

Livre d'Or

Du Marketing Relationnel

Réalisé par :

Joumana Belkebir

Samia Tronnebati

Souad Belkahia

Adnane Addiou

Safaa Sekkat

L'orientation client

au

Marketing Relationnel :

CRM

Table des matières

Remerciement

Avant propos

Introduction.....9

Première partie : L'orientation client ou le Marketing relationnel

I. L'orientation client12

A. Définition et historique.....12

B. Du marketing transactionnel au marketing relationnel.....18

C. L'analyse de la clientèle.....22

■ *L'analyse statique de la demande.....22*

■ *Le client.....23*

■ *L'analyse dynamique de la clientèle.....24*

D. Le capital client.....26

II. Le marketing relationnel.....	27
<i>A. Définition et évolution.....</i>	<i>28</i>
<i>B. Les formes du marketing relationnel.....</i>	<i>34</i>
■ <i>Le marketing de base de données.....</i>	<i>34</i>
■ <i>Qu'est-ce qu'une base de données.....</i>	<i>34</i>
■ <i>Créer une base de données.....</i>	<i>36</i>
■ <i>Pourquoi a-t-on besoin des bases de données.....</i>	<i>37</i>
■ <i>Le marketing interpersonnel.....</i>	<i>38</i>
■ <i>Exemple du Marketing Relationnel : BLEDINA.....</i>	<i>38</i>
■ <i>Le marketing des réseaux.....</i>	<i>40</i>
■ <i>Qu'est ce que le marketing des réseaux?.....</i>	<i>40</i>
■ <i>Le marketing relationnel et l'interactivité.....</i>	<i>43</i>
■ <i>Les médias selon l'approche du marketing relationnel.....</i>	<i>46</i>
■ <i>Exemple de Star Academy.....</i>	<i>47</i>
<i>C. Les missions du marketing relationnel.....</i>	<i>49</i>
<i>D. Les facteurs de réussite du marketing relationnel.....</i>	<i>50</i>
<i>E. Les limites du marketing relationnel.....</i>	<i>57</i>
III. Conclusion de la première partie.....	58
IV. Exemple récapitulatif : secteur du luxe.....	59

Deuxième partie : Le CRM

I. Pour comprendre le CRM.....	68
<i>A. Définition.....</i>	<i>68</i>
<i>B. Stratégie.....</i>	<i>71</i>
<i>C. Méthodologie.....</i>	<i>73</i>
<i>D. Technologie.....</i>	<i>76</i>
II. Les trois parties du CRM.....	78
<i>A. Opérationnel : le traitement de la commande.....</i>	<i>79</i>
<i>B. Analytique : basé sur le décisionnel.....</i>	<i>79</i>
<i>C. Multicanal et collaboratif : interaction avec le client à travers tous les canaux possibles.....</i>	<i>80</i>
III. Secteurs d'application.....	80
IV. Pourquoi le CRM.....	81
V. Outils.....	83
<i>A. Automatisation des forces de ventes.....</i>	<i>83</i>
<i>B. Centres d'appels.....</i>	<i>84</i>
<i>C. Automatisation du marketing.....</i>	<i>84</i>
<i>D. Personnalisation et commerce électronique.....</i>	<i>85</i>
<i>E. Service au travers du Web.....</i>	<i>86</i>
<i>F. La gestion des services.....</i>	<i>86</i>
<i>G. Les offres globales : suites intégrées.....</i>	<i>87</i>

VI. Les objectifs d'un tel système.....	87
<i>A. Objectif fidélisation.....</i>	<i>87</i>
<i>B. Identifier les segments de marché.....</i>	<i>88</i>
<i>C. Faire fructifier la valeur-client.....</i>	<i>88</i>
<i>D. Optimiser sa prospection commerciale.....</i>	<i>89</i>
<i>E. L'outil ultime ?.....</i>	<i>89</i>
<i>F. Externaliser pour commencer.....</i>	<i>90</i>
VII. Avantages, inconvénients et contraintes.....	90
VIII.eCRM.....	92
<i>A. Du libre-service à la gestion électronique de la relation client.....</i>	<i>92</i>
<i>B. Les challenges d'un véritable eCRM.....</i>	<i>93</i>
<i>C. Exemple : Lacoste.....</i>	<i>97</i>
IX. Impacts d'une culture CRM.....	99
<i>A. Impact du CRM sur les fonctions de vente et de marketing.....</i>	<i>99</i>
<i>B. Impact d'une culture CRM sur les clients.....</i>	<i>102</i>
<i>C. Impact de la culture CRM sur les fournisseurs.....</i>	<i>103</i>
 Troisième partie : Cas pratique DANONE	 105
 <i>Conclusion :</i>	 <i>116</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>117</i>
<i>Webographie.....</i>	<i>118</i>

*R*emerciements

Nous tenons à adresser nos plus vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Tout particulièrement, le Dr H. Berbou, notre professeur, et notre encadrant, pour l'enseignement qu'il nous dispense, pour sa disponibilité, ses conseils, son suivi et notamment le temps qu'il nous accorde.

Une pensée pour nos chers parents et amis, auxquels nous sommes toujours reconnaissants de nous avoir continuellement donné de précieux conseils et appuis.

Notre reconnaissance et notre estime sont également portés à l'attention de tout le corps professoral de l'ENCG pour les enseignements qu'il nous a dispensés.

Merci à notre très chère école qui nous a permis et nous permettra constamment d'apprendre et de mettre en pratique tous nos acquis théoriques et de nous ouvrir sur le monde professionnel.

Avant Propos

Il y a dix ans, l'École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat fut créée à l'initiative de feu, sa Majesté le Roi Hassan II. Son objectif est de mettre à la disposition de nos administrations et entreprises des cadres supérieurs avec une formation modulaire privilégiant une stratégie pédagogique active et s'adaptant aux exigences de l'Entreprise.

À l'ENCG, les exposés, les rapports, les stages et les réalisations d'études sont obligatoires car ils constituent un élément important de la formation des prochains cadres supérieurs. En effet, ils permettent aux étudiants de mettre en pratique leurs acquis théoriques et de se familiariser davantage avec le milieu professionnel.

C'est dans ce cadre que les exposés s'avèrent importants. Ils permettent aux étudiants de développer leur esprit de travail en groupe, d'organisation, d'improvisation et de recherche.

Le présent rapport synthétisera ce que nous aborderons lors de notre exposé en marketing approfondi sous l'encadrement de notre Professeur le Dr H. Berbou sous le thème : « L'orientation client au le marketing relationnel : Le CRM ».

Introduction

Chaque jour à travers le monde, des managers déplorent la baisse de fidélité de leurs clients qui sont courtisés plus fébrilement par des concurrents offrant de meilleurs prix et de meilleurs offres. L'infidélité des clients entraîne une baisse des marges. En effet la meilleure tactique pour recruter des clients est la baisse des prix et la seule défense dont disposent la plupart des entreprises est de la suivre. Plus inquiétant encore, un grand nombre de nouveaux acteurs dans le domaine de l'interactivité, expérimentent de nouvelles approches très agressives visant à abaisser encore davantage ces marges. On peut désormais se connecter sur le Web et trouver la meilleure voiture qu'on veut pour seulement quelques dollars de plus que le prix plancher du commissionnaire. On peut aussi échanger 10 000 actions de Microsoft pour un montant inférieur à 5 Euros.

