

# **Introduction à la Gestion de la Relation Client (GRC)**

V 1.1

Customer Relationship Management

Ou

Gestion de la Relation Client (GRC)

A destination de profils commerce et/ou gestion

Par Lionel MIRATON

<http://www.netalys.com>

# DEFINITIONS :

---

*CRM - Customer Relationship Management = GRC -Gestion de la Relation Client*

1. **Un système de GRC est Système d'information marketing, orienté client.**
2. **La gestion de la relation client se définit comme une démarche qui vise à identifier, attirer et fidéliser les meilleurs clients afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise.**

## LES TERMES IMPORTANTS DE LA DEFINITION :

---

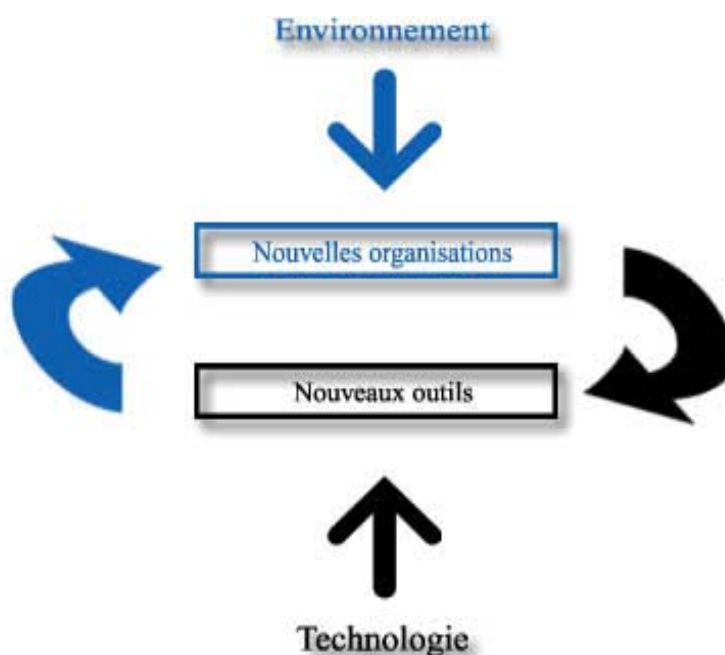
- « **Meilleurs clients** » : L'entreprise doit concentrer ses efforts sur les clients et prospects les plus rentables, et/ou présentant le plus grand potentiel de développement.
- « **Identifier** » : Capacité à reconnaître meilleurs clients et cibler les meilleurs prospects.
- « **Attirer** » : Capacité de toucher et séduire les clients ciblés.
- « **Fidéliser** » : Action visant à faire intensifier l'utilisation par le client des produits et services, et à faire perdurer la relation.
- « **Augmenter la valeur du capital client** » : La valeur du capital client se définit en fonction de la rentabilité actuelle et potentielle de ce portefeuille. La rentabilité d'un portefeuille client repose sur deux logiques : l'augmentation des revenus et la baisse des coûts clients (acquisition, transaction, fidélisation...).

# POURQUOI LA GRC ?

---

Pourquoi cet intérêt soudain des entreprises pour une gestion pointue de leurs relations client ?

La GRC naît à la fois d'un changement de l'environnement marketing des entreprises et de l'avènement de nouvelles possibilités technologiques.



## 2.1 DES TENDANCES MARKETING FORTES :

---

**La fin de la deuxième guerre mondiale** laisse les pays occidentaux en ruine. Il faut produire plus pour satisfaire la demande et rééquiper les nations exsangues. Dans cette économie d'équipement **les entreprises sont centrées sur leur capacité de production**. Afin de combler les besoins de l'ensemble de la population, on industrialise tous les secteurs de l'économie, les produits et services sont standardisés.

Au cours des **décennies suivantes (70-90)**, les sociétés occidentales atteignent progressivement la satiété des besoins matériels. On passe progressivement dans une économie de renouvellement. La concurrence commence à se faire sentir. Les entreprises cherchent à élargir leurs marchés. Elles visent la baisse des coûts et d'augmentation de leur

CA par un **marketing de masse orienté produit**. On cherche à vendre ce que l'on sait produire.(segmentation de marchés).

**Aujourd'hui**, l'offre est devenue excédentaire. Les consommateurs, déjà équipés et acheteurs avertis, disposent du pouvoir de ne pas acheter ou de faire jouer la concurrence. Ils cherchent les produits les plus adaptés à leur utilisation et/ou ceux qui correspondent le mieux à leur personnalité. **Le marketing s'intéresse de plus en plus au client** (comportement d'achat et segmentation) et moins au produit.

### LES CONSEQUENCES POUR LES ENTREPRISES :

La spirale « toujours plus pour le client » entraîne une baisse de la rentabilité des entreprises. Plusieurs facteurs :

- **Complexité croissante des produits et des process de production** (plus de fonctionnalités, qualités accrues, technologie de production)
- **Allongement du cycle de vente** (face à la profusion d'offre, la rationalisation des choix des clients est source potentielle de forte économie. Les clients consacrent plus d'énergie à analyser et comparer les offres).

