**Cours de**

**Gestion de la relation client**

**Licence professionnelle**

***Commerce et marketing semestre 6***

**Khadija BELMOUSS Année 2019-2020**

**PLAN**

**I-** Du marketing transactionnel au marketing relationnel.

II- GRC: définitions et objectifs.

III-Comment utiliser la GRC: la démarche.

IV- Approches de la GRC.

V- Types de la GRC.

VI- Applications de la GRC.

**I-Du marketing transactionnel au marketing relationnel**

1-définitions :

- Le **marketing transactionnel a** pour but de réaliser des transactions commerciales c’est-à-dire des ventes. Ce type de marketing est le premier à être apparu, lorsque la demande était plus importante que l’offre et que les entreprises ne se souciaient alors que de vendre le maximum de produits. La concurrence n’était alors pas très importante. Il **est** centré sur la transaction, autrement dit sur l'acte d’achat.

- Le **marketing relationnel** est l’ensemble des actions marketing qui visent à établir une relation individuelle, nominative, continue et personnalisée avec chacun des clients d'une marque afin de le fidéliser à long terme et, si possible, à vie.

Le marketing relationnel est un ensemble d’outils destinés à établir des

**relations** **individualisées** et **interactives** avec les clients en vue de **créer** et

**d’entretenir** avec eux des **attitudes positives et** **durables** à l’égard de

l’entreprise ou la marque. (Mercator, 2013)

**2- Différences entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel,** ils différent, principalement, au niveau des points suivants : (COHERIS, marketing relationnel 2019).

### Le public ciblé :

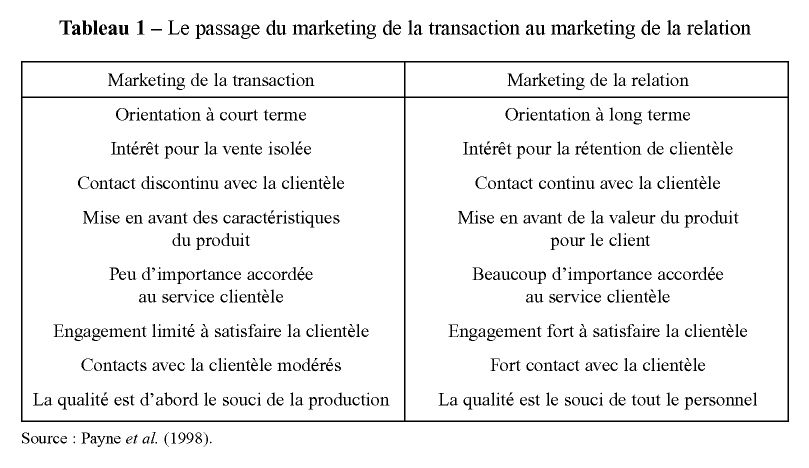
La principale différence entre ces deux types de marketing porte sur le public visé. En effet, contrairement au marketing traditionnel qui cible une audience large, le marketing relationnel cherche à recréer **un lien de proximité et privilégié avec chaque client**, **le marketing automation, par exemple,** permet d’automatiser différentes tâches et programmer des actions personnalisées pour chacun des clients.

### Une vision sur l’avenir :

Alors que le marketing traditionnel s’inscrit dans une vision “court-termiste” afin d’obtenir des retombées rapidement, le marketing relationnel va chercher à **installer une relation durable entre l’entreprise et ses clients**. Adopter cette vision présente de nombreux avantages pour les entreprises : économies sur la recherche de clients, consommation plus importante pour un client fidèle, recommandation par les clients…

### Objectifs de la stratégie :

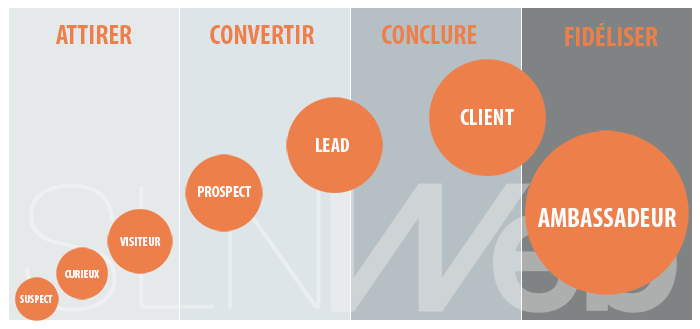
Le marketing traditionnel s’inscrit donc dans un objectif de transaction et cherche ainsi à réaliser des résultats rapidement. A l’inverse, le marketing relationnel a pour objectif d’établir un lien au préalable avec les prospects ou bien conserver un client après un achat. La logique de la stratégie pour l’entreprise est donc totalement différente selon le type de marketing mis en place.



