée.
- Extended reach : recherche ailleurs que sur mon site des anciens utilisateurs de mon site (prospects ou clients).

III. Les leviers de création de valeur du e-CRM

1. L'automatisation des campagnes via le web

Internet est un canal privilégié pour les campagnes marketing car il permet, dans un délai très court, une grande personnalisation des contenus. Mais pour bénéficier des avantages qu'offre cet outil, il faut pouvoir automatiser les processus et les leviers e-CRM.

a. Trigger marketing et personnalisation : deux outils à combiner

L'automatisation se traduit principalement par deux types de campagnes :

- les campagnes de trigger marketing
- la personnalisation du site

Le trigger marketing est une technique consistant à envoyer automatiquement un message par e-mail ou SMS/MMS suite à un comportement récent d'un client ou prospect.³¹

Dans deux cas, la campagne peut aussi être déclenchée suite à une « inaction » du client (campagne de réveil) ou suite à un événement dans son cycle de vie (date anniversaire...). Comme exemple, la chaîne hôtelière Best Western a mis en place une relance automatique de ses clients dont les points de fidélité acquis arrivent à expiration prochainement. Ce type de campagnes contribue à augmenter le sentiment de satisfaction et de fidélité des clients.

Autre exemple, lorsqu'une personne remplit un formulaire d'inscription à une newsletter, celle-ci reçoit de suite après sa demande un e-mail automatisé du type "Nous vous remercions de votre inscription" ou "Nous vous confirmons votre inscription".³²

Neolane, éditeur de logiciels dédiés au marketing et à la communication, a équipé Ouest-France de sa solution Neolane. Elle permet à l'éditeur de presse d'accompagner ses équipes marketing dans le

³¹ <http://www.france-prospect.fr/trigger-marketing,m131.html>

³² <http://www.dolist.net/revue.asp?id=836>

développement et l'optimisation de programmes marketing relationnels, sur l'ensemble de ses canaux de communication : courrier, site Web, e-mail, centre d'appels et SMS.³³

La personnalisation du site d'une entreprise consiste à adapter en temps réel le site web et ses contenus selon des données et de la navigation de chaque client ou prospect. Afin de recommander des produits/services ou contenus susceptibles de susciter l'intérêt du client, elle s'appuie sur la navigation (fiches produits consultées, pages visitées...) ou les données client disponibles. La tendance est aujourd'hui, à une combinaison de ces données de navigation et des informations plus personnelles. Dans les deux cas, les actions marketing sont plus pertinentes et efficaces lorsque le client s'est authentifié. En liant les données de navigation et les informations personnelles, le message émis est plus pertinent et plus efficace.³⁴

b. Le recentrage des services marketing sur le pilotage et l'innovation

L'automatisation des campagnes marketing présente de nombreux avantages :

- Productivité et rentabilité : l'absence d'intervention humaine permet de diminuer les coûts de ce genre d'opération et de consacrer les ressources au pilotage et à la conception de nouvelles campagnes.
- Réactivité et flexibilité : les équipes marketing peuvent saisir toutes les occasions qui se présentent pour répondre en temps réel à la requête du client.
- Mise en œuvre d'une stratégie forte de communication par email, en coordination avec les autres canaux, basée sur la personnalisation des messages et une plate-forme technologique performante.
- Synergie des campagnes marketing entre les différents supports de communications : courriers, emails, site Web, centres d'appels.
- Ultra-personnalisation : les microcampagnes automatisées se développent.

Malgré ces nombreux atouts, l'automatisation n'est pas garante de la réussite d'une campagne marketing. Les résultats sont optimisés lorsque l'intelligence marketing est placée au cœur du processus. Pour maximiser cette efficacité de bonnes pratiques existent avant la mise en place :

- Une démarche « test and learn » : détecter les lacunes des campagnes précédentes permet d'optimiser les suivantes.
- Combiner les campagnes manuelles et automatisées : l'automatisation ne répond pas à l'ensemble des besoins c'est pour cela qu'il est nécessaire de maintenir une intervention humaine : pilotage de la campagne, ajustement par rapport aux premiers résultats...

³³ <http://www.neolane.com/france/pressrelease-la-solution-neolane-selectionnee-par-ouest-france-pour-la-gestion-de-son-marketing-relationnel-multicanal.htm>

³⁴ Voir annexe 3

2. Reverse marketing et marketing participatif : forte implication du client

Dans un projet de e-CRM, le client est au cœur de la stratégie. Certaines acteurs vont jusqu'à donner au consommateur de nouvelles responsabilités sur :

- Le choix du type de sollicitations qu'il souhaite recevoir ou non de la part de l'entreprise (gestion des alertes, personnalisation des newsletters...). C'est le principe du reverse marketing.
- La personnalisation de son produit (couleurs, fonctionnalités...).
- Le choix de certains axes de la stratégie produit, notamment sur le produit lui-même (nouvelles fonctionnalités ou nouveau produit dans le développement d'une gamme) ou sur la communication produit (nom du produit, slogan, spot publicitaire...). C'est le marketing participatif (ou marketing collaboratif).

a. Le reverse marketing

Le reverse marketing est un système dans lequel le consommateur acquiert un certain pouvoir puisqu'il est amené à donner son avis, ce qui permet d'arriver à une individualisation des produits / services. Ce concept permet au client de décider des modes de sollicitations marketing qu'il souhaite recevoir, selon quel canal, fréquence, à propos de quelle thématique... Le reverse marketing est considéré par certains comme l'aboutissement du marketing one to one.³⁵

Cette démarche s'oppose donc à une stratégie de push (communication de l'entreprise vers le consommateur) et doit être davantage perçue comme un service offert au client.

b. Le marketing participatif

Le concept de marketing participatif est un ensemble de techniques marketing par lesquelles le consommateur est associé au développement ou à l'évolution du produit. Internet est souvent utilisé dans une logique de marketing collaboratif. Les clients ou prospects peuvent ainsi être sollicités pour donner leur avis sur le nouveau nom de marque, le slogan....³⁶

Si le marketing participatif existait avant l'essor d'internet, c'est véritablement avec l'arrivée de ce canal qu'il s'est développé. Le web et les récentes technologies collaboratives web 2.0 (blogs, réseaux sociaux, wikis, ranking, notations,...) créent une véritable interactivité avec les clients afin de l'impliquer à l'élaboration de la politique produit ou de la politique de communication.

³⁵ <http://lexicom.free.fr/lexicompr.htm>

³⁶ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-participatif>

L'Atelier SFR est notamment fondé sur ce concept dont la démarche est expliquée sur leur site internet : « Avec l'Atelier SFR, partageons nos idées et créons ensemble les services de demain. Pour être certains que ces services vous ressemblent, construisez les avec nous ! ». Les clients sont invités à donner leur avis sur de nouveaux concepts de services proposés par l'opérateur et peuvent également les tester et suggérer des idées.

Après que 400 000 votants aient choisi une nouvelle saveur crème brûlée en 2006, la marque Danette a renouvelé l'opération en 2007 pour élire un nouveau parfum.



La Caisse d'Epargne a également utilisé le marketing participatif en proposant aux 16-25 ans de proposer un visuel pour la carte de paiement qui leur est destinée et de le soumettre aux votes.

Les opérations de marketing participatif ne se cantonnent pas exclusivement à Internet, notamment dans la phase de communication et de sollicitation des consommateurs, mais ce canal joue un rôle central dans l'organisation du dispositif et dans la phase de recueil des avis.³⁷

Depuis quelque temps, le mode participatif est devenu un incontournable du canal internet. Cependant, l'application de ce concept au marketing reste encore peu généralisée, par faute de temps ou d'argent à allouer à ces projets d'envergure.

c. Trouver un bon dosage entre le « customer driven » et le « push »

L'usage d'un dispositif de marketing participatif peut également présenter quelques limites ou risques pour l'annonceur. Donner la parole au client, l'écouter et prendre en compte ses remarques permettent d'entretenir une bonne relation avec les clients et de favoriser leur fidélité. Mais attention à ne pas tomber dans le « tout client ». Très souvent les choix faits par les votants ne sont pas toujours représentatifs des réelles préférences des consommateurs et les entreprises auraient tort de ne faire que du reverse marketing ou du marketing participatif. En effet, des opposants à la marque peuvent profiter de l'occasion pour dénoncer ce qu'ils considèrent comme les travers ou mauvaises actions de la marque.