A mesure que l'information devient plus abondante et plus détaillée et à mesure que les clients eux même dialoguent davantage avec les sociétés avec lesquelles ils commercent, les entreprises se trouvent face à un paysage compétitif radicalement différent.

Il n'a jamais été facile de différencier un produit ou un service, mais aujourd'hui c'est encore moins facile qu'avant. Finalement, un avantage compétitif dépend fortement de la manière dont on exploite l'information client et le dialogue pour créer des relations commerciales One to One profitables et durables.

Les chiffres suivants témoignent de ce que nous abordons :

- 68 % des clients abandonnent une marque par désaffection, manque de contact, contre 14 % à cause d'un produit ou service insatisfaisant.
- 60 à 90 % des clients ne sont pas interrogés sur leur satisfaction.
- 27 % des clients sont insatisfaits au point de stopper la relation, contre 4 % seulement qui se manifestent par une réclamation.
- Seuls 1,5 % des responsables marketing pensent être capables de procéder à une excellente exploitation des informations disponibles, 80% pensent que ces actifs font l'objet d'une mauvaise exploitation voire d'une absence totale d'exploitation. « source : Yankee Group ».

Les conditions économiques actuelles définissent un nouveau cadre de réflexion et d'analyse stratégiques pour l'entreprise au sein duquel le consommateur a repris le pouvoir. La chaîne de l'offre est désormais totalement centrée sur le client. A l'heure, les principes de développement et d'organisation stratégiques sont ceux des filières de satisfaction et de fidélisation pour lesquelles le concept de valeur revêt une importance particulière.

C'est ainsi que le marketing relationnel et surtout le CRM s'avèrent indispensables dans le marché actuel. En effet le CRM a pour mission de fidéliser les clients. Il vise à établir un dialogue avec eux, à comprendre et à anticiper leurs besoins individuels, à leur proposer une offre personnalisée et à maximiser à long terme la valeur de la relation établie avec eux.

De l'orientation client au Marketing Relationnel

I. L'orientation client ou marketing client

A. Définition et historique

1. Définition

À mi-chemin entre le marketing produit et la vente, cette nouvelle discipline vise à orienter l'offre de l'entreprise en fonction des besoins du marché et des clients.

Un marketing nouvelle génération, voilà comment les experts définissent, en substance, le marketing client. « Auparavant, les industriels créaient un produit et le mettaient sur le marché. Soit les clients adhéraient et achetaient, soit ils n'aimaient pas et les produits restaient dans les rayons, relate Charles-Benoît Heidsieck, consultant chez Orga Consultants. Aujourd'hui, le contexte économique hyperconcurrentiel interdit une telle approche. Pour être sûres d'écouler leurs stocks, les entreprises sont contraintes d'écouter et d'anticiper les attentes du marché, et donc du client. » C'est là toute la valeur ajoutée du marketing client : mieux orienter les travaux du marketing produit grâce à une meilleure connaissance du marché et des besoins des consommateurs. Et réconcilier les deux frères ennemis de toujours : le marketing et les ventes. « Le marketing client fait la jonction entre ces deux départements », confirme Marie-Agnès Blanc, responsable des formations en management interentreprises à la Cegos. Les sociétés l'ont bien compris et sont de plus en plus nombreuses à accorder une place de choix à cette nouvelle discipline. Des services entièrement dédiés voient même le jour au sein de certaines entités.

2. Historique : d'une orientation produit à une orientation client

a. L'Orientation client : des années 50 à l'an 2000

■ L'ère préindustrielle : relation de proximité

L'ère préindustrielle s'est terminée plus ou moins récemment selon les secteurs. Pour prendre l'exemple du commerce, l'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces ont débuté il y a quelques dizaines d'années. Auparavant, le commerce à destination du grand public était avant tout bâti sur un modèle de valeurs de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relations personnelles, pour ne pas dire de voisinage.

■ Les fifties et sixties : reconstruction et push marketing

Les années 50 et 60 furent les années de la production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive. La demande était simple, l'offre devait l'être également. Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

■ Les seventies : segmentation de marchés et mass markets

Les années 70 furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens, toucher la clientèle et élargir la taille des marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter les clients et ont élargi leurs gammes de produits. La vente directe des années 70 constitue un premier pas vers la relation client.

■ **Les eighties : "consommateur" et one to many**

Les années 80 furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençant à se faire sentir, il fallait, pour satisfaire ceux-ci améliorer la qualité des produits. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.

Pendant plus de trente ans, les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits. Dans la même période, elles ont évidemment développé des approches du client, mais celles-ci sont restées épisodiques et peu industrielles.

■ **Les nineties : l'orientation client et le one to some**

Depuis le début des années 90, le marché connaît une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation produit à une orientation client. Les années 90 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient, l'essor du marketing direct met en avant les avantages de la relation directe. Les canaux d'accès et d'information prolifèrent. Les années 90 et les années suivantes marquent un recentrage sur le client.

■ **l'inversion des relations client-fournisseur et le one to one**

Sans aucun doute, les années 2000 marqueront l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quelles que soient leurs secteurs d'activité, concentreront leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

En parallèle, les nouveaux horizons ouverts par les technologies de communication et de l'information dessinent également une inversion des rôles : le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'autoconseiller et à assurer lui-même son propre service client.

b. La relation client : une nouvelle prise de conscience de la place du client

■ Mieux vaut fidéliser que conquérir

Il coûte entre 7 et 10 fois plus cher d'acquérir un client que d'en conserver un. Les sociétés perdent la moitié de leurs clients en 5 ans.

Améliorer la rétention de 5 % peut doubler le profit. En effet, les travaux de Reichheld montrent les effets dramatiques de la perte de clients sur le résultat d'exploitation. Le fait de réduire le taux d'attrition de 5 % se traduit par une croissance de revenus de 75 % dans certains secteurs. Il est économiquement moins cher pour une entreprise de conserver et de fidéliser sa clientèle que de chercher à élargir ses parts de marché par une politique conquérante. Le ratio entre les deux peut atteindre un à dix selon le secteur d'activité. La santé financière de l'entreprise est d'ailleurs évaluée en fonction du nombre des clients auxquels il est attribué un "coût d'acquisition", le prix qu'il faut dépenser pour acquérir un nouveau client.

De même, que fidéliser coûte moins cher que de conquérir, la satisfaction du client est un élément essentiel face à la concurrence : 80 % des clients d'une entreprise seront contactés par un de ces concurrents; 69 % des clients passent à la concurrence lorsqu'ils

rencontrent des difficultés de service; 1 € dépensé en publicité rapporte 5 €, investi en service client, il en rapporte 60.

■ Un virage à 180 ° : Une mutation du marketing

Pour Andersen Consulting et l'Economist Intelligence Unit, le virage à 180° correspond à un nombre croissant d'entreprises se détournant d'une organisation par lignes de produits ou divisions géographiques au profit d'une structure axée sur les segments de clients.

L'enquête sur la Gestion de la Relation Client menée en Amérique du Nord, en Europe et en Asie auprès de 200 cadres dirigeants révèle les tendances suivantes : Près de 60% des entreprises interrogées ont cité la " rétention de clients " au nombre des priorités pour les cinq années à venir; elles ne s'attachent plus tant à séduire le client qu'à le fidéliser. Les entreprises affinent de plus en plus leurs méthodes d'évaluation de la rentabilité des clients.

Cette nouvelle démarche s'appuiera sur l'évolution des technologies interactives, et notamment sur Internet, dont l'essor se confirme chaque jour.

■ Repenser les processus

Pour Andersen Consulting, les entreprises ont effectué un travail conséquent sur leurs processus de travail dans un passé proche.

Malheureusement, ce n'est pas terminé, car au cours des cinq prochaines années, les sociétés de toutes tailles devront changer les processus touchant à la gestion de la relation client. Plus de 33% des réponses font état d'un plan majeur de rénovation des processus en

relation avec le développement de produits et de services, les livraisons, l'identification des clients et le service après vente.

Le point important de l'approche se trouve dans la prise en compte, au niveau des processus, des valeurs et besoins des clients. Les retours et mesures d'impacts sur les clients font partie intégrante des processus bien conçus.

Tous les clients ne naissent pas égaux. C'est en rassemblant un maximum d'informations sur leurs clients que les entreprises pourront cerner les attentes de chacun et adapter leur offre en fonction de la valeur relative du client pour l'entreprise. La généralisation d'Internet - et du commerce électronique en général - associée à un recours accru aux groupes d'étude, courrier électronique et centres d'appels, constituera pour l'entreprise un outil précieux qui l'aidera à isoler des segments de clients de plus en plus étroits, jusqu'à l'individu, au niveau du "market of one".

Plus les stratégies orientées produits/services se sophistiquent, plus la concurrence s'accroît. Dans ce contexte, la personnalisation du service client devient un avantage décisif. Cela signifie qu'il faut concentrer toute votre stratégie d'entreprise sur le client, établir une communication réciproque et construire avec lui une relation spécifique. Le marketing de masse ne suffit plus. L'objectif n'est plus seulement d'attirer et de retenir le client mais d'augmenter, à long terme, le volume d'affaires et la rentabilité qu'il génère. Une telle stratégie induit des transformations importantes au sein de l'entreprise. La réponse réside donc dans une approche globale.

B. Du marketing transactionnel au marketing relationnel

De la transaction à la relation :

Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Origine : grande consommation Stratégie : recrutement Avantage : économie d'échelle Performance : part de marché Interlocuteur : consommateur passif Relation : indirecte (intermédiaires) Mode : méfiance, conflit Horizon temporel : court terme Echange : simple Obligations : contractuelles Rapport : indépendance	Origine : industries et services Stratégie : développement, fidélisation Avantage : économie de champs Performance : taux de nourriture Interlocuteur : coproducteur actif Relation : directe Mode : confiance, coopération Horizon temporel : long terme Echange : complexe Obligations : conventionnelles Rapport : interdépendance

Comme toute science, le marketing a fait l'objet d'approches diachroniques ayant pour finalité de retracer les évolutions des différents courants de pensée qui ont participé à la construction du substrat théorique sur lequel il s'appuie. C'est Bartels (1965), le premier, qui a souligné l'impossibilité de dégager, avant 1950, des écoles de pensées dans le champs du marketing. Depuis, le marketing a connu un certains nombre d'évolutions qui l'ont conduit d'une conception transactionnelle à une conception relationnelle de l'échange (Flambard-Ruau, 1997).

1. D'un marketing à l'autre :

Le marketing est né de l'industrialisation, qui a elle-même profondément modifié la nature de l'échange entre un offreur et un demandeur. L'éloignement du premier par rapport au second et la standardisation de l'offre, ont conduit le fabricant-offreur à mettre en place des techniques qui lui permettent de rester en contact avec le marché, d'autant que les agents des canaux de distribution l'éloignent de la relation directe avec son client.

Le marketing a donc traditionnellement pour mission de gérer cette interface avec le marché, attentes recueillies par le biais d'études nécessaires à l'identification, à la compréhension et à l'estimation des besoins des clients.

Dans un article sur le marketing traditionnel, Marion (1995) rappelle que l'usage du marketing s'est imposé, en moins d'un demi-siècle, à partir d'une affirmation simpliste qu'il n'hésite pas à qualifier de simpliste : « Etant donné les besoins des clients, l'entreprise crée les choses qui vont permettre de les satisfaire ». Or, déclare l'auteur, tout porte à croire que la nature des besoins des consommateurs, loin d'être exogènes, comme le postule le marketing classique, serait plutôt de nature endogène. En réalité, les différences entre les produits étant de plus en plus ténues, les consommateurs se décideraient plutôt en fonction de l'image qu'ils se sont construits des objets proposés, et le rôle du marketing serait alors de proposer une image qui sera, ou ne sera pas, acceptée par le consommateur auquel elle est destinée.

En d'autres termes déclare toujours Marion, « l'image de ce qui est échangé n'est pas le point de départ volontariste de l'entreprise, c'est la résultante de l'interaction entre les différents pôles de la relation d'échange ».

Cette nouvelle conception du marketing repose sur une « relationnalité interactive », dans laquelle les besoins des consommateurs ne sont pas des données mais sont des construits de la relation d'échange ».

Cette approche particulière du marketing permet de mieux intégrer les travaux qui se sont développés, dès les années 70, autour de l'analyse de l'échange inter-organisationnel dans le milieu industriel (Håkansson, et Örtengren, 1975 ; Håkansson, 1982), ainsi que tous les travaux effectués aux Etats-Unis dans le cadre du modèle dyadique (Bonoma, Zaltman et Johnston, 1977) et qui mettent en avant le rôle prépondérant de la relation des partenaires clients et fournisseurs.

Cette orientation récente focalise aujourd'hui l'attention de bon nombre de chercheurs (Aurier et Dubois, 1995) et le marketing relationnel apparaît actuellement comme un domaine majeur de la stratégie marketing et tend à acquérir le statut de stratégie générique par opposition au marketing transactionnel (Anderson et al., 1994)

Cette évolution subtile et continue d'une approche de segmentation à une approche "sur mesure" se manifeste dans un certains nombres de cas dont les plus commentés sont certainement les jeans LEVI'S "custom made" ou encore le site APPLE sur Internet.

LEVI'S, qui avait perdu du terrain face à l'émergence des marques de distributeurs, a imaginé de fabriquer pour sa clientèle féminine des jeans sur mesure: un équipement approprié permet à la société, dans les points de vente qu'elle gère en direct, de saisir et d'enregistrer les mensurations de la cliente. Pour un tarif de 30% supérieur, le pantalon est alors produit et livré en 2 à 3 semaines. Il peut être recommandé à tout moment par téléphone.

APPLE ouvrait fin 1997 un site Internet dont la promotion dans la presse s'affichait sous le titre "Look who's running the Factory" pour traduire sa capacité à faire des machines "sur mesure". Cette initiative est à comparer à celle du category killer CompUSA, chaîne américaine de magasins qui propose des ordinateurs construits sur mesure. Ils ont même poussé cette stratégie jusqu'à ajouter la trade mark "Custom built for you" à leur enseigne.

2. Encourager la perspective relationnelle :

Le marketing traditionnel procède pour l'essentiel de deux logiques. Il se fonde tout d'abord sur une segmentation strictement commerciale et sur une approche des clients liée à leur statut. L'individu est considéré en fonction de son appartenance à une cible donnée, en fonction de sa profession, de son taux d'équipement, de ses revenus, du nombre de ses enfants, de son habitation, etc.

Par ailleurs, et contrairement à ce que beaucoup ont pu affirmer, le Marketing traditionnel est essentiellement un marketing dont le pilotage se fait en amont, en fonction de contraintes logistiques et organisationnelles données. Le marketing épouse ainsi les possibilités, les compétences, et les savoir-faire de l'entreprise à un moment précis. Dans une optique plutôt passive et réactive, trop souvent guidée par une recherche de meilleure utilisation des ressources disponibles, par la vision conformiste du marché et des règles du jeu dictées par la concurrence, l'entreprise ne prend qu'insuffisamment en compte les opportunités latentes, les voies de développement inexplorées ou les attentes insatisfaites.

Dans les secteurs de l'assurance et de la banque par exemple, l'innovation et la réorganisation des processus de service sont plus souvent le fruit d'une évolution de l'offre

disponible que d'une réelle prise en compte d'une demande potentielle : apparition de nouveaux risques en assurance, utilisation des nouvelles possibilités offertes par l'informatique, combien de nouveaux produits sont nés d'une réelle prise en compte de besoins latents !

6. L'analyse de la clientèle :

1. L'analyse statique de la demande :

La quantité demandée pourrait être mesurée de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Taille de la population totale} & \times \text{Taux de pénétration de } \underline{\text{la catégorie du produit}} \\ & \times \text{Taux de pénétration } \underline{\text{du produit}} \\ & \times \text{Quantité achetée par acheteur} \\ & \times \text{Taux de nourriture} \end{aligned}$$

Prenant l'exemple d'une entreprise qui vend des céréales, on considère que :

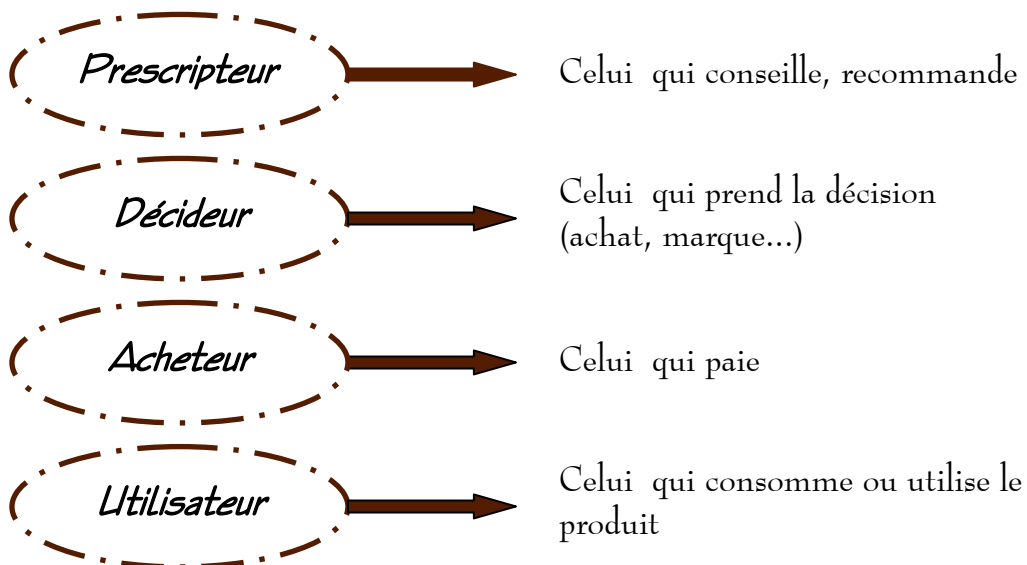
- La population représente 20 millions de foyers.
- 40% des foyers consomment au moins une fois par an des céréales pour le petit déjeuner .
- 30% de ces foyers ont au moins acheté une fois dans l'année notre produit
- Ils ont acheté en moyenne 5 paquets de céréales
- La part des besoins satisfaits par l'entreprise est de 50%
- La demande serait dans cas égale à : $20000000 \times 40\% \times 30\% \times 5 \times 50\% = 6000000$

2. Le client :

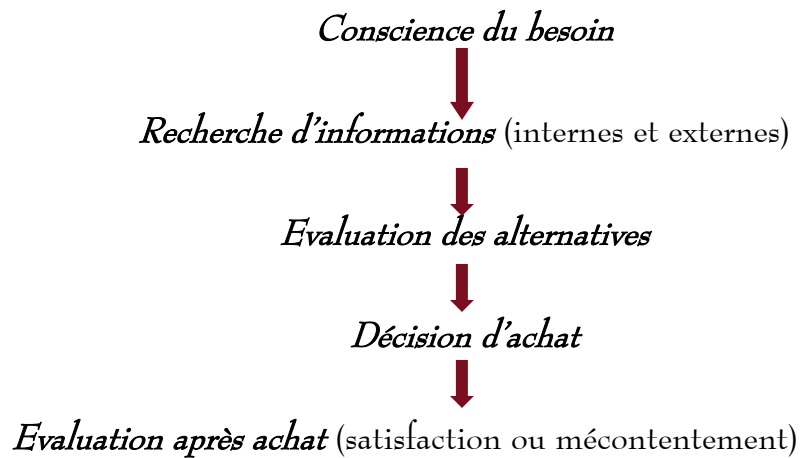
Avant d'entamer l'analyse, il s'avère nécessaire pour le responsable marketing de faire la différence entre deux concepts dont l'utilisation est souvent interchangeable, mais dont la signification n'est pas exactement la même; il s'agit des deux termes : « clients » et « consommateur ». Le tableau suivant renseigne avec précision sur les champs d'utilisation de chacun de ces concepts :

<i>Objet de l'échange</i>	<i>Type d'acheteurs</i>		
		Particuliers	Entreprises
	Produits	<u>Consommateur</u> : Echange transactionnel	<u>Client</u> : Echange relationnel
	Service	<u>Client</u> : Echange relationnel	<u>Client</u> : Echange relationnel

Il doit définir ensuite, les différents rôles joués dans une situation d'achat et qui sont illustrés dans le schéma suivant :

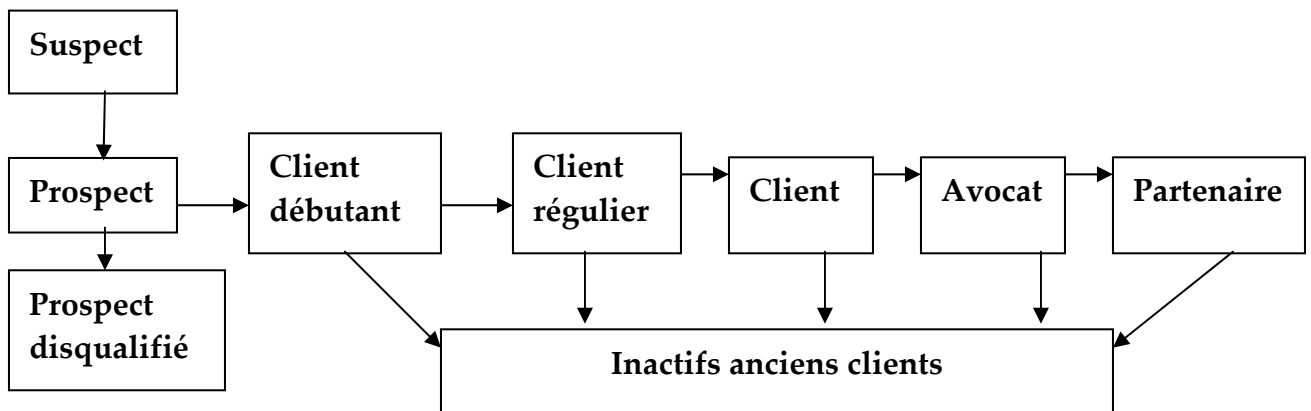


Et enfin, il doit identifier le processus de décision de ce client ou consommateur :



3. L'analyse dynamique de la clientèle :

la figure suivante présente les principales étapes de l'analyse dynamique du client :



Processus de développement du client

Source : Ph. Kotler p : 48

Les prospects sont ceux que l'entreprise imagine qu'ils pourront acheter le produit ou le service. Après une analyse minutieuse de ces suspects, l'entreprise se détermine les prospects, c'est à dire ceux qui ont potentiellement un intérêt pour le produit et la possibilité de l'acheter.

Les prospects disqualifiés sont ceux que l'entreprise rejette soit parce qu'ils n'ont pas les moyens, soit parce qu'ils ne seront pas rentables. A ce niveau, l'espoir de l'entreprise est de transformer les prospects en **clients débutants** et, parmi ces derniers, ceux qui sont satisfaits en **clients réguliers**. Ces deux types de clients continuent d'acheter chez les concurrents. L'entreprise agit donc dans la conversion des clients réguliers en **clients**, c'est-à-dire des personnes qui n'achètent que chez l'entreprise dans la catégorie de produits considérée. A ce niveau, le challenge pour l'entreprise est de transformer les clients en **avocats**, c'est-à-dire des personnes qui vantent les mérites ou qui font les louanges de l'entreprise et recommandent ses produits à d'autres personnes. L'ultime défi pour l'entreprise est alors de travailler activement avec les ces clients (devenus des prescripteurs), c'est-à-dire que ces derniers deviennent des **partenaires**. Au cours du processus, il faut reconnaître que certains abandonnés par l'entreprise (banqueroute, changement d'adresse, insatisfaction..). L'entreprise doit alors développer des stratégies de reconquête de clientèle pour réactiver les insatisfaits, mission souvent plus compliquée.

2. Le capital client

L'optimisation du capital client, aussi stratégique qu'elle soit, ne doit pas rester la chasse gardée de la direction générale et de la direction marketing. « Stratégique » ne doit pas seulement signifier « décision d'état-major » mais doit aussi vouloir dire « vision commune, objectifs collectifs, processus partagés ».

Il peut en effet paraître légitime de se poser les questions suivantes :

- ✕ Comment faire du client un partenaire si le partenariat lui-même n'existe pas à l'intérieur de l'entreprise ?
- ✕ Comment consolider durablement la relation de service si le client est pris en otage parce que grève ou conflits sociaux sont les modes habituels de résolution des antagonismes au sein de l'organisation ?
- ✕ Comment pousser le client à s'investir dans la relation si le personnel en contact n'est pas suffisamment motivé ?

le processus de fidélisation débute par un rapprochement entre l'entreprise et ses client. Ce rapprochement nécessite en premier lieu une meilleure perception du client, de ses besoins et de ses attentes et requiert de nombreuses concertations internes entre départements. Et c'est à partir de l'instant où l'entreprise a distillé la notion de capital client au sein de sa structure, qu'elle est en mesure d'établir une véritable coordination entre ses départements et d'instaurer une prise de conscience généralisée de l'enjeu de la fidélisation de ses clients.

II. *Le marketing relationnel*

La perspective relationnelle, fondée sur la fidélisation du consommateur et sa « life time value » (espérance de gain sur la vie totale probable du consommateur), en prenant le contre-pied d'une optique strictement organisée autour de la part de marché, provoque un revirement culturel au sein de l'entreprise qui doit, sur le long terme favoriser le service véritable et la qualité sur la recherche des solutions à rentabilité immédiate.

Le marketing relationnel repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des circonstances. Ce marketing essaie d'appréhender la complexité et la relativité des comportements pour pouvoir construire des stratégies marketing qui soient plus clairement pilotées par l'aval.

Le client doit être pris tel qu'il est, avec ses caractéristiques socioculturelles propres et ses spécificités individuelles. Dans cette optique, les entreprises privilégient un marketing intensif et concret, connecté sur la vie, dont l'objectif principal est de transformer chaque transaction en relation en partant du principe que la vente n'est qu'une étape au sein d'un processus plus complexe.

La relation client permet une analyse relativement précise des besoins et un traitement différencié de la demande par la mise en place de moyens informatiques importants désormais accessibles à un nombre croissant de sociétés, et cette démocratisation des technologies de *process*, change à la fois les données concurrentielles, comportementales et les opportunités stratégiques de l'entreprise.

A. Définition et évolution

1. Définition

Depuis la fin des années 1980, nous sommes entrés dans une "économie environnementale", autrement dit une économie influencée par l'environnement au sens social, politique, écologique, ethnique et confessionnel du terme. Les pleins pouvoirs de la marque dans les années 1980 sont maintenant abolis et les consommateurs attendent des preuves qui justifient leur fidélité à la marque, notamment en termes de services.

Dans ce contexte plus pragmatique, le marketing relationnel a pour mission de "fabriquer du lien entre le néo-consommateur et l'entreprise, prendre en compte ses attentes, redonner du sens à l'acte d'achat, remettre l'homme au centre du processus de consommation".

Né dans un contexte de crise économique, le marketing relationnel se fonde sur la constitution du capital client, c'est à dire sur l'entretien du noyau de clientèle fidèle à la marque. Pour ce faire, l'entreprise dispose de trois leviers :

- ◆ La constitution et l'exploitation de bases de données, qui permettent de proposer des offres sur mesure.
- ◆ La relation avec le consommateur. L'entreprise doit le mettre en scène, le stariser, toucher son affectif, bref le motiver en donnant du sens à ses actes. Ce rôle d'animateur peut tout autant s'appliquer auprès des autres publics de la marque : intermédiaires, fournisseurs, employés, force de vente.

♦ L'information sur elle-même. "Le consommateur est devenu "informativore", c'est un accro de la brève, de l'info brûlante, du flash et du direct", et il se situe dans une culture du zapping. C'est pourquoi la notion de "sans effort" est très présente chez lui : il oriente sa démarche vers une information prédigérée, facile à absorber, simple à décrypter. Il recherche de l'information sur 3 sujets :

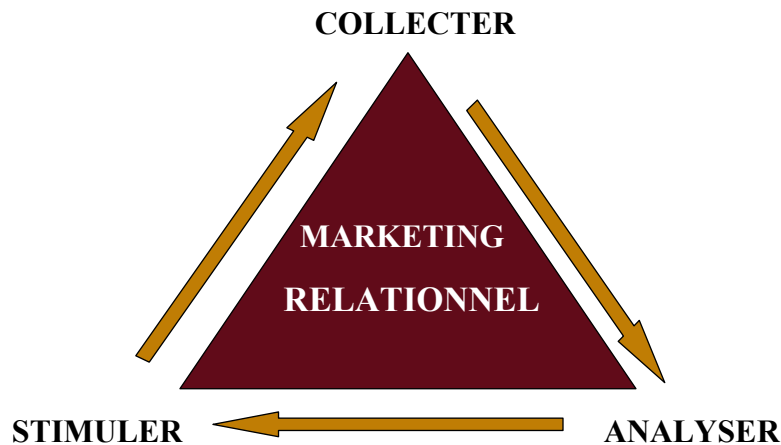
1. les produits ;
2. la comparaison entre les produits ;
3. et le producteur dans toutes ses dimensions (organisation, citoyen, actionnaires, valeurs propres, dirigeants, fonctionnement).

Cette recherche de lien avec le consommateur modifie donc le rôle joué par l'information dans la communication de marque. Autrefois abondante mais purement descendante de la marque au consommateur, elle doit devenir une information "ascenseur", permanente, dynamique et personnalisée : une information interactive.

Le marketing relationnel est issu d'une stratégie qualitative, il tend vers une relation de plus en plus personnalisée/individualisée avec le consommateur.

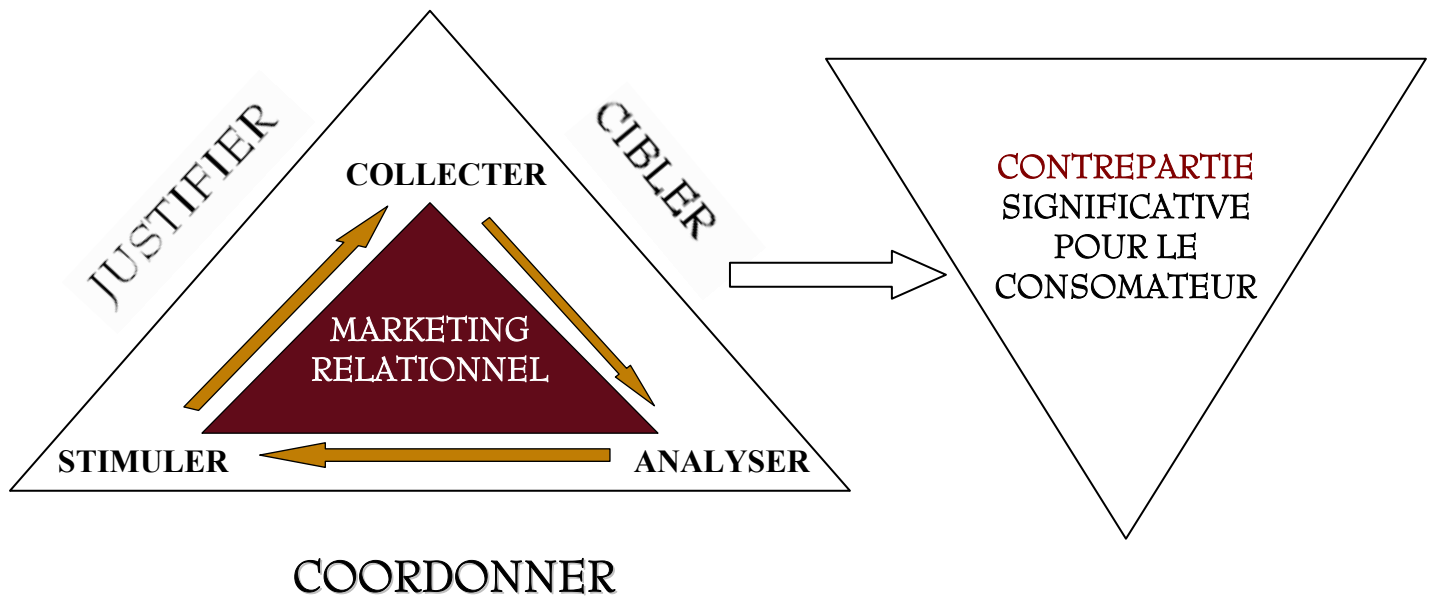
Le marketing relationnel consiste dans son principe à accumuler de l'information sur le consommateur dans des bases de données, en cela il est déjà une forme de néguentropie au sens que lui donne Norbert Wiener. Sa vocation est ensuite d'évaluer la contribution de chaque client à travers l'analyse des ventes passées, puis de le stimuler grâce aux outils du marketing direct, fax, mailing, téléphone, internet.

Ainsi on peut schématiser le marketing relationnel de la manière suivante :



Le marketing relationnel selon l'axe consommateur peut donc être décomposé en trois phases, la collecte, l'analyse et la stimulation. Ces trois éléments devant obéir à la notion de feed-back et rétroagir les uns sur les autres. Ainsi, le marketing relationnel s'inscrit dans une perspective de communication de type circulaire. La base de données devant être perpétuellement remise à jour par une communication dynamique en ponctuant¹ les séquences de communication ce qui détermine la qualité de la communication comme le souligne Paul Watzlawick.

Ainsi au schéma caractéristique du marketing relationnel, il faut ajouter les notions de Segmentation (Cibler) pour représenter la relation avec la démassification des marchés, la notion de coordination inhérente à celle de globalité (Coordonner) et la notion de justification qui représente pour les hommes du marketing et de la communication un impératif (Justifier), tout en n'oubliant pas que les opérations de marketing relationnel doivent mettre en œuvre des contreparties réelles pour le consommateur.



Néanmoins, comme le remarque Jean Noël Kapferer, « Le marketing relationnel n'est pas gratuit : il implique des hommes et des femmes à la rencontre du public à temps plein manifestant l'intérêt profond de l'entreprise ou de la marque pour son public [...]. En multipliant les micro-connexions 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 »

2. Extension du marketing relationnel

Le marketing one to one peut être considéré comme le concept de marketing relationnel appliqué à l'Internet le plus populaire et le plus médiatique. Avec leur ouvrage *Le one to one*, Don Peppers et Martha Rogers font office de fondateurs de ce modèle, bien qu'ils n'en soient pas les inventeurs. En effet, la pratique du one to one est très ancienne, mais elle trouve un nouveau souffle sur le Net, c'est ce que les auteurs ont réussi à théoriser avec brio. Le one to one se caractérise par une optique portant davantage sur la part de client que sur la part de marché. Il s'agit de se concentrer sur un client à la fois et

de lui vendre le maximum de produits ou services, tout en le fidélisant pour faire durer la relation commerciale. C'est le passage d'un marketing extensif (recherche perpétuelle de nouveaux clients) à un marketing intensif (développement du potentiel des clients actuels). Ce développement de la part de client ne peut s'obtenir que par un dialogue poussé avec le client qui va permettre de répondre à ses besoins spécifiques en adoptant la personnalisation de masse. Internet est un champ d'application particulièrement fertile pour le one to one grâce aux possibilités d'automatisation des informations et des services délivrés en ligne, et grâce au fait que la relation avec le client y est forcément individuelle.

Une deuxième extension du marketing relationnel, la fidélisation par l'apprentissage, a été développée par Vikas Mittal et Mohanbir Sawhney. Ils analysent qu'avec la croissance exponentielle de la quantité d'information en ligne, la bataille pour attirer puis retenir l'attention va devenir de plus en plus difficile sur Internet. Chaque nouveau site visité fait l'objet d'un apprentissage à deux niveaux : le contenu et le processus d'utilisation. Donc la capitalisation du temps d'apprentissage, si elle est satisfaisante pour l'utilisateur, représente une certaine forme de fidélisation au site. C'est ce qu'a compris par exemple Amazon, chez qui l'internaute ne remplit de fiche d'identification que lors de son premier passage. Par la suite, le site se "souvient" de lui, ce qui lui fait gagner beaucoup de temps au moment de passer ses commandes. Dans ce sens, le marketing de l'apprentissage illustre le passage d'un marketing de la demande à un marketing de l'offre.

Exemples de logiciels orientés marketing relationnel :

Le logiciel Story Server, utilisé par les sites éditoriaux permet de générer un contenu éditorial sophistiqué pour faciliter la mise à jour du site et une gestion de la fidélisation des utilisateurs finaux. Le contenu éditorial est fractionné puis "étiqueté" avec des mots-clés, ce qui permet d'afficher des pages dont on maîtrise le contenu en termes de quantité et de thématiques. La fidélisation se construit en plusieurs étapes : ayant attribué un identifiant au visiteur, le site mémorise les mots-clés des pages qu'il consulte. Au fur et à mesure des visites, le site proposera au visiteur un contenu qui se rapproche de ses centres d'intérêts. Story Server est utilisé sur des sites de quotidiens comme *Le Monde* ou le *New York Times* mais aussi sur des portails comme celui du moteur de recherche *Webcrawler*. Mieux encore, le même processus peut être mis en place pour proposer des produits à la vente, une fonctionnalité dont dispose le disquaire en ligne *CDNow*.

Les Ad Servers (logiciels de diffusion de bandeaux publicitaires en ligne) permettent sur le même principe de placer des bandeaux de publicité sur un site Web selon le profil du visiteur. Le ciblage est donc très fin et personnalisé. Le logiciel se souvient de vous au fur et à mesure de vos visites. On peut rêver en imaginant ne plus recevoir de publicité qui ne nous concerne pas ! En réalité les limites de la technique ne permettent pas d'aller aussi loin : notre profil est remis à zéro à chaque fois que l'on change de site. Par ailleurs, la généralisation de ces pratiques de fichages invisible et automatique pose des problèmes éthiques liés à la liberté d'expression et d'anonymat sur le Net. C'est pourquoi des hommes de marketing ont pensé à la solution des infomédiaires, des hommes à qui l'on confierait la gestion de nos données personnelles et nos volontés concernant leur exploitation.

B. Les formes du marketing relationnel

1. Le marketing de base de données

a. Qu'est-ce qu'une base de données ?

Pour simplifier, une base de données peut se définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évoluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, des nouveaux paramètres, de nouvelles informations. Contrairement aux fichiers traditionnels, elles procurent la malléabilité nécessaire pour s'enrichir de manière permanente de sources extérieures. Elle présente un autre atout majeur : la souplesse d'accès. En effet les bases de données disposent d'outils d'interrogation qui permettent à l'utilisateur d'effectuer lui-même ses requêtes sans mobiliser tout un service informatique.

Décortiquer, trier, classer les comportements de consommation, puis les "transformer" en actions marketing. C'est le rôle des entrepôts de données (data warehouse) et des techniques d'analyse (datamining). Aujourd'hui, 80 % des entreprises outre-Atlantique utilisent ce type de support pour travailler la fidélisation. En France 30 % seulement, mais avec une forte accélération ces dernières années.

Quelles sont les informations utiles, et comment les compiler? Les progrès technologiques et la multiplication des sources d'information (cartes de fidélité, questionnaires, panels, coupons, centres d'appels, promotions, etc.) permettent de collecter jusqu'à 200 données par client. Les entrepôts de données des grandes enseignes stockent au moins deux ans de comportements d'achat sur des milliers de produits et plusieurs points de vente. Toute la difficulté étant de bien exploiter ces informations très vite obsolètes. Une technique que Danone maîtrise parfaitement, Trois millions de clients

segmentés selon leur attachement à la marque, reçoivent des mailings personnalisés. Un premier pas vers le one-to-one.

On distingue essentiellement trois types de bases de données :

■ **Les bases de données hiérarchiques** : elles sont très utilisées dans le domaine de la gestion du personnel pour leur capacité à décrire et à relier les différentes données concernant un individu dans sa vie dans l'entreprise, mais qui sont peu adaptées aux analyses marketing. C'est un modèle qui consiste à organiser des données de façon arborescente. Il n'y a pas de liaison entre les branches de même niveau, ce qui en fait un modèle simple qui n'autorise que peu d'interrogation.

■ **Les bases de données objet** : qui ouvrent des perspectives intéressantes, notamment par leur capacité à traiter des données multimédia.

A partir de ce type de base, il est possible de construire de nouveaux types (ou classes) qui participent eux-mêmes à la construction d'autres types et ainsi de suite. La construction se fait par héritage simple, multiple ou par composition.

■ **Les bases de données relationnelles** : qui sont basées sur la théorie de l'algèbre relationnel. Dans cette théorie, une relation est représentée par des lignes d'une table.

Elles peuvent être décrites, pour simplifier, comme un ensemble de tableaux. Ainsi une base de données clients comprendra le tableau des coordonnées des clients, le tableau de l'historique des contacts, le tableau des produits achetés. La base de données relationnelle est un outil parfaitement évolutif qui correspond bien aux attentes des services marketing, comme par exemple ORACLE, INFORMIX, SYBASE , DBM...

b. Créer une base de données

A priori, la technique est simple. Il faut profiter des contacts avec les clients (renseignements, commandes, service après-vente...) afin de rassembler des informations (identité, adresse, profil familial, revenus mensuels, fréquence d'achat, panier moyen...), puis ensuite les utiliser pour accroître le volume d'achat de chacun à grands coups de mailings et d'offres personnalisées. Comment enrichir, mettre à jour et faire vivre cette base de données ? Les animations, services consommateurs (Fido, Danone), clubs de fans (Playmobil, Barbie), hot lines (conseils nutritionnels Blédina) ou numéros verts (Viking) sont les clefs de voûte de ce marketing relationnel fondé non plus uniquement sur des résultats de gestion, mais aussi sur des données comportementales permettant de segmenter les clients en sous-groupes.

Grâce à leurs bases de données, marques et enseignes peuvent moduler promotions et messages sur mesure.

À son tour, le commerce se lance sur ce terrain des bases de données, jusqu'ici la distribution s'est montrée plus frileuse que les marques.

Un changement de cap est en train de s'amorcer... Plusieurs enseignes comme Match, Carrefour, Mammouth... travaillent à la construction de cet "entrepôt de données". L'objectif à atteindre est le développement de nouveaux services, le couponing électronique et surtout les offres personnalisées.

c. Pourquoi a-t-on besoin des bases de données ?

Jusqu'au milieu des années 80, tous les fichiers des entreprises étaient structurés de manière immuable et ne comprenaient que des renseignements strictement nécessaires aux

actes de gestion. En fait les informations de toute nature étaient stockées dans le mémoire des intermédiaires. Compte tenu du turn-over affectant les effectifs commerciaux, une très grande partie de ces données concernant les prospects ou clients disparaissait au moment même ou le vendeur quittait l'organisation.

Aujourd'hui, avec la saturation progressive des marchés, l'exacerbation de la concurrence nationale et internationale font qu'une nécessité stratégique s'impose désormais : conserver ses clients. Pour cela, il est indispensable de les connaître, stocker l'information dont on dispose sur eux, l'analyser, l'enrichir, la mettre à jour, l'exploiter. Les bases de données –BD- sont indispensables en appui d'un marketing efficace au service de l'action commerciale et de la création de valeur dans l'entreprise.

Dans le domaine de la fidélisation, ces mêmes BD, au travers des segmentations comportementales, économiques, sociodémographiques, vont permettre d'optimiser les opérations de ventes croisées et de multi souscription.

Les bases de données sont actualisées et enrichies en permanence et tous les services de l'entreprise peuvent les exploiter pour leurs propres besoins. Ainsi le marketing relationnel peut déclencher les actions les plus ciblées possibles.

2. Le marketing interpersonnel

Le responsable marketing doit identifier les meilleurs clients, reconnaître leur valeur et les garder. Si l'entreprise projette d'améliorer la qualité et accroître sa clientèle, afin d'augmenter sa part de marché, elle doit connaître la valeur à vie de cette dernière, tout en développant des rapports suivis et personnalisés avec elle. Tout ceci aura pour conséquence la fidélisation à la marque, par la mise en oeuvre des programmes innovateurs de

fidélisation des campagnes de marketing , des campagnes personnalisées de publipostage direct, des campagnes de marketing électronique et interactif, ainsi que des événements à l'intention des consommateurs.

a. Exemple du Marketing Relationnel : BLEDNA

La cible maman-bébé

Le programme Pas à Pas de Blédina

Le programme relationnel de Blédina baptisé "Pas à Pas" propose aux jeunes mères des rendez-vous réguliers avec la marque aux âges clés de l'évolution nutritionnelle.

Début 2000 : Blédina décide de recentrer sa communication directe à destination des jeunes mères sur le seul terrain de la diététique infantile. « Le sevrage et la diversification de l'alimentation sont de véritables casse-tête pour les mères, d'où l'idée de les accompagner par du marketing direct », explique Françoise Lemaître, responsable marketing relationnel de Blédina, qui coordonne l'ensemble des médias utilisés par la marque de baby food (44,6 % de parts de marché). Soit Blédina Conseil, une ligne de conseil gérée par Danone au 0 801 11 12 13, qui reçoit les appels de 80 000 mères par an, une présence sur les huit salons de la jeune maman (cible de 160 000 mères par an) et, surtout, un programme relationnel baptisé "Pas à Pas", mis en place avec l'agence Proximity BBDO. L'idée est de proposer aux jeunes mères des rendez-vous réguliers avec la marque à cinq âges clés de l'évolution nutritionnelle : 0-4 mois, 4-6 mois, 6-9 mois, 9-12 mois et 12 mois et plus. Le programme recrute exclusivement à partir des remontées - gardées secrètes - de la Boîte Rose de Cadeaux Naissance. Posé sur le dessus du paquet (c'est stipulé dans le contrat), un livret vert félicite la jeune maman. A l'intérieur, une présentation du programme, le premier guide 0-4 mois, la lettre Blédi'Info, un cadre photo

et... un précieux questionnaire de qualification. Parmi les informations qui intéressent la marque, outre les coordonnées postales, figurent la taille du foyer (âge des autres enfants), la profession des parents, l'équipement électroménager, allaitement/lait 1er âge. Les remontées issues de ce premier contact sont complétées par des locations d'adresses à Cadeaux Naissance. Les informations issues du questionnaire permettent d'attribuer un score aux nouvelles entrantes : grosse, moyenne et petite consommatrice de baby food. «Les critères de segmentation portent sur l'activité versus l'inactivité professionnelle, la CSP, la possession d'un micro-ondes ou d'un robot-ménager, la volonté d'allaiter ou non», détaille Françoise Lemaître. Aussi, par exemple, la présence d'un micro-ondes est un indice de consommation importante, alors que les petites et moyennes consommatrices allaitent en plus grande proportion et détiennent souvent un robot-ménager.

Selon la loi bien connue des 20/80, les adeptes du baby food (20 %) génèrent 80 % du chiffre d'affaires. A partir du deuxième envoi (4-6 mois), les deux catégories bénéficient de deux cycles différents de communication. Les grosses consommatrices reçoivent des plis adressés, tandis que les autres reçoivent des offres asilées dans le programme multi-annonceurs de Cadeaux Naissance. Toutes reçoivent le guide nutritionnel correspondant à l'âge de leur bébé, une prime plus ou moins qualitative selon leur potentiel, un collecteur et des échantillons jusqu'à 6 mois (Blédine Dosette). « En revanche, les bons de réduction n'ont pas la même vocation : nous faisons découvrir des produits basiques aux moindres potentiels et des innovations aux adeptes », précise Françoise Lemaître. Au total, le taux d'utilisation des bons dépasserait 20 %, un exploit comparé aux 12-15 % des autres marques Danone. Le contenu de la communication est bien distinct. Une petite consommatrice se sent coupable lorsqu'elle ne concocte pas elle-même la nourriture de son bébé. Elle peut aussi avoir des problèmes financiers à assumer le coût des plats tout préparés ou encore douter de leurs qualités gustatives... « Pour lever les freins, nous parlons surtout des avantages du baby food en rapport avec ses craintes, comme l'absence

d'OGM, de conservateurs, et des risques de l'alimentation non spécifique, notre principal concurrent », explique Françoise Lemaître. Au grand dam des industriels du secteur, près de la moitié de ce qu'ingère un poupon provient de l'alimentation courante du foyer.

3. Le marketing des réseaux

Les réseaux sont nombreux, toute population identifiée et homogène est un réseau en puissance, qui mérite une attention particulière pour optimiser son action.

Les réseaux sont variés, la vocation d'un réseau n'est pas uniquement la vente. Cela peut être de prescrire, de représenter, d'influencer,...

Toutes ces logiques nécessitent un accompagnement régulier et rigoureux. Peu de similitudes vont exister entre le Club des 250 clients grands-comptes d'une multinationale, le réseau de revendeurs d'un constructeur, le Club de superviseurs européens, ou le réseau de concessionnaires captifs, ou de courtiers en assurance, ...

Dans tous les cas, la logique de gestion ou d'animation de ces réseaux est toujours spécifique, et doit être adaptée à chaque situation.

a. Qu'est ce que le Marketing par Réseaux

Tout le monde ou presque connaît ou en a entendu parler. Le Marketing par Réseaux, c'est d'abord l'histoire d'un client ... satisfait. Tellement satisfait qu'il en parle à ses amis qui décident de découvrir, essayer, tester les produits ou services en question. Eux-mêmes sont tellement satisfaits qu'ils décident à leur tour d'en parler à leurs amis et ... des produits et services en question trouvent ainsi « naturellement » un marché qui selon les cas sera local, régional, national ou international. Il s'agit d'un moyen simple et efficace de

diffuser des produits et services de qualité, au meilleur coût en supprimant tous les frais de communication (publicité) puisque la publicité s'effectue par le biais du bouche à oreilles. Il est bien connu que la meilleure publicité, c'est justement le bouche à oreilles.

Depuis plus de 50 ans, des centaines d'entreprises (la plupart aux USA) utilisent cette technique de mise en marché au travers de Réseaux de Marketing constitués de CLIENTS-DISTRIBUTEURS qui sont rémunérés pour utiliser et/ou consommer les produits et services, mais aussi et surtout pour partager cette opportunité auprès de leur "relationnel". Qu'il s'agisse d'amis, de relations, de simples connaissances, de la famille, ce bouche à oreilles, se fait naturellement.

Qui n'a pas conseillé un restaurant à un ami ? Qui n'a pas conseillé un site Internet ? Quelle femme ne parle pas de ses produits de beauté avec ses amies ?

C'est la seule forme de distribution qui permet à chacun de profiter de la Mondialisation et de la Globalisation des Marchés, mais aussi et surtout d'une véritable redistribution des Richesses.

Le Marketing