**II- La GRC: définitions et objectifs.**

1. **Concepts à définir** :

## Le parcours client : (WebConversion, /difference-lead-prospect/2018)



Source (SLNWeb,2017)

* **Un suspect** est un contact **brut**, l’entreprise ne connait pas encore ses besoins, il n’est donc pas qualifié **mais ses caractéristiques correspondent à un client idéal potentiel pour l’entreprise .**Exemple un visiteur de site internet de l’entreprise, un contact de ses réseaux sociaux ou encore une personne rencontrée lors d’un salon professionnel. Tous les suspects ne sont donc pas amenés à devenir des leads.
* **Un lead** est un contact **suspect avec qui un début de conversation a démarré,** Il a communiqué ses coordonnées à l’entreprise et semble intéressé par son offre, par exemple, un individu qui a rempli un formulaire sur le site de l’entreprise pour recevoir ses newsletter. Il s’agit d’un contact pré-qualifié. Il a un problème auquel il cherche une solution.Reste à savoir s’il répond aux critères de ciblage de l’entreprise ?
* **Un prospect** est un individu qualifié par l’entreprise et qui fait partie de ses buyers personas, c’est-à-dire qu’il correspond à ses critères de ciblage. L’objectif de l’entreprise est donc de convaincre ce prospect que sa solution est la meilleure pour soulager ses difficultés. Un prospect peut être quelqu’un qui a téléchargé du contenu premium sur le site de l’entreprise, qui s’intéresse donc à des contenus d’évaluation ou de décision, et avec qui l’entreprise a pris contact pour comprendre ses attentes. C’est à ce moment-là que le contact est transféré au service commercial afin de le convertir en client.
* **Le client** correspond au plus haut degré de maturité. C’est un prospect mûr puisqu’il a réalisé un acte d’achat auprès de l’entreprise.
* **Un ambassadeur** : est un client qui **devient un des meilleurs commerciaux.** Il parle de l’entreprise autour de lui, la recommande, achète ses nouveaux produits et services avec plaisir. Il peut être considéré comme l’un de ses plus grands fans.

### La gestion de la relation client :

### La gestion de la relation client ou CRM ( custemer relationship management en englais ) vise à définir une stratégie et à mettre en place un ensemble d'approches et d'outils permettant à l'entreprise d'entretenir une relation riche, interactive et individualisée avec le client. Elle lui permet ainsi d'accroître sa performance et sa différentiation concurrentielle. ( [Frédéric Jallat](https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/frederic-jallat-26429/), [Eric Stevens](https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/eric-stevens-69144/), [Ed Peelen](https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/ed-peelen-69143/), [Pierre Volle](https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/pierre-volle-16843/) 2018).

### La gestion de la relation client consiste à récolter, traiter et analyser les informations relatives aux clients et d'établir avec eux une communication personnalisée pour les fidéliser et générer plus de ventes.

Elle a pour but de mieux identifier, cibler et fidéliser ses clients grâce à un ensemble d’outils : techniques et outils de segmentation et de scoring, de datawarehouse et de datamining, de gestion du service client, de personnalisation de sites Web, etc. (ces différents outils vont être développés ultérieurement dans la partie 2 de ce cours).

Pour augmenter ses profits, l'entreprise a tout intérêt à se tourner vers le client, pour :

* Attirer plus de clients
* Conserver les meilleurs clients
* Améliorer le CA généré par chaque client

### Pour mémoire : le coût d'acquisition d'un nouveau client est de 5 à 8 fois supérieur aux dépenses investies pour conserver les plus anciens. Les solutions de GRC, lorsqu'elles sont implantées en toute efficacité, assurent non seulement la rationalisation des processus mais aussi la centralisation et la disponibilité de l'ensemble des informations client pour un meilleur service. (Alain Fernandez, 2020)

Sur le plan pratique, les décideurs et les gestionnaires d’organisations publiques ou privées doivent se poser cette question : « est ce que mon organisation a à cœur, d’une façon honnête et sensible, les intérêts des clients ( toutes bourses confondues ) dans un esprit communautaire , familial et responsable ? » (Berry et Carbone, 2007).

Comme exercice de sensibilisation, Michèl Paulin (2009) propose aux gestionnaires, le diagnostic de leurs relations clients comme suit :

**- Prenez-vous soin de vos clients ?**

• Traitez-vous vos clients avec respect pour créer un échange  
à plus long terme?  
• Combien de clients (individus ou entreprises) ont quitté votre  
organisation ces cinq dernières années? Et combien pensent  
éventuellement partir dès qu’ils en auront l’occasion?  
• Combien de vos clients sont prêts à recommander votre  
entreprise et vos conseillers? Pour quelles raisons?

**-** **Traitez-vous votre personnel comme vos ambassadeurs?**

* Combien de personnes avez-vous mises à pied ces cinq dernières années sous prétexte de difficultés financières? Combien d’entre elles avaient une bonne connaissance des subtilités du marché? Par qui ou par quoi avez-vous remplacé vos actifs humains?

• Qu’est-ce que votre personnel pense des promesses et de la mise en pratique de ces promesses auprès des clients?

• Combien de vos employés sont prêts à recommander votre entreprise à d’autres personnes pour y travailler ou à des clients potentiels?

• Comment récompensez-vous l’amabilité, la compassion, l’écoute, l’honnêteté, la capacité de travailler en harmonie et en équipe?

• Est-ce que vous pensez «capital humain»? Valorisez-vous la sécurité d’emploi, la stabilité, l’expertise et l’expérience de votre personnel?

**- Comment traitez-vous les plaintes de vos clients?**  
• Avez-vous déjà exercé une plainte dans votre propre entreprise  
(téléphone, site Internet, personne responsable des plaintes  
ou du service à la clientèle)?  
• Est-ce que vous analysez la plainte du client au-delà du coût  
et de la cause à effet?  
• Où se situe, d’un point de vue physique et stratégique,  
le service à la clientèle et le suivi des plaintes du client?

**- Avez-vous à cœur l’opinion de vos clients et de votre personnel?**  
• Quels sont les moyens mis à la disposition du client pour qu’il  
puisse exprimer son opinion (positive ou négative)?

• Avez-vous un personnel compétent et axé sur les relations  
pour naviguer à travers les politiques et les processus administratifs afin de résoudre des problèmes et d’apporter des  
solutions de service pour vous différencier de vos concurrents?

• Quels sont les délais pour obtenir satisfaction (temps de réponse, obtention d’une pièce d’un fournisseur)? Est-ce que le c lient reçoit une réponse impersonnelle et automatisée, une réponse vide de sens dans un délai excessif et un jargon incompréhensible, une réponse personnalisée dans un très court laps de temps (secondes, minutes, quelques heures, moins d’une journée)?  
• Est-ce que le personnel en contact avec le client est valorisé lorsqu’il agit dans les intérêts du client? Lui donnez-vous les outils et le soutien nécessaires pour qu’il règle les problèmes de relation client?  
• Avez-vous un système qui facilite l’échange de l’information  
afin de corriger les erreurs rapidement et d’améliorer le  
service dans son ensemble?

**-** Est-ce que votre organisation est un lieu invitant?

• Est-ce que les employés à l’accueil sont serviables et polis?

• Est-ce que le client circule avec aisance et librement à travers les lieux physiques et virtuels?

• Est-ce que votre espace est esthétiquement agréable, l’ergonomie du lieu est-elle adaptée à vos clients (large public, personnes âgées, famille avec enfants, personnes en perte d’autonomie) et à votre personnel (lieu de détente agréable, matériel de travail sécuritaire, formation pour gérer le stress, exercice physique et de relaxation sur les lieux) ?

1. **La GRC : pourquoi ?**

La GRC était, pendant longtemps, centrée sur les clients en phase de fidélisation, cependant, depuis quelques années, le CRM permet d’interagir avec le client sur l’ensemble de son parcours client, les objectifs du CRM sont donc :

La conquête, l’engagement et la fidélisation client : c’est ce que montre le tableau suivant : (Custup, Projet CRM ,2018).

|  |  |
| --- | --- |
| **1-Conquérir des clients**  Le CRM a longtemps été centré sur la gestion des clients en phase de fidélisation. Depuis quelques années, le **CRM tend à devenir de plus en plus un outil de conquête**, non seulement au service des forces de vente, mais aussi en soutien des approches de marketing relationnel ou de marketing direct. Cette évolution est rendue possible grâce au **développement de nouvelles techniques de CRM**: Inbound marketing, lead scoring, PRM (Prospect Relationship Management), personnalisation, CRM onboarding….    **3- Créer et capter de la valeur**  Maximiser la durée de vie du client permet de **maximiser la marge lifetime**. Pour atteindre cet objectif, il convient d’identifier les pistes de**création de la valeur** lors de l’initialisation de la relation commerciale, puis de se concentrer sur les opportunités de **montée en gamme** permettant l’augmentation de cette valeur. | **2-** **Engager et fidéliser**  La Relation Clients a pour vocation la **maximisation de la durée de vie du client** et de la qualité de la relation entreprise-client. Ce qui implique un travail sur l’**engagement** permettant de construire une relation pérenne, modulable et évolutive avec les clients. Sans oublier la réflexion sur la **fidélisation**, qui consiste à créer avec les primo-clients une relation fondée sur la récurrence. La **réussite de la Relation Clients** repose sur une parfaite compréhension et une organisation fluide des étapes de la relation, ainsi que sur la mise en œuvre de techniques marketing et CRM.    **4- Maximiser le ROI client**  **La performance de la Relation Clients est mesurée par la durée de vie du client**, qui est source d’un revenu lifetime maximisé. La marge lifetime est calculée en comparant ce revenu aux coûts engagés dans l’acquisition et de fidélisation. Le CRM permet de maximiser le ROI (Return on Investment) client, en optimisant la marge lifetime.. |

1. **Calculer la valeur client : Lifetime value**

**Lifetime value**(LTV) ou **Customer lifetime value** (CLV) est le terme anglais qu’on peut traduire par **« valeur vie client ».** C’est une notion qui mesure à un instant T la somme des revenus générés sur la durée de vie d’un client, passée

et à venir. LTV permet de connaître quels seront les profits qu’une entreprise pourra réaliser avec un client, non pas sur une vente, mais sur l’ensemble des ventes que celle-ci réalisera avec ce client durant toute durée de leur relation commerciale.

**La LTV aide les entreprises à prendre les décisions concernant les ventes, le marketing, le développement de produits.**

En marketing, la **Customer Lifetime Value** — ou **valeur vie client** en français — est généralement définie comme la valeur actuelle de tous les profits futurs réalisés avec un client durant sa vie ou sa relation avec une entreprise.

La **Customer Lifetime Value** est principalement utilisée dans les campagnes de fidélisation et de recrutement de nouveaux clients. Elle est souvent comparée **au coût d’acquisition client** afin d’identifier la rentabilité ou non des actions entreprises pour recruter de nouveaux clients. Lorsque le coût d’acquisition est supérieur à la CLV, il n’est pas judicieux pour une entreprise de se lancer dans une campagne marketing de recrutement. (JDN, 2017).

Le cout d’acquisition d’un client est le **montant moyen dépensé pour acquérir un nouveau client**grâce aux campagnes marketing et commerciales. C’est un indicateur qu’utilisent les entreprises pour adapter leurs investissements : en analysant les processus d’acquisition, il est possible de sélectionner les canaux les plus rentables. L’analyse des coûts d’acquisition client doit s’accompagner d’une étude de valeur vie moyenne des clients acquis.

Le calcul de la **lifetime value (LTV)** ou de la **valeur vie client** se fait par les formules suivantes :

* LTV = Chiffres d’affaires moyen par client sur le mois x 12 mois x durée de vie moyenne en années.
* Ou bien LTV = Chiffre Chiffres d’affaires moyen par client sur la semaine x 52 semaines x durée de vie moyenne en années.

On peut aussi raisonner en termes de marge :

* LTV = Chiffre d’affaires moyen par client sur le mois x 12 mois x **taux de marge** x durée de vie moyenne en années.
* LTV = Chiffre d’affaires moyen par client sur la semaine x 52 semaines x **taux de marge** x durée de vie moyenne en années.

 L’optimisation de la valeur vie client permet d’augmenter les performances de l’entreprise sur le long terme. L’amélioration de la valeur vie client s’observe sur longue période. Cependant, l’optimisation de la valeur client a rarement des effets immédiats, c’est pour cette raison que les entreprises segmentent leurs clients en adoptant la technique pertinente de RFM. Cette méthode segmente les clients en fonction des 3 variables suivantes :

R= **récence** : c’est la date de dernier achat (ou la période écoulée depuis le dernier achat).

F= **fréquence** : c’est-à-dire le nombre de conversions réalisées par mois. La nature des conversions mesurées dépend de l’activité de l’entreprise. Exemple, le nombre de commandes.

M**= montant** : c’est-à-dire la valeur monétaire générée par les clients depuis le début de leur relation avec l’entreprise (depuis leur premier achat).

Chacun des clients est évalué suivant ces trois paramètres et reçoit trois scores (un score par paramètre). Pour calculer les scores, il est conseillé d’utiliser comme période de référence les 12 derniers mois Pour chaque score, vous devez segmenter vos clients en trois groupes égaux numériquement (chacun réunissant 33% de vos clients). Le tertile inférieur regroupe les 33% de clients ayant les moins bons scores, le tertile supérieur les 33% de clients ayant les meilleurs scores « meilleurs clients » (Cartelis, 2018).

**III- comment utiliser la GRC : la démarche.**

La mise en place de la gestion de la relation clients peut se décomposer en 5 étapes : (business toolbox, 2012)

* La connaissance de ses clients.
* La segmentation de sa base.
* L’adaptation de l’entreprise au marché.
* La communication et l’échange avec ses clients.
* La mesure des résultats.

**1-la connaissance des clients** : l’ensemble des données collectées par une entreprise et relatives à ses clients constitue la matière première des actions de marketing et de fidélisation.

Connaitre les clients par l’entreprise permet à celle-ci :

* d’anticiper et répondre au mieux à leurs attentes
* d’être plus compétitive
* de transformer les clients en clients fidèles

Ces informations importantes doivent être centralisées et partagées par tous les membres de l’organisation, connues de tous et facilement accessibles par tous.

**2- La segmentation de sa base :**

Il s’agit de segmenter les clients en fonction des trois critères cités précédemment à savoir : la récence, la fréquence et le montant pour constituer des groupes de clients : méthode RFM.

  Ces 3 indicateurs ne sont que des exemples de segmentation, pour être efficace, il faut ensuite croiser les segments de ces différents critères afin de faire les bons choix de ciblage, de message, de prix et obtenir les meilleurs résultats.

**3**-**L’adaptation de l’entreprise au marché :**

Il s’agit de  tenir compte des informations disponibles sur les clients et prospects afin que l’entreprise :

–  **adapte** ses **offres** en fonction des profils qui se dessinent.  
– soit présente sur les **canaux de distribution** sur lesquels les clients l’attendent.  
– propose du **contenu en adéquation** avec leurs valeurs, leurs besoins, leur historique.  
–  p**ersonnalise** la relation avec ses clients et leur montrer qu’elle les

a entendus et compris.

### 4-La communication et l’échange avec ses clients :

* Echanger et communiquer avec les clients en utilisant les multiples moyens de communication : courrier, email, sms, appel téléphonique. etc .
* Créer des espaces **privilégiés d’échanges avec les clients**  (communautés, forums, blogs), ils permettront de **renforcer la relation** de l’entreprise avec ces derniers et permettront également aux clients d’échanger entre eux sur leurs expériences avec votre entreprise (à savoir l’efficacité d’une bonne recommandation mais également les dégâts que peuvent engendrer une mauvaise « réputation » issue d’expériences clients).

### 5-L’évaluation :

### Les indicateurs à suivre peuvent être énumérés comme suit :

### Satisfaction (enquête, client mystère…)

### Attrition (départs clients)

### Chiffre d’affaires par clients, rentabilité

### Fréquence d’achat, derniers achats (activité client)

### Taux de transformation

### Taux d’ouverture (emails, sms…).