Aux Etats-Unis par exemple, une marque de 4X4 ayant proposé aux internautes de créer leurs propres spots publicitaires a vu apparaître sur le web des spots dénonçant le caractère polluant de leurs véhicules. Cette dérive peut être d'autant plus nuisibles pour les entreprises que les plateformes d'échanges de vidéos du type Dailymotion ou YouTube peuvent être des relais médiatiques très puissants des vidéos ainsi postées.³⁸

³⁷ <http://www.abc-netmarketing.com/Le-marketing-participatif-ou.html>

³⁸ Le petit livre rouge du marketing interactif - Béatrice Oger (Elenbi éditeur) 2004

Il est recommandé qu'une entreprise utilise des outils de push, notamment pour ses communications de masse sur des produits à forte valeur ajoutée pour ses clients. Comme le souligne Yseulys Costes, Président et Directeur Général de 1000mercis (Pionnier sur le marché de la publicité et du marketing interactifs), « il faut trouver le bon équilibre entre les communications « customer driven » et « supply driven », l'une ne devant jamais remplacer l'autre.³⁹

3. Internet, levier de fidélisation client

a. Les enjeux de la fidélisation sur le web

Comme sur les autres canaux, l'acquisition de nouveaux clients sur internet a un coût bien supérieur à la fidélisation des clients actuels. Créer une relation dans le temps est aujourd'hui un enjeu stratégique pour les acteurs sur le marché, et le canal internet peut incontestablement jouer un rôle central dans la fidélisation client.

Le principal enjeu de la fidélisation sur internet est de développer une relation commerciale en ligne plus aboutie et pérenne, et d'impliquer davantage le client sur le site de l'entreprise, jusqu'à en faire un client « ambassadeur » qui recommande la marque à ses groupes d'appartenance. De nombreux bénéfices existent dans la fidélisation en ligne : l'amortissement des coûts d'acquisition clients, l'augmentation des revenus dans le temps, la réduction des coûts de gestion, et la recommandation. Sur internet, la fidélisation des clients est d'autant plus indispensable que le web leur permet de comparer très rapidement les offres des différentes enseignes.

b. Les apports d'internet pour la fidélisation client

Le web est devenu un canal incontournable dans les programmes de fidélisation pour les entreprises. Dans un projet de e-CRM, les cartes de fidélité s'accompagnent d'un espace en ligne dédié et par rapport aux autres canaux, internet offre, aux adhérents, une plus grande interactivité. Le client peut souscrire à tout moment à un programme de fidélité, consulter son solde de points... Le canal internet permet de développer les deux leviers, le « earn » (la capacité à gagner des points) et le « burn » (la capacité à les utiliser). Par exemple, les opérateurs de téléphonie mobile offrent la possibilité à ses clients d'utiliser à tout moment sur internet, les points de fidélité accumulés pour le renouvellement de leur mobile.

Le réel avantage pour l'entreprise c'est en termes de réduction des coûts à travers une dématérialisation de la relation. L'entreprise Accor a ainsi choisi internet comme unique support de communication avec les adhérents de son nouveau programme mondial de fidélité A|Club.⁴⁰ Via des formulaires en ligne, le programme de fidélisation sur internet offre aussi l'opportunité d'enrichir la

³⁹ <http://www.1000mercis.com/default.asp>

⁴⁰ <http://www.a-club.com/fr/>

connaissance client en incitant les clients à donner plus d'informations sur eux. Pour Accor, le croisement des données clients entre les réservations effectuées sur le web et le programme de fidélité A|Club permet de déterminer les destinations et les catégories d'hôtels qu'ils préfèrent et ainsi de leur adresser des newsletters ciblées.

c. Inciter à l'inscription et retenir le client

Dans ce contexte concurrentiel, il devient indispensable d'inciter ses clients à créer leur compte en ligne pour développer par la suite leurs usages sur ce canal. L'une des clés de succès est d'offrir aux clients des services exclusifs sur internet comme par exemple, Nespresso qui permet l'envoi automatique d'alertes par e-mail via le « club Nespresso » pour éviter à leurs consommateurs d'être à court de capsules.

Des outils « web 2.0 », plus collaboratifs, permettent de garder le contact avec le client en ligne. L'envoi de newsletters personnalisées selon les préférences du client ou encore les widgets (un petit outil qui permet d'obtenir des informations⁴¹) permettent de rester en relation avec celui-ci en dehors du site.

Enfin pour lutter contre le churn (signifiant « agitation », « remous », correspond à la perte de clientèle ⁴²), le web permet de réagir automatiquement à une inactivité du client (en termes de commandes ou de visites) en lui adressant des messages adaptés. Pour faire revenir des anciens clients mais aussi pour connaître les raisons pour lesquelles il ne se rend plus sur le site et tenter de renouer des liens commerciaux avec lui, Priceminister envoie un mail sur le ton de l'humour « Nous étions si bien ensemble ».

4. L'e-publicité : les possibilités offertes par le ciblage comportemental

a. Quels moyens pour générer du trafic qualifié vers son site ?

Pour pouvoir mieux fidéliser ses clients, il est nécessaire de bien recruter au départ. Pour cela, il faut encore être capable d'afficher un contenu publicitaire pertinent et susceptible d'inciter la cible à cliquer et visiter le site. De nombreuses méthodes existent pour générer du trafic entrant qualifié :

- Le référencement naturel : stratégie d'optimisation d'un site pour améliorer sa position naturelle dans les moteurs de recherche. Le référencement naturel est une stratégie de communication qui s'articule autour de trois axes : le contenu, le format de publication et la popularité/notoriété sur le web.⁴³

⁴¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Widget>

⁴² <http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/970/41/21/churn.shtml>

⁴³ <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9f%C3%A9rencement>

- Le référencement payant : achat de mots-clés pertinents auprès des moteurs de recherche (Google Adwords, Yahoo SM...).
- Le lien contextuel : affichage de liens en fonction du contenu (texte et illustration) d'un site web (Google AdSense, Content Match de Yahoo).⁴⁴
- L'affiliation : partenariat entre un site et des sites web affiliés (à fort trafic et bien positionnés sur les moteurs de recherche) pour améliorer le trafic vers le site de l'entreprise. Plateformes d'affiliation : Tradedoubler, Zanox, Effiliation, Affilinet...⁴⁵
- Les bannières correspondent à un rectangle cliquable, statique ou animé, contenant un message publicitaire et dirigeant le plus souvent l'internaute vers un site à vocation commerciale. Régies publicitaires : Doubleclick de Google, Bluelithium pour Yahoo...⁴⁶
- L'envoi d'e-mailing de prospection permet aussi de recruter, mais ils ne sont pas traités dans cette partie.

Des agences spécialisées dans l'univers du marketing digital (comme Nextedia, Publicis Modem...) accompagnent les annonceurs à analyser le comportement des internautes pour les aider dans leur stratégie de création de trafic on-line.

b. De la publicité contextuelle au ciblage comportemental

Aujourd'hui, le marché de la bannière est relativement mature, désormais, les technologies existantes permettent de contextualiser les messages publicitaires selon le contenu de la page sur laquelle ils sont affichés. Toutefois, grâce au ciblage comportemental, il est possible d'augmenter les messages en pertinence.

Ceci consiste à afficher une publicité, un article ou tout autre contenu selon le profil de l'internaute et de ses centres d'intérêts.

Les annonceurs peuvent développer un outil de ciblage comportemental en faisant appel à des sociétés comme Wunderloop, Weborama ou Criteo, chacun ayant ses propres techniques de ciblage.

Certains sites internet proposent directement à leurs annonceurs leur propre solution de ciblage comportemental. C'est le cas des sites communautaires comme Facebook et MySpace, mais aussi des portails plus généralistes, comme Yahoo.

Cette technologie marketing pourra également être appliquée pour personnaliser les résultats dans les moteurs de recherche en fonction du comportement de l'internaute. Enfin, grâce au ciblage comportemental un annonceur peut détecter si l'internaute est déjà client ou non afin d'afficher une bannière correspondant à son statut.

⁴⁴ <http://www.journaldunet.com/0309/030903liens.shtml>

⁴⁵ <http://www.web-affiliations.com/plateforme-affiliation>

⁴⁶ <http://www.dicodunet.com/definitions/e-marketing/banniere.htm>

c. Les bénéfices du ciblage comportemental

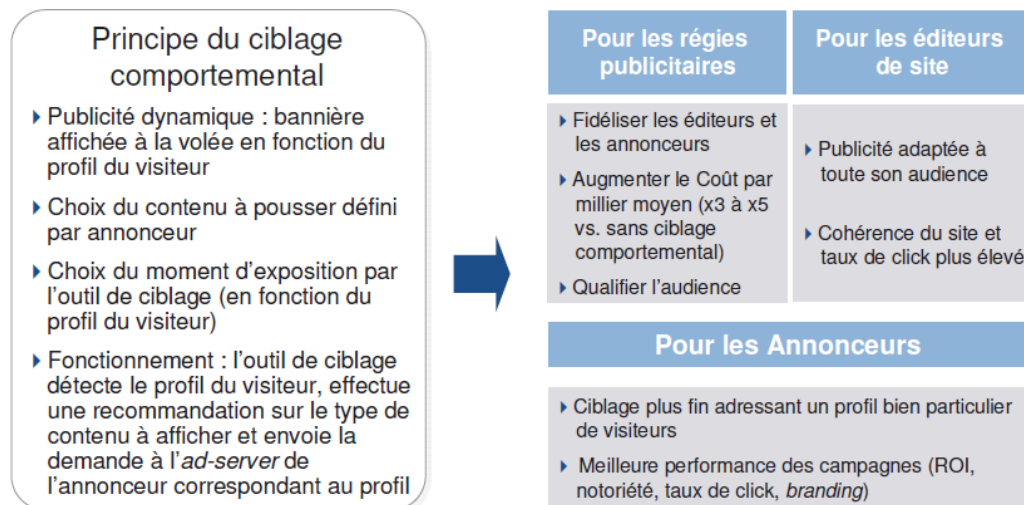


Schéma 4 : Source : Livre Blanc, Solution Group, Février 2009

5. Selfcare et assistance en ligne : dématérialiser sans déshumaniser

a. Limitier la croissance des centres d'appel : un enjeu crucial

La loi Châtel et la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) entrées en vigueur, rendent obligatoire la mise en place d'un numéro non surtaxé pour l'assistance, et le temps d'attente gratuit pour les opérateurs. Dans ce contexte, les entreprises ont cherché à développer des moyens automatisés pour répondre aux attentes des clients tout en maîtrisant leurs coûts. Le développement des outils de selfcare et d'assistance en ligne devient alors un enjeu stratégique pour réduire les flux d'appels gérés par les conseillers client.

b. Des objectifs avant tout économiques

Le principal objectif du selfcare web et de l'assistance en ligne est de réduire les coûts de gestion des clients et le coût de traitement d'une demande par un conseiller. A noter, une demande en ligne peut être jusqu'à huit fois plus coûteuse que sur le web. Ainsi, en dématérialisant la relation client cela permet à l'entreprise de réduire au maximum les coûts associés et permet aux conseillers de se concentrer essentiellement sur les demandes les plus complexes. Toutefois, ces outils contribuent à la satisfaction client, et représentent, pour les entreprises, un moyen de renforcer leur image innovante pour séduire des prospects en quête de simplicité et d'autonomie...

c. Des dispositifs de relation client en ligne de plus en plus évolués

Ces outils permettent au client de gérer son compte et de trouver des réponses à ses questions, sans avoir nécessairement besoin d'être en contact directement avec un conseiller. Si une large palette de canaux interactifs ont été développés pour le selfcare (SVI - Serveur vocal interactif, mobile, web...), internet représente incontestablement un axe privilégié de développement. La disponibilité et la facilité d'accès aux informations sur le site internet d'une entreprise sont des pré-requis indispensables pour permettre au client de trouver une réponse à ses demandes courantes.

Mais des outils comme les démos interactives, les foires aux questions (FAQ) ou plus récemment des solutions d'intelligence artificielle comme les avatars améliorent la réponse donnée au client. Enfin les formulaires de contact, le chat avec un conseiller ou bien le rappel automatique (call-back)⁴⁷ restent des alternatives moins coûteuses que l'appel au service client.

Certaines entreprises, notamment des pure players du web tels qu'Ebay ou PriceMinister, n'ont pas de centre d'appel, ils s'appuient uniquement sur le selfcare et l'assistance en ligne, et comptent également sur leur communauté d'utilisateurs via les forums de discussion. Toutefois, l'ergonomie du site internet et la fluidité de la navigation du client sont des éléments déterminants pour l'inciter à renouveler sa visite.

d. Exemple d'économies réalisées par un FAI

Cet exemple illustre les économies réalisées par un FAI grâce au développement du selfcare et de l'assistance en ligne.

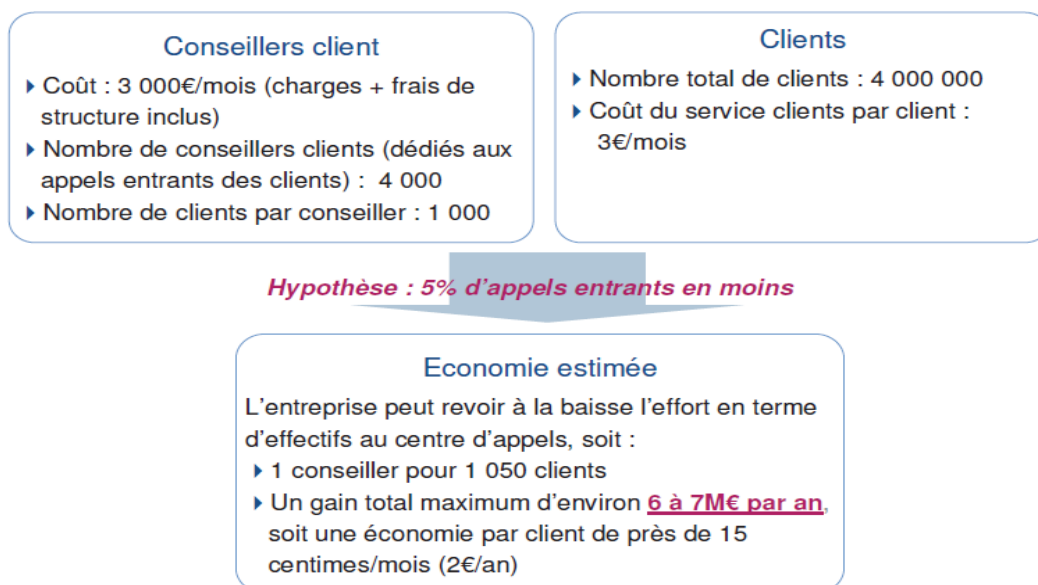


Schéma 5 : Source : Livre Blanc, Solution Group, Février 2009

⁴⁷ http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/419/51/20/call_back.shtml

e. Une bonne coordination du selfcare web avec les autres canaux

L'indépendance de l'utilisateur final doit toutefois avoir des limites sous peine de déshumaniser sa relation avec le client, et de perdre de la valeur...

Par ailleurs, tous les clients ne sont pas prêts à utiliser prioritairement de ce mode de contact. Le but pour l'entreprise est de proposer des canaux complémentarités comme par exemple pour les banques, la recherche d'informations et les opérations simples peuvent être réalisées sur le site internet mais les demandes plus complexes ou engageantes sont obligatoirement faites en agence.

f. Selfcare marketing

Serveur vocal interactif trop complexe, site internet peu ergonomique, réponses mail automatisées et stériles... Depuis une dizaine d'années, les technologies déployées sur le web qui accompagnent la relation client sont parfois synonymes d'altération de la qualité. Les causes sont nombreuses, mais cette dégradation résulte essentiellement d'un manque de personnalisation et d'adaptation des interfaces des media virtuels aux besoins clients.

Les enjeux sont pourtant clés puisqu'une interface perçue comme froide, rigide, et "déshumanisée" diminue la captation de prospects mais aussi la fidélisation et la valorisation des clients.

Dans ce contexte, la question qui se pose est : Comment utiliser la technologie pour "personnaliser" la relation client ?

Certaines innovations récemment développées peuvent apporter une amélioration à la qualité des interfaces de la relation client. Analysons-les en détails...

- L'agent conversationnel : permanent et chaleureux pour l'internaute

Un agent conversationnel⁴⁸ est un agent (informatique) qui dialogue avec un utilisateur. Cette application est capable de soutenir une session chat avec un prospect ou un client. L'agent conversationnel a un double avantage puisqu'il combine réduction des coûts opérationnels et amélioration qualitative de l'interaction client. Expressifs, souples, "naturels", les agents conversationnels sont un des leviers pour mieux personnaliser et adapter l'interface d'un site internet.

Ces technologies sont proposées par des acteurs tels que "Virtuoz"⁴⁹ ou "As an Angel"⁵⁰ en tant que support externalisée. Aujourd'hui, des entreprises pionnières dans la relation client, tels que les banques (Crédit Agricole⁵¹), les assurances



⁴⁸ <http://www.marketing-etudiant.fr/actualites/e-crm-agents-conversationnels.php>

⁴⁹ Voir annexe 4

⁵⁰ <http://www-leibniz.imag.fr/WACA/articles/Golanski-Caelen-05.pdf>

⁵¹ Voir annexe 5

(MMA⁵²) mais aussi les sites e-commerce (Voyages-sncf, Discounteo) ou encore les media (France 5), ont mis en place ce type de solution.

Si l'externalisation simplifie la problématique technique, la mise en place d'un agent virtuel reste complexe puisqu'elle demande quelques mois d'apprentissage et de personnalisation afin d'assurer une maîtrise sémantique et linguistique spécifique à la marque. Ce type de projet implique les équipes en charge de la relation client, de la communication et du marketing qui seront amenées à travailler en étroite collaboration. Cette solution de selfcare marketing requiert également un suivi permanent des échanges pour améliorer la base de connaissance et l' "intelligence" de ce système en optimisation continue.

- Selfcare Web 2.0 : créer "son" portail d'accès à l'univers de la marque

A l'instar des agents conversationnels, les interfaces de selfcare Web s'affirment habituellement comme une source d'économie d'échelle en permettant d'automatiser la prise en charge d'échanges simples. Elles s'imposent également comme des vecteurs d'enrichissement de la relation client notamment grâce aux nouvelles interfaces web en particulier grâce aux technologies Ajax (*Asynchronous JavaScript And XML*).⁵³

Il s'agit ici d'utiliser la logique 2.0 sous l'angle de l'adaptation et de la personnalisation de l'interface. Le Web 2.0 peut se définir comme la combinaison entre l'interface internet, d'une part, et une vocation à placer l'utilisateur au centre du service Web, d'autre part. Le client peut ainsi créer son propre portail d'accès personnel et personnaliser son accès à l'univers de la marque. De plus, il est aussi possible de "widgétiser" le selfcare en permettant à l'internaute de garder un accès permanent à l'interface via une application déportée sur son ordinateur. Cette logique peut se révéler être un levier intéressant pour fidéliser, voire "verrouiller" dans l'univers de services de la marque...

- Les services visio : pour répondre à des besoins particuliers

Intéressant pour ré-humaniser la relation client à distance mais potentiellement gênante pour le client et le téléconseiller. D'une part, il peut y avoir des contraintes d'usage et techniques (logiciels et webcam), d'autre part, la visiophonie n'a pas, à ce jour, prouvée son réel intérêt.

Malgré tout, des exemples montrent que la visiophonie peut être pertinente dans certains cas : vente et service après-vente de produits complexes (média, opérateurs télécoms), services reposant sur la confiance (banque) ou nécessitant l'intervention de compétences spécifiques (secteur médical et para médical, secteur bancaire)...

⁵² Voir annexe 5

⁵³ <http://www.journaldunet.com/solutions/0603/060303-analyse-web-2-0.shtml>

Dans l'utilisation de ce procédé, les banques se révèlent à nouveau pionnières. Monabanq, "Pure player" du Web, expérimente via le logiciel Skype un service de visioconférence avec un conseiller. Elle souligne que ses interactions sont plus longues (20 à 25 min. vs 4 à 5 minutes pour un appel classique) et plus qualitatives (bourses, assurance vie).

Les banques "classiques" s'orientent vers les solutions de type bornes déclinées sous forme de "distributeurs automatiques améliorés". Cet outil permet notamment d'entrer en visioconférence avec un conseiller. Le Crédit Agricole, par exemple, expérimente les points "Visavi" en partenariat avec les services publics ce qui témoigne de l'intérêt de l'administration pour ces outils.

- Solution 3D : reconnaissance vocale, démonstration vidéo et avatars

Les serveurs vocaux interactifs vidéo, alternatifs ou complémentaires aux solutions visio, peuvent être couplés à l'interaction d'un téléconseiller et/ou à des solutions de type avatar. Ces solutions 3D apparaissent comme des supports chaleureux et démonstratifs. Code Baby⁵⁴ propose des solutions mixant agent conversationnel 3D et guide électronique des programmes dans un contexte IPTV* ou encore à des présentations Power Point ou vidéo dans le contexte d'e-Learning.⁵⁵



- La stratégie gagnante : articuler ces interfaces entre elles

Une logique de personnalisation demande une rénovation des interfaces mais aussi une meilleure articulation entre ces applications et, éventuellement, le réseau physique. Si de telles fonctionnalités ne sont pas connectées entre elles, les effets seront modestes voire aboutir à des effets pervers.

Egalement dans ce domaine, certaines banques ont une expérience malheureuse suite à l'absence d'articulation entre des automates et leur réseau d'agence, occasionnant la diminution du flux de client en agence et la perte de leviers "d'up et de cross selling" notamment par manque de connaissance des comportements clients au sein de la sphère virtuelle.

- L'interaction humaine : la clé "charnière" pour repersonnaliser

Enfin si la majorité des interfaces cherchent à pallier l'absence de contact humain de manière plus qualitative, la véritable clé de succès de personnalisation d'une offre demeure dans le contact avec un être humain, notamment pour toute demande complexe.

⁵⁴ <http://www.codebaby.com/>

* IPTV : Internet Protocol Television en anglais

⁵⁵ Voir annexe 6, 7, 8, 9

Avatars et selfcare 2.0 sont en synergie avec cette logique : en rendant l'interaction sur des tâches simples plus efficaces, elles permettent aux téléconseillers de dégager du temps pour se recentrer sur les problématiques complexes.

Le site PriceMinister, en partenariat avec Wengo (éditeur de plate-forme de communication) a créé une hot line communautaire, constituée par leurs propres clients se déclarant compétents sur certains services ou produits et proposant un accompagnement voix et visio.⁵⁶

⁵⁶ <http://www.journaldunet.com/expert/crm-marketing/18600/comment-utiliser-la-technologie-pour-personnaliser-la-relation-client.shtml>

Partie 3 : Recommandations pour gérer un projet e-CRM

I. Les bonnes pratiques pour piloter un projet de e-CRM

1. Savoir planifier et prioriser le projet

Parce qu'un projet e-CRM est complexe, sa stratégie doit être clairement définie en amont – avec un planning hiérarchisant la mise en place des objectifs – afin de permettre à l'entreprise d'adapter son fonctionnement avec les nouvelles possibilités offertes. De plus, un bon pilotage des ressources est aussi essentiel : une mauvaise identification des moyens nécessaires au projet peut rendre le dispositif moins efficace.

Une stratégie de e-CRM ne se limite pas à la gestion du site internet ou au département CRM mais doit aussi faire appel aux différentes compétences de l'entreprise, notamment pour son intégration dans le système d'information et le décisionnel de l'entreprise. Il faut adopter une approche réfléchie et cohérente, un projet e-CRM ne se fait pas d'un seul bloc, il faut tester et mettre en place le projet en moins d'un an car internet est un support très évolutif, donc il est important d'agir vite.

2. Connaître le client : Des bases de données exploitables

Pour obtenir une base e-marketing exploitable et pertinente cela nécessite beaucoup de temps car il faut mettre en place les règles de gestion, les tester puis les industrialiser et aussi former les équipes.

Travailler à partir de bases de données « nettoyées », en dédoublonnant, par exemple, les prospects et clients afin de ne pas envoyer à la même personne deux messages différents.

Prioriser le qualitatif plutôt que le quantitatif en ne recherchant pas nécessairement de travailler sur le maximum de données disponibles mais ayant des communications pertinentes selon les profils.

3. Analyser : l'intelligence marketing intégrée à la connaissance client

Les actions e-CRM doivent être en connections avec celles associées au CRM de l'entreprise pour capitaliser les informations entre les canaux.

Par ailleurs, il est indispensable de disposer d'outils et d'équipes de datamining formées.

Puis ce projet demandera de centraliser les données des différents canaux c'est-à-dire en mettant à jour régulièrement dans la base centrale les données récoltées en local via les différents canaux.

Enfin, un projet de e-CRM nécessitera de compléter et de centraliser les renseignements client venant des différents canaux pour, par la suite, les redistribuer aux différents canaux.

4. Agir : Créer des actions pertinentes et piloter la partie commerciale

La difficulté de ce type de projet est de trouver un équilibre entre une automatisation totale de la solution e-CRM, pouvant amener à une certaine « uniformisation » des actions réalisées, et une automatisation réduite qui permet de capitaliser sur la connaissance « humaine » des entités marketing mais qui réduit la rapidité d'action.

Par ailleurs, cela demande aussi d'être capable d'exploiter ces informations contenues dans les bases de données (BDD) et « crunchées » par le datamining afin de déclencher des campagnes de fidélisation ciblées et pertinentes selon le segment auquel appartient le client.

De plus, il faudra suivre dans le temps ces données et savoir les utiliser pour déclencher rapidement des campagnes marketing adaptées lorsque le comportement du client change.

Enfin, cela nécessitera la gestion en parallèle de la pression commerciale : selon les secteurs d'activités, il faudra analyser entreprise par entreprise et même client final par client final pour connaître le seuil de pression commerciale optimal. Connaître les moyens de lutter contre la surpression, les études qualitatives (enquêtes de satisfaction), les études quantitatives (analyse a posteriori des taux d'ouverture) et « surtout les tests » à utiliser.

5. Suivre - Mettre en place les bons indicateurs de performance

Pour suivre un projet de e-CRM, il est important de définir les KPI (Key Performance Indicator en anglais - Indicateurs Clé de Performance (ICP) en français), en amont du projet, et de s'assurer de leur mesurabilité.⁵⁷

Par ailleurs, une solution de e-CRM résulte de l'évaluation de la performance d'une campagne de e-marketing au sein d'une stratégie de fidélisation globale.

Enfin, pour mesurer l'efficacité d'une campagne e-CRM, il est essentiel de mettre en place un dispositif « cible-témoin » afin d'évaluer les impacts de la campagne en gommant les effets liés à la saisonnalité par exemple.

6. La base e-CRM chez Accor concerne les clients et prospects

Le groupe Accor regroupe au sein d'une base unique l'ensemble des données clients inscrits sur les différents sites des enseignes. Un client inscrit sur le site internet de Novotel peut également être

⁵⁷http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/986/51/20/key_performance_indicator_i_kpi_i.shtml

reconnu sur le site de Sofitel, ce système permet ainsi d'éviter les doublons entre les marques. Les données provenant de sources différentes sont réunies dans la base e-CRM, notamment les informations issues de la centrale de réservation ou celles de l'outil de gestion de campagnes Neolane.

II. Problématiques d'architecture pour un projet de e-CRM

Une stratégie de e-CRM doit permettre de répondre aux quatre besoins fonctionnels des services marketing :

- Connaître ses clients
- Analyser leurs comportements
- Agir selon leur profil et groupe d'appartenance
- Suivre les actions, les adapter, et tenir compte de leurs réactions dans la connaissance client

Il est important d'intégrer le projet de e-CRM aux autres systèmes d'informations, en aucun cas, il doit être une solution isolée du reste des projets marketing.

Une solution e-CRM doit obligatoirement s'intégrer à l'architecture globale de l'entreprise pour éviter qu'une organisation isolée nuise à l'efficacité des autres campagnes. Pour cela, la solution de gestion de campagnes de l'entreprise doit coordonner les actions CRM (dont celles de e-CRM) de l'ensemble des canaux entrants et sortants, allouer les ressources entre ces canaux et piloter la partie commerciale multicanal. Si elle doit s'intégrer au CRM multicanal, le projet e-CRM doit néanmoins prendre en compte les spécificités d'internet : disponibilités 24h/24h 7j/7j, réactivité (actions mise en place en temps réel), flexibilité (tenir compte de la rapide évolution des technologies et donc savoir les adapter dans le temps). Eventuellement, il est possible d'externaliser (tout ou partie) la solution e-CRM (BDD et outils), à condition qu'elle reste intégrée à l'architecture globale de l'entreprise.

Cependant, avant de choisir un dispositif e-CRM, il faut s'assurer que les bases de données utilisées sont exploitables et pertinentes car elles sont la source de la connaissance client, qui conditionne des les actions et leur efficacité.

1. Les bases de données (BDD)

Souvent la première base existante dans l'entreprise, la BDD client centrale ou datawarehouse, est intégrée aux différents systèmes d'information de l'entreprise (datamining, facturation...). Désormais, aujourd'hui elle a comme vocation de devenir une BDD centralisant toutes les actions de la vie du client (on parle de « vision 360° ») et doit également permettre, via le datamining, d'affiner les profils des clients. La BDD internet regroupe la connaissance d'une entreprise sur ses internautes et comporte les données de navigation, les données déclaratives et nominatives. Cette base de

données se doit d'être flexible en termes d'ajout de fonctionnalités ou de champs supplémentaires car le web est par nature un canal très évolutif. Il est essentiel de dédoubler la BDD d'adresses e-mails entre les clients et les prospects afin de ne pas envoyer à la même personne deux discours contradictoires. Toutes ces BDD doivent être mises à jour entre elles régulièrement et contenir une clé commune (adresse e-mail, numéro de portable...) permettant de rapprocher les données entre elles.

2. Les datamarts et les outils e-CRM

Un datamart est un sous ensemble d'un entrepôt de données, mis à disposition pour une action précise⁵⁸. La BDD web et la BDD client ont généralement chacune leur datamart, qui leur permet de par exemple de personnaliser le site en temps réel pour la BDD web ou de réaliser les ciblage des campagnes multicanal (entrantes ou sortantes) pour la BDD client.

Ces datamarts permettent en temps réel aux outils de CRM et e-CRM de dissocier les BDD web et clients. La dimension temporelle est essentielle lors de la sélection de l'architecture e-CRM : il faut en permanence jongler entre la mise à disposition de l'information en temps réel et la fraîcheur de cette information.

Enfin, l'entreprise doit choisir entre des outils dédiés à l'e-CRM ou intégrés à des solutions de CRM multicanal. Un projet de e-CRM est souvent un mix des deux, avec des outils spécifiques e-CRM (comme les outils de ciblage comportemental) et des outils CRM (notamment pour les e-mails) permettant une planification multicanal mais aussi une exécution des campagnes par les équipes web.

III. Perspectives : quel avenir pour le e-CRM ?

Aujourd'hui, la reprise des projets de e-CRM (gestion électronique de la relation client) s'inscrit dans une double volonté d'efficacité et d'économie liée à la dématérialisation de la relation. La capacité à personnaliser la relation via le canal internet et à proposer et à promouvoir des outils de selfcare efficaces devient une nécessité pour la plupart des entreprises.

1. Les tendances qui devraient s'intensifier

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication dont internet évoluent en permanence, dans l'avenir certaines tendances devraient s'accroître :

⁵⁸ <http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/341/51/20/datamart.shtml>

- Développement des micro-campagnes et de l'ultra-personnalisation grâce à des outils de plus en plus performants.⁵⁹
- L'approfondissement continu de la connaissance client.
- Les associations internet et mobile : la convergence de ces technologies favorise la convergence des usages, cela permet d'exploiter le potentiel des rebonds entre ces deux canaux, notamment pour améliorer la connaissance comportementale des clients.
- Dans les prochaines années, l'important développement du web mobile prévu devrait rendre indispensable la prise en compte de la navigation du client (et prospect) en mobilité en complément de son usage internet fixe.
- Les groupes d'influence de chaque visiteur seront une donnée essentielle de la connaissance client : selon Sébastien Brunelle, Responsable de projet e-CRM chez SFR, on passe du Customer Relationship Management au Community Relationship Management : « La gestion de l'identité et des communautés est le prochain enjeu du e-CRM ». La place du client au sein de son foyer, mais aussi au sein de son cercle d'amis, parmi ses collègues et plus largement au sein des communautés d'utilisateurs et autres réseaux sociaux sont des moyens permettant de mieux comprendre et appréhender les comportements et attentes du client.⁶⁰
- De plus en plus, les outils seront au service du marketing et non plus seulement qu'aux équipes techniques.
- L'analyse d'impacts et la mesure des performances seront de plus en plus fines.
- Le marketing de proximité : communiquer directement auprès de ses clients de sa zone de chalandise pour un point de vente est une tendance en développement. La géolocalisation du message n'est possible que si l'adresse du client est renseignée dans la base de données.
- Le e-CRM appliqué aux prospects : le e-PRM (Prospect Relationship Management).⁶¹ « Le développement des usages électroniques dans les prochaines années, sur le web mais également sur le mobile, est de bon augure pour le e-CRM » (Sébastien Brunelle, responsable e-CRM site SFR.fr).⁶²

2. Les « risques » potentiels à prendre en compte

Avant de se lancer dans une solution de e-CRM, il faut avoir conscience des différents risques qui sont associés à ce genre de projet marketing :

- Si tout est automatisé cela peut entraîner la déshumanisation de la relation client. Dans un tel projet, il est recommandé de toujours conserver et utiliser les canaux traditionnels tels que la masse média, les points de vente ou le callcenter, mais en y intégrant internet.

⁵⁹ <http://www.sfrplayer.com/>

⁶⁰ http://media.areyounet.com/media/422/44429_f_file_big.pdf

⁶¹ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Prospect-relationship-management>

⁶² http://media.areyounet.com/media/422/44429_f_file_big.pdf

- Il est impératif que les entreprises utilisent avec précaution les données personnelles dont elle dispose. Afin de rassurer ses clients, il est nécessaire qu'elle fasse preuve de transparence vis-à-vis d'eux. Malgré le fait que les internautes exposent leur vie privée dans leurs blogs, au sein des forums ou via les réseaux sociaux, ils n'en restent pas moins soucieux quant à l'exploitation de leurs données personnelles à des fins commerciales.
- La question de la délivrabilité des e-mails tend à devenir cruciale au regard des 15% d'e-mails qui n'arrivent jamais dans la boîte de messagerie de leurs destinataires et ce, même s'ils en ont autorisé l'envoi. Ce phénomène est d'autant plus gênant selon Neolane lorsqu'il s'agit de messages de service (confirmation de commandes, informations sur une livraison ...). Un certain nombre de bonnes pratiques devrait cependant permettre d'améliorer la délivrabilité des e-mails : la qualité de la base de données, des mécanismes d'inscriptions et désinscriptions, la qualité des messages envoyés dans le fond et la forme...

Conclusion

A peine né des cendres du marketing direct, le marketing relationnel se transforme et s'enrichit à toute vitesse avec les évolutions contextuelles et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Les nouvelles logiques relationnelles interactives investissent tous les supports de communication, tous les canaux.

Le succès d'une entreprise ne dépend plus aujourd'hui uniquement de son savoir-faire, de la qualité de ses produits, de ses hommes ou de l'excellence de sa gestion mais aussi et surtout de son marketing relationnel. Désormais le marketing relationnel représente un facteur incontournable pour la réussite d'une stratégie marketing.

Cette relation client se crée au travers des actions de marketing et de communication que l'entreprise met en œuvre.

Le marketing relationnel est une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise.

On assiste à une migration de la valeur, jusqu'à présent centrée sur le produit, vers le service et l'expérience client. Le marketing évolue en conjuguant satisfaction client et création de valeur pour l'entreprise. C'est ce qu'apportent le marketing relationnel et les outils CRM dans une optique de fidélisation dans le temps et de retour sur investissement.

Différents outils de marketing relationnel peuvent servir à la création d'une relation entre l'entreprise et ses clients. Pour communiquer avec ses clients dans un esprit relationnel plutôt que transactionnel, l'entreprise dispose de nombreux moyens :

- Les outils traditionnels : Envoi de courrier personnalisé, centre d'appel, bulletins d'information, magazines.
- Les outils interactifs: le site web (on peut reconnaître l'utilisateur par inscription ou cookies et adapter les pages écrans ou proposer des services complémentaires), e-mailing, newsletter, appel entrant...

Basé sur la personnalisation de la relation client, le CRM (Customer Relationship Management) représente une révolution en matière de stratégie marketing d'entreprises puisqu'il permet de se différencier de la concurrence.

Grâce aux NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) et notamment aux bases de données, les entreprises ont pu enrichir leur connaissance client et prendre conscience qu'il était moins coûteux et plus rentable de fidéliser plutôt que de prospecter. Désormais, les entreprises mettent en œuvre les moyens pour instaurer une stratégie de "sur-mesure" en adoptant au mieux

leurs produits/services aux besoins de leurs clients. Elles développent des stratégies multi-canal pour dialoguer avec eux, mieux les connaître et les fidéliser.

Les stratégies de marketing relationnel intègrent aussi bien des outils de référence comme le marketing direct et le téléphone couplés aux bases de données, ou bien encore les nouvelles opportunités qu'offrent les NTIC, Internet, web call center...

Les perspectives de l'e-CRM sont nombreuses. Tout d'abord le développement du web mobile permettra la prise en compte de la navigation du client (et prospect) en mobilité en complément de son usage web fixe. De plus, l'e-CRM apportera une complémentarité multicanal qui fournira des informations prise en compte pour l'ensemble des canaux afin d'harmoniser les offres sur tous les canaux. Par ailleurs, il permettra d'accroître la personnalisation puisque les données de toutes les actions précédentes seront analysées pour sans cesse améliorer la connaissance client. L'e-CRM appliqué aux prospects permettra une meilleure segmentation en fonction du profil de l'utilisateur (e-CRM actif, e-CRM passif, e-PRM pour les prospects...). L'e-Marketing collaboratif permettra à l'annonceur d'obtenir des renseignements sur les centres d'intérêts de l'utilisateur. A cela, l'entreprise se doit d'utiliser en toute transparence et avec le consentement du client, les informations personnelles afin de rassurer ses clients.

Après l'e-CRM (gestion de la relation client par Internet), nous pouvons parler du MRM (Mobile Relationship Management). En effet, avec le développement des échanges de données par l'intermédiaire des téléphones mobiles, il devient possible de conserver un contact avec les clients même s'ils sont loin de leur e-mail.

Schémas

Schéma 1 : Le canal web intégré dans un dispositif multi-canal.....	28
Schéma 2 : Les trois dimensions de la valeur client.....	30
Schéma 3 : Vers une vision 360° du client.....	32
Schéma 4 : Les bénéfices du ciblage comportemental.....	43
Schéma 5 : Exemple d'économies réalisées par un FAI.....	44

Bibliographie



Marketing relationnel et nouvelles technologies

François CAZALS, Caroline MATHIAS, Khokha LUDINARD, Cédric SERAPHIN, Cédric PLANE, Ramzi RAMRANI

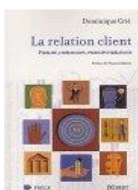
Editeur Drempress - mai 2005



Le petit livre rouge du marketing interactif

Béatrice Oger

Elenbi éditeur - 2004



La relation client. Fidélité, fidélisation, produits fidélisants

Dominique Crié

Vuibert - 2002



CRM : Gestion de la relation client

Dominique Moisand

Hermes Science Publications -2002



Fidélisez vos clients : stratégies, outils CRM et E-CRM

Pierre Morgat

Editions d'organisation - Décembre 2004 - 3ème édition



Stratégie de fidélisation

Jean-Marc Lehu

Editions d'Organisation - Août 2003



Le marketing relationnel

Patrick Hetzel

Presses Universitaires de France - PUF - 2004



Marketing et médias interactifs

Edith Nuss

Editions d'Organisation - Février 2002

Webographie

I. Sites

<http://www.crm-engine.com>

<http://www.cles-promo.com/dossiers/fidelisation.htm>

<http://www.marketing-direct.net>

http://www.lesechos.fr/formations/marketing/art_marketing.htm

<http://www.mercator.fr>

<http://www.abc-netmarketing.com>

<http://www.planeteclient.com>

<http://www.lettredumarketing.com>

<http://www.1to1.com>

<http://www.marketing-viral.com>

<http://www.cnil.fr>

<http://www.nieuwbourg.com>

<http://www.amrq.com/fr/index.cfm>

<http://www.sethgodin.com>

<http://www.emarketing.fr>

<http://www.distriforce.info>

<http://www.nouvelles-technologies.com>

<http://www.conseilsmarketing.fr/>

<http://www.atoutwebmarketing.com/>

<http://recherche.ecommercemag.fr>

<http://www.eto.fr>

<http://www.marketaudit.fr>

<http://www.lebarometredelintrusion.com>

<http://www.12manage.com/>

<http://www.manager-go.com/>

<http://www.laredoute.fr/achat-sport-boutique-nike.aspx?categoryid=30647268>

<http://www.tribeca.fr/>

<http://www.revue-espaces.com/librairie/4159/e-tourisme-business-crm-shopability-internet-nouvelles-technologies-information-communication.html>

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/>

II. Blog

<http://www.sqliagency.com/blogs/>

<http://www.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel/>

<http://www.blog-cybermarketing.com/>

<http://conseilsenmarketing.blogspot.com/>

<http://blog-web-marketing.fr/>

<http://sensduclient.blogspot.com/>

<http://www.culture-buzz.fr/>

<http://www.chewy.fr/>

<http://www.chewyhascratchynutz.com/>

<http://nicolas.sarrail.free.fr/>

<http://pointdevuemarketing.wordpress.com/2007/09/21/le-multi-canal-une-nouvelle-facette-du-marketing-relationnel/#more-18>

<http://www.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel/>

www.kepeklian.com/blog/

www.weltram.eu/iweb.aspx

Annexes

Annexe 1 : Vision client 360°	62
Annexe 2 : Exemple de scénarios d'optimisation des actions e-CRM via le suivi de la navigation d'un visiteur.....	63
Annexe 3 : Quel type de campagne pour quel visiteur.....	64
Annexe 4 : Agent conversationnel	65
Annexe 5 : Agent conversationnel MMA et Crédit Agricole.....	66
Annexe 6 : Agent conversationnel : Léa pour la SNCF	67
Annexe 7 : Agent conversationnel : Emma pour MMA	68
Annexe 8 : Agent conversationnel : Chloé pour Neuf	69
Annexe 9 : Agent conversationnel : Béa pour Banque Accord.....	70

I. Annexe

Vision client 360°

La multiplication des canaux (courrier, téléphone, e-mail, Internet, point de vente...) complexifie le comportement d'achat de vos clients. L'un de vos enjeux majeurs est de comprendre la diversité de ces comportements multicanal pour mieux solliciter vos clients.

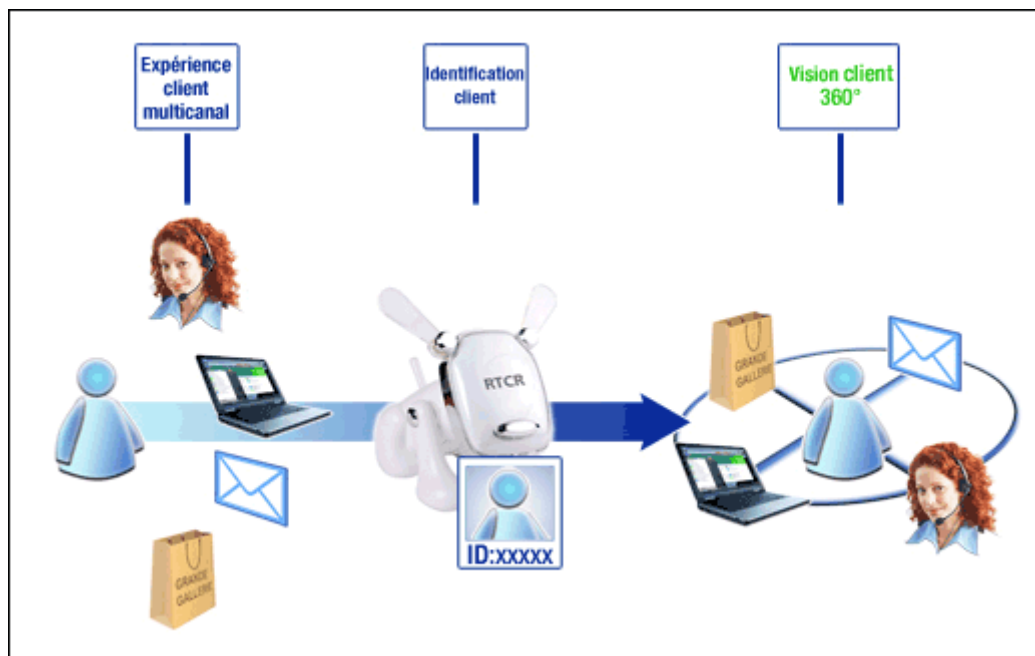
Abilitec, clé de la vision client 360°

Abilitec est la technologie d'Acxiom qui à partir d'un identifiant unique par client vous permet de consolider toute l'information dont vous disposez sur lui. Cette clé de lecture unique vous permet d'obtenir une vision unifiée, multicanal et régulièrement mise à jour de l'ensemble de vos clients et prospects.

La bonne offre, au bon moment, sur le bon canal

Avec Vision client 360°, chaque fois qu'un client se présente sur l'un de vos canaux, vous conservez la trace de son passage grâce à un identifiant client unique. Vous constituez ainsi une base de données clients multicanal réellement opérationnelle. Grâce à la vision client 360°, vous proposerez enfin la bonne offre, au bon moment, sur le bon canal.

Grâce à son identifiant client unique, RTCR vous offre une vision multicanal de l'ensemble de vos clients.



II. Annexe







Exemple de scénarios d'optimisation des actions e-CRM via le suivi de la navigation d'un visiteur

Pages consultées	Evènement détecté	Exemples d'action
<ul style="list-style-type: none"> › Mot-clé tapé sur un moteur de recherche. Ex : « Voyage Ile-Maurice pas cher » 	<ul style="list-style-type: none"> › Intérêt pour un voyage à petit prix à l'île Maurice 	<ul style="list-style-type: none"> › Bannière auto-promo sur l'île Maurice sur la page de renvoi vers le site
<ul style="list-style-type: none"> › Consultation régulière de la même page produit 	<ul style="list-style-type: none"> › Intérêt pour un produit mais pas d'acte d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> › E-mail de <i>trigger marketing</i> au bout de 5 consultations de la même page avec le rappel des avantages du produit et une incitation à acheter (un produit offert pour un produit acheté)
<ul style="list-style-type: none"> › Consultation d'une page produit et début de processus de commande avec arrêt avant le paiement 	<ul style="list-style-type: none"> › Tentative avortée d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> › Appel du service client en demandant s'il y a eu un problème lors de la commande sur le site
<ul style="list-style-type: none"> › Aucune page consultée en 1 mois alors que le visiteur a l'habitude de visiter le site plus régulièrement 	<ul style="list-style-type: none"> › Délaissement du site, baisse de l'usage 	<ul style="list-style-type: none"> › Enquête en ligne lors de la prochaine visite : « Etes-vous satisfait de notre site internet ? »

Source : Livre Blanc, Solution Group, Février 2009

III. Annexe

Quel type de campagne pour quel visiteur ?

Type de visiteur	Personnalisation <i>on site</i>	Trigger marketing
Anonyme	 Sur base de données comportementales, mais sans historique sur les sessions précédentes	
Client non authentifié (identifiable via les <i>cookies</i>)	 Essentiellement sur base de données comportementales (navigation en cours et antérieure)	 Envisageable si rapprochement des <i>cookies</i> avec un compte client, mais avec une marge d'incertitude sur l'identité réelle de l'internaute
Client authentifié	 Sur la base de données comportementales, de son profil client et de ses préférences	 Exploitation possible des données de navigation et des données clients

Source : Livre Blanc, Solution Group, Février 2009

IV. Annexe

Agent conversationnel

1 agent conversationnel intelligent sur Enews

Posté par kadjin

07.01.2008

S'appuyant sur une technologie unique, VirtuOz en oeuvre des solutions logicielles d'agents conversationnels intelligents et multilingues. Grâce à leurs capacités de dialogue, ces interlocuteurs virtuels fournissent une réponse interactive et personnelle aux internautes en quête d'assistance, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

La particularité des agents conversationnels de VirtuOz réside dans leur compréhension fine de la demande de l'utilisateur et le raisonnement qui est unique. Après une période de formation, ils peuvent prendre divers postes de vendeurs, hot liners, ou experts d'un domaine particulier....



Et voila, donc, pour ceux qui n'auraient pas vu, je vous présente mini-Kadjin, le Skazz d'ENEWS, agent conversationnel intelligent ou plus simplement agent d'information ! C'est-y-pô-cool ? :))
(Allez en bas de page si vous ne l'avez pas encore rencontré)

Alors... comme le dit si bien le communiqué de presse, notre agent-d'information est en formation, il ne comprend pas encore très bien notre langage... et parle seulement le français.

Source : <http://www.e-news.name/tag/agent-conversationnel-intelligent/>

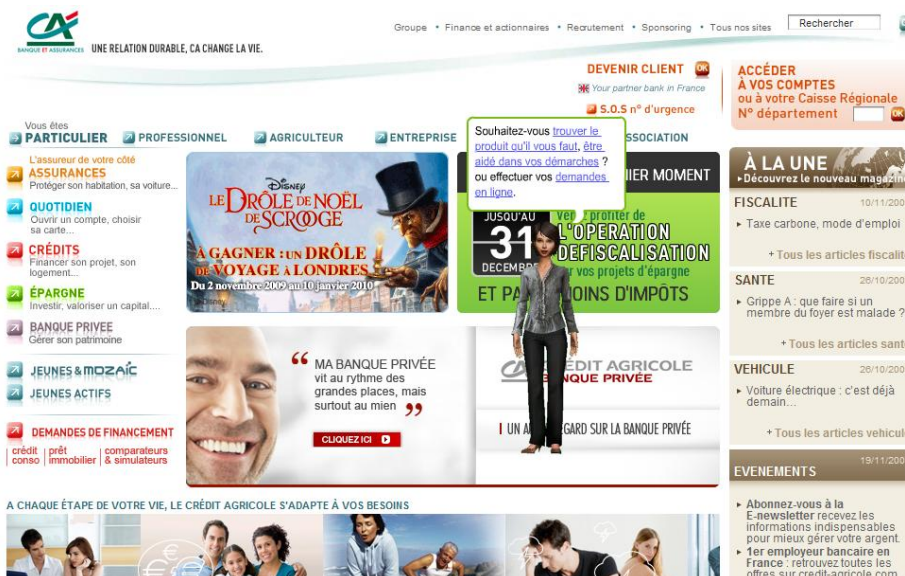
V. Annexes

MMA



Source : <http://www.mma.fr/>

Crédit Agricole



Source : <http://www.credit-agricole.fr/particuliers/>

VI. Annexes

Agent conversationnel

Léa

Voyages-
snCF.com

Sur voyages-sncf.com, Léa traite l'équivalent de 4000 mails par mois.

Créée en juin 2000, Voyages-sncf.com est la première agence de voyages en ligne et le premier site marchand français, avec un volume d'affaires de plus de un milliard d'euros en 2005 et plus de huit millions de visiteurs uniques chaque mois. En 2005, la croissance exponentielle du nombre de questions posées aux conseillers web, poussent la société à repenser son aide en ligne.

La solution VirtuOz Support Agent est retenue pour la compétence de l'équipe, la simplicité du déploiement et sa capacité à exploiter le moteur de recherche interne au site. En deux mois et demi, VirtuOz forme la charmante Léa, sur la base d'un personnage déjà utilisé dans la communication. Début 2007, Léa assure jusqu'à 26 000 conversations mensuelles, dont 70% permettent de donner à l'internaute l'information qu'il recherche. Lorsque Léa se juge incompétente, elle propose toujours de contacter un conseiller web. Une des qualités de Léa, et non des moindres : sa fonction prospective pour les équipes marketing et commerciales. En analysant les conversations stockées (de manière anonyme), les équipes du site parviennent à repérer des problématiques client non identifiées jusqu'alors. Léa, qui se trouvait sur la rubrique aide, a depuis vu sa petite silhouette passer en page de garde.

Un mérite que Léa doit à ses connaissances et à sa personnalité : près de 70% des internautes lui disent « au revoir » ou « merci ».



virtuOz

VII. Annexes

Agent conversationnel

Emma



Sur MMA.fr, Emma traite plus de 200 demandes de devis par jour.

Groupe d'assurance mutuelle pour les particuliers et les professionnels, MMA représente, avec plus de 2 000 agents généraux, le troisième réseau d'agents d'assurances de biens et de responsabilités totalisant plus de 3 millions de clients. Lancé en 1999, le site de MMA accueille 4 millions de visiteurs par an et répond à 300 000 demandes de devis.

Après trois mois de formation, Emma est prête à prendre ses quartiers sur la page de garde du site - alors que le « chat humain » reste encore disponible. Questions succinctes, questions phrasées, termes techniques : après une analyse syntaxique et sémantique poussée, Emma répond immédiatement aux internautes et les guide vers les tarifs adéquats. Pour maintenir son niveau de compétence, le centre Web de MMA.fr analyse de manière anonyme le contenu des conversations afin de compléter en permanence la base de connaissances. Cette charmante assistante, disponible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, gère 300 à 400 demandes d'information par jour.

En permettant à l'internaute, dans 70% des cas, d'obtenir exactement le tarif qu'il souhaite, Emma participe à l'amélioration du taux de conversion du site.



VIII. Annexes

Agent conversationnel

Chloé

neuf - AOL Assistance

Sur Neuf-AOL, Chloé prend en charge plus de 150 000 conversations par mois.

Après avoir optimisé l'ergonomie de son assistance en ligne, l'équipe en charge de Neuf-AOL Assistance s'oriente vers un agent conversationnel. Dans un premier temps, Neuf-AOL a décidé de tester le principe d'un avatar intelligent répondant aux questions des internautes auprès d'un échantillon d'abonnés qui ont réagi de manière très positive.

En juillet 2007, après trois mois de projet impliquant le marketing (pour la création du profil psychologique de Chloé) et le support (pour son instruction à partir de la base de connaissance du site), Chloé s'installe en page d'accueil de l'Assistance Neuf-AOL. Chloé assure aujourd'hui quelques 150 000 conversations par mois, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Qu'on s'adresse à elle en termes techniques ou en langage novice, elle arrive à interpréter les questions de ses interlocuteurs et à leur fournir une réponse immédiate et personnalisée.

Elle apporte une réponse à 75% des questions qui lui sont posées. L'un de ses points forts est lié à l'analyse qui peut être faite de ses conversations. C'est un outil efficace pour rendre compte des besoins des internautes et pour définir les priorités de mise en valeur du contenu de l'Assistance. C'est ainsi devenu l'un des tout premiers vecteurs de remontée d'incidents techniques.



virtuoz

IX. Annexes

Agent conversationnel

Béa

de Banque Accord



Banque Accord s'appuie sur son expertise bancaire, depuis plus de 20 ans, pour proposer des prêts, de l'assurance, de l'épargne et des cartes bancaires. Tous les services et produits peuvent être souscrits dans les hypermarchés Auchan, par téléphone et sur internet.

La volonté d'une approche client toujours plus interactive et personnalisée a décidé l'entreprise à s'offrir les services d'une web conseillère : Béa.

Dès la page d'accueil, Béa invite le visiteur au dialogue et donne un visage et une personnalité au site de Banque Accord. Elle guide la navigation au sein du site, explicitant à la demande les services de la banque (à l'aide d'une vidéo didactique), ou répondant à des questions liées aux comptes personnels des visiteurs.

Il a fallu 6 mois pour préparer Béa à sa mission et lui inculquer la connaissance nécessaire à une assistance efficace des internautes. En ligne depuis le 10 juillet, Béa a déjà totalisé près de 60 000 conversations, donnant lieu à des présentations ou des simulations dans lesquelles les visiteurs sont accompagnés pas à pas.

En 2007, Béa se distingue au salon de la VAD et reçoit le Cube d'argent de la meilleure innovation technologique. Forte de ses premiers succès, elle étendra bientôt sa gamme de compétences en matière de conseil en offrant une assistance toujours plus personnalisée aux utilisateurs.



virtuOz