

La stratégie de la relation client

- **Auteur(s)**



PIERRE ALARD

Ingénieur ESIM et MBA, spécialiste du CRM en France et chez Ernst&Young Conseil



DAMIEN DIRRINGER

MBA, spécialiste de l'application de nouvelles technologies au marketing. Directeur de mission chez Ernst & Young

- **Volume** : 293 pages
- **Date de parution** : 2000
- **Editeur** : Dunod
- **Prix** : 160 F ; 24,39 €

INTERET(S) DE L'OUVRAGE

CRM, GRC, ces nouveaux concepts font leur apparition en marketing. Est ce un effet de mode ? Que se cache -t- il derrière ces expressions ?

Cet ouvrage présente de façon très complète la gestion de la relation client. Il permet de comprendre le CRM (Customer Relationship Management), ses enjeux et ses conséquences pour les entreprises. Le principe de base repose sur l'aptitude à satisfaire le client en tout lieu, à tout moment et d'en proposer un modèle en tirant profit des nouvelles technologies de l'information.

Les objectifs principaux des auteurs sont d'amener les entreprises à réfléchir sur l'opportunité (quand et comment) de développer une stratégie CRM et de les éclairer dans leurs choix. Ils proposent une approche « Customer Connections » développée par Ernst&Young.

La présentation du modèle « Customer Connections » est précédée d'une analyse approfondie des vecteurs qui rendent nécessaire le changement (environnement, attentes des consommateurs, technologies) et de l'évolution du marketing qui doit être « fédérateur » dans l'entreprise.

A l'aide d'exemples tirés de trois secteurs d'activités (banque-assurance, compagnies aériennes, vente par correspondance-distribution) les auteurs illustrent leurs propos de façon très concrète en gardant l'approche « analyse des vecteurs de changement et mise en œuvre de Customer Connections ». Les exemples récents et vivants sont nombreux.

Le message est clair : une gestion de la relation client organisée et réfléchie est un passage obligé pour une croissance rapide et harmonieuse.

CONCEPTS ET IDEES CLES

→ Composition de l'ouvrage

- Corps principal : 3 parties (problématique, réponses, exemples) subdivisées en chapitres (de 4 à 6) ;
- des « Quid Entreprise » pour chaque étape du modèle ;
- tableaux et graphiques d'après des études Ernst & Young Conseil.

→ Idées principales

Dès l'introduction, l'entreprise est placée dans un système en mutation. Dans ce contexte, une entreprise qui a su être attentive aux évolutions et mettre la relation avec le client au centre de ses préoccupations peut acquérir un avantage concurrentiel important.

La première partie de l'ouvrage est consacrée aux changements dans l'organisation des entreprises, les attitudes du consommateur ainsi qu'aux évolutions des nouvelles technologies, outils au service du CRM.

L'environnement des entreprises est transformé par :

- les pressions internationales et la globalisation des échanges ;
- la déréglementation des marchés (ex. : tendance à la libéralisation dans l'UE) ;
- les mouvements de concentrations, fusions, alliances ;
- la technologie (Internet principalement) qui donne naissance à de nouveaux acteurs : les sites agrégateurs, de ventes aux enchères, d'échange.

Ces évolutions poussent les entreprises à passer d'une intégration verticale (rigide) à une organisation plus virtuelle, plus souple qui repose notamment sur le principe de **coopétition** (collaboration entre concurrents).

Ce changement organisationnel est accompagné par un mouvement de désintégration des entreprises en unités plus petites centrées sur leur cœur de métier. Il faut être compétitif sur tous les fronts avec une responsabilisation de tous les salariés.

La connaissance du consommateur, de ses comportements et de ses attentes est décisive lors de la définition d'une stratégie de CRM.

Plusieurs aspects sont remarquables :

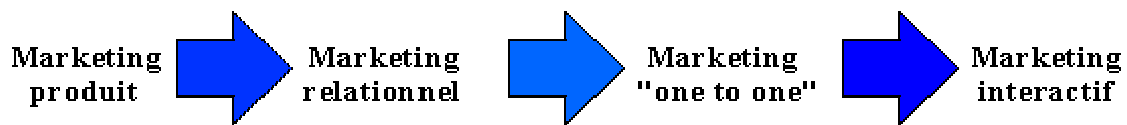
- versatilité des comportements d'achat ;
- parallèle entre le consommateur et Arlequin, personnage malin, expérimenté, réfléchi et qui cache son jeu ;
- réapparition de valeurs du type « racines », « authenticité », « reconnaissance » ;
- émergence d'une consommation bipolaire : celle d'obligation (produits basiques) et celle de plaisir.

Les auteurs s'interrogent sur l'existence d'un profil de consommateur européen. Selon eux, il existe des convergences mais également des divergences.

Globalement, le consommateur type ne peut être défini mais les nouvelles technologies permettent de mieux le connaître.

Les nouvelles technologies ont évidemment un rôle essentiel dans une stratégie CRM. Celles qui modifient la relation client sont essentiellement les centres d'appels, Internet/webTV, la téléphonie mobile, la carte à puce et le multimédia. Leurs aspects novateurs résident essentiellement dans l'interactivité, l'instantanéité et l'ubiquité. Pour être acceptées par le client, ces technologies doivent être simples à utiliser et apporter un bénéfice à l'utilisateur. Les centres d'appels prennent une place grandissante dans la gestion de la relation client et les auteurs développent de façon détaillée ce thème dans leur ouvrage.

Le dernier chapitre de cette première partie montre comment les forces de changement influencent l'entreprise ainsi que ses conséquences sur l'évolution du marketing :



Un tableau Ernst & Young reprend pour chaque type de marketing différents aspects : segmentation, marchéage, traitement et information du client...

La deuxième partie de l'ouvrage présente le modèle « Customer Connections ». Celui-ci doit permettre aux entreprises de se « connecter » et de se rapprocher de leurs clients. Le client est un capital qu'il faut exploiter grâce à une stratégie de CRM afin de créer de la valeur avec et pour le client.

Les cinq axes de « Customer Connections » servant de support à une stratégie de CRM sont :



Chaque axe fait l'objet d'un chapitre.

Le chapitre « la stratégie relationnelle client : valoriser » développe le principe d'échange de valeur. Celui-ci permet à l'entreprise d'optimiser ses investissements financiers et le rendement généré par le client ciblé. La stratégie d'investissement doit être liée aux attentes des clients et à la valeur potentielle de chaque segment (d'où nécessité de segmenter sa clientèle et de faire des choix.). Les alliances avec d'autres entités économiques (financières, technologiques) permettent à l'entreprise d'élargir et de valoriser son offre de services aux clients. Plusieurs exemples d'entreprises sont indiqués.

Dans le 2^{ème} chapitre « La gestion des accès client : atteindre », les auteurs montrent qu'un client entre en contact avec une entreprise à partir de différents points d'accès : la marque (attractivité), les hommes, l'offre, la technologie et les canaux. Les accès par la technologie et les canaux (physiques et virtuels) sont étudiés (agences, centres d'appels, kiosque, serveur vocal, Internet/web). Les différents canaux doivent être synchronisés entre eux. Il est important pour une entreprise de connaître ses points de contact privilégiés et d'encourager (par la communication notamment) à utiliser le canal le moins coûteux pour l'entreprise ou le plus créateur de valeur.

Le 3^{ème} chapitre est consacré à « l'intégration des processus clients : harmoniser ». La « relation client » acquiert ses lettres de noblesse en n'étant plus partagée entre différentes fonctions de l'entreprise (marketing, SAV, vente) mais en devenant une direction à part entière. Il faut définir un processus de gestion de la relation clientèle, voire **plusieurs** processus qui prennent appui sur des bases de données pertinentes et sur une chaîne logistique performante. De nouvelles technologies de gestion de la relation client (ERP ou spécialiste) apparaissent.

Le 4^{ème} chapitre « le suivi client : fidéliser » montre que le service au client génère des changements techniques (ACD, SVI, CTI...) et organisationnels au sein de l'entreprise. L'avantage concurrentiel passe également par l'innovation dans le service et par l'humanisation du service à distance. La proactivité devient une réalité (programmes marketing à partir d'événements déclencheurs). Les auteurs préconisent d'autres techniques que celles traditionnellement utilisées en fidélisation (carte, club...). Elles reposent sur une reconnaissance du client en lui proposant des actions ciblées et fondées sur une offre de service innovante.

Le dernier chapitre de cette partie est intitulé « la capitalisation de la connaissance client : comprendre ». Il insiste sur la séquence :



La difficulté réside dans le filtrage des données client pour ne retenir que l'information à forte valeur ajoutée et la ventiler là où elle pourra être utile. Une meilleure connaissance de ses clients doit permettre à l'entreprise de développer une relation personnalisée. La capitalisation du savoir commercial est primordiale car elle alimente la définition d'une stratégie relationnelle et boucle le modèle « Customer Connections ».

La dernière partie de l'ouvrage est riche d'exemples détaillés d'entreprises (100 pages) qui ont mis en place le modèle « Customer Connections ». Les auteurs ont sélectionné trois secteurs d'activités, pionniers dans la mise en place de nouvelles approches. Il s'agit de la banque et de l'assurance, du secteur des compagnies aériennes et celui de la vente par correspondance et la distribution. Loin d'être une illustration superficielle c'est une véritable analyse de la pratique de la relation client qui est faite en respectant la démarche d'analyse des facteurs de changements et la proposition de solutions adaptées. Les entreprises françaises sont présentes à côté de grands groupes américains et européens. La gestion de la relation client prend visage et le lecteur identifie telle ou telle pratique dans les exemples cités.

Dans leurs conclusions, Pierre Alard et Damien Dirringer rappellent qu'un projet de relation client touche toutes les fonctions de l'entreprise et que la réussite passe à 80% par l'organisation de l'entreprise et 20 % par la technologie. Il faut une adhésion « humaine » au projet, un développement des compétences relationnelles de chacun et à tout moment. Dans

tout projet subsiste une part de risque et seules les entreprises qui auront su mettre en œuvre rapidement la solution optimale garderont un avantage concurrentiel.

UTILITE OPERATIONNELLE

	Niveau		Commentaires
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	De nombreux exemples peuvent être utilisés pour illustrer un cours
	BTS commerciaux	++	Une approche claire de la gestion de la relation client grâce à de exemples d'entreprises connues des étudiants
Pour la préparation à un concours	Capet interne /externe – écrit / oral	++	Approche modélisant du CRM. Les aspects théoriques essentiels sont abordés. Permet de mener une réflexion sur les stratégies de fidélisation en entreprise. Part importante aux nouvelles technologies
	Agrégation interne / externe – écrit / oral	++	
	Autre :		
Pour la culture générale professionnelle		++	Permet de faire le point sur les nouvelles pratiques en entreprise. Mise à jour également de ses connaissances « technologiques ».