**Il faut donc repenser le système d'information des entreprises pour pouvoir placer le client au centre de ses préoccupations.**

L'accomplissement des objectifs d'une démarche GRC est rendu réalisable grâce aux technologies de l'informatiques et des systèmes d'information.

La technologie **décuple la puissance du service marketing**. Elle permet aujourd'hui d'examiner la valeur de chaque client au cas par cas, afin de permettre une optimisation maximale de la valeur du portefeuille.

Les technologies de GRC permettent également une meilleure **visibilité des dépenses de marketing et de leur retour sur investissement**.

**Un système de GRC est un système d'information marketing orienté client.**

### **Il existe 2 visions de la GRC :**

l'une **technique**, qui met l'accent sur la collecte et le partage des informations, la personnalisation de la communication.

l'autre **stratégique**, qui met l'accent sur la valorisation du capital client et la personnalisation de l'offre.

Le discours des fournisseurs de technologie est très (trop) marqué par la dimension technologique. La valeur d'une solution de GRC n'est pas dans la débauche technologique, mais bien dans la valeur que l'on crée grâce au traitement de l'information client. **Les solutions logicielles sont trop limitées à des fonctions d'automatisation de la force de vente (SFA : Sales Force Automation).**

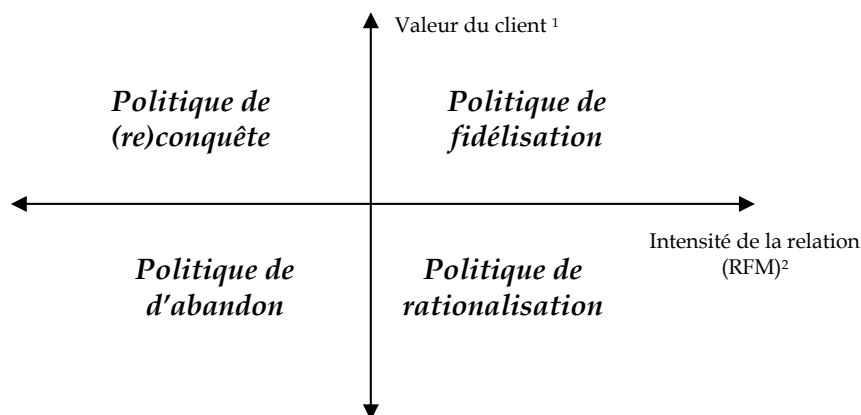
La GRC n'est pas un outil. C'est une **démarche** qui engage l'entreprise à mettre la « ressource client » en tête de ses priorités.

# LES POLITIQUES DE RELATION CLIENT

**Attention ! GRC n'est pas synonyme de fidélisation !**

La fidélisation est une des politiques possibles de relation client.

On peut proposer au moins 4 types de politiques :



(1) Rentabilité actuelle et potentielle, degré de priorité stratégique du client

(2) RFM = Récence, Fréquence, Montant

1. **Politique de (re)conquête** : Cette politique vise à transformer des prospects ou des anciens clients de l'entreprise en clients actifs. Elle suppose la mise en œuvre d'arguments de séductions (offres spéciales) nouveaux et puissants.
2. **Politique d'abandon** : Cette politique consiste à délaissier une clientèle peu rentable et peu stratégique. Le degré de rentabilité de cette clientèle détermine le degré d'urgence de la cessation des relations commerciales.
3. **Politique de fidélisation** : Cette politique ambitionne l'intensification et a pérennisation d'une relation commerciale. Elle suppose souvent des efforts de la part du vendeur.
4. **Politique de rationalisation** : Cette politique cherche à améliorer la rentabilité de clients réguliers mais peu lucratifs. Cette rationalisation passe par la réduction de tous les coûts liés à ces clients (coûts commerciaux, coûts industriels...).

# LES LEVIERS DE LA GRC :

---

**La GRC place le client au cœur de la stratégie de l'entreprise.** A ce titre, il représente une opportunité importante pour les fonctions marketing et vente.

L'apport des technologies permet de structurer, d'automatiser, et d'optimiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des dépenses de marketing, comme c'est le cas pour la finance ou la production.

Cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des 8 tendances suivantes :

- **La re-ingénierie des processus :** Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent maintenant déterminer comment les optimiser pour faciliter la fourniture de produits et services aux clients.
- **La réactivité :** Afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante aux clients, les entreprises doivent compresser leur temps de conception et de fabrication des produits.
- **La personnalisation de masse :** La personnalisation des produits aux goûts du client est rendue viable par l'optimisation et la flexibilisation du processus de production. Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.
- **Le marketing relationnel :** Les entreprises passent d'un marketing produit (vendre ce que l'on sait produire) à un marketing client (produire ce que l'on peut vendre). Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers le client, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins.
- **L'amélioration de la satisfaction client :** La fidélité des clients devient un facteur très puissant de la rentabilité des entreprises. Les solutions de CRM permettent de connaître le niveau de satisfaction client.
- **Le marketing one to one :** Il représente le paroxysme de la segmentation. Les entreprises devraient pouvoir aborder de manière individuelle le comportement des clients.
- **La Modification du marketing-mix :** Produit, Prix, Place, Promotion --> Client, coût, communication, confort.
- **L'intelligence des clients et du personnel :** Pour répondre à des clients plus informés et plus exigeants, les entreprises doivent disposer de collaborateurs formés et informés. Pour ce faire, elles doivent faciliter l'autonomie en permettant un accès plein et rapide à l'information client et marché.

# LES OUTILS DE LA GRC :

---

- **Le « back-office »** : Gestion des devis et contacts. Outils d'aide à la décision (configurateur d'offres, encyclopédie des produits, concurrence...). Interfaçage avec outils de gestion (production, stock, facturation...).
- **Le « Data Warehouse » (entrepôt de données)** : Unification en une seule source, de toutes les informations ayant trait aux clients et prospects (historique, état des commandes en cours, exigences particulières, potentiel).
- **Les bases de données externes** : Bases de données marketing qui viennent enrichir l'information sur le marché, sa segmentation, les comportements des clients et prospects.
- **Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente** : Multiplicité des canaux de contact (points de vente, la force de vente, centres d'appels, Internet... Il faut que tous ses canaux de contact aient accès à toute l'information client pour permettre d'avoir un haut niveau de service, enrichissement des informations client, personnalisation de l'offre et fidélisation.
- **Les logiciels d'automatisation du marketing** : Le marketing one-to-one rend nécessaire l'utilisation d'outils de productivité dans les services marketing. Conception des campagnes segmentation, ciblage, planification des actions en fonction des données de chaque client-prospect et des objectifs de la campagne.

# METHODOLOGIE :

---

## 6.1 LA METHODE IDIC :

---

Méthodologie proposée par Peppers & Rogers, les 2 théoriciens les plus connus de la GRC.

IDIC = Identifier, Différencier, Interagir, Customiser

### 6.1.1 IDENTIFIER :

.: **Définition :**

Identifier = Collecter les informations nécessaires pour engager des relations one-to-one avec les plus profitables.

.: **Questions liées à l'identification :**

- ✓ Quelles informations me permettront de repérer les meilleurs clients/prospects de l'entreprise.
- ✓ Quelles informations me permettront de proposer une offre personnalisée à ces mêmes clients.
- ✓ Comment vais-je collecter et traiter cette information.
- ✓ Quelles sont les contraintes liées à mes possibilités de collecte et de traitement d'information.

### 6.1.2 DIFFERENCIER :

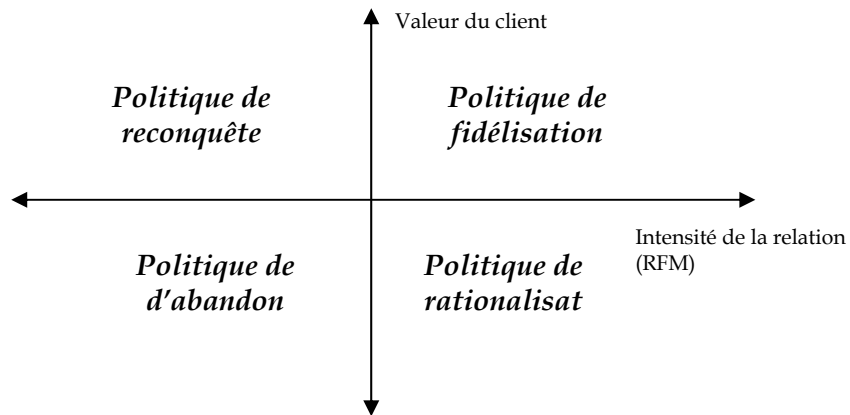
.: **Définition :**

Différencier = segmenter le portefeuille client en fonction de la valeur du client pour l'entreprise et de ses attentes.

.: **Questions liées à la différenciation :**

- ✓ Quels sont les critères qui permettront d'évaluer la valeur potentielle des clients.
- ✓ Aux yeux du client, quelles caractéristique de l'offre apportent une valeur distinctive.
- ✓ Quelle précision dois-je atteindre dans ma segmentation (utilité, capacité d'utilisation)

.: Exemple de matrice de différenciation :



### 6.1.3 INTERAGIR :

.: **Définition** : Interagir = Solliciter et accompagner les clients et prospects pour atteindre les objectifs définis par la politique de différenciation.

.: Questions liées à l'interaction avec le client :

- ✓ Quel type d'actions commerciales ?
- ✓ Quel degré de personnalisation ?
- ✓ Quel canaux de contact client utiliser ? (solliciter, répondre, coûts)
- ✓ Comment automatiser les outils de communication ?

### 6.1.4 CUSTOMISER :

.: **Définition** : Customiser = Il s'agit de chercher à adapter le degré de personnalisation des produits et services aux besoins exprimés en terme de différenciation et d'interaction ; en tenant compte des capacités de production.

.: Questions relatives à la customisation :

- ✓ Sur quelles variables du mix faire porter ses efforts ? (cf facteurs de différenciation)
- ✓ Quel niveau de personnalisation pour quels client ?
- ✓ Quel positionnement par rapport à la concurrence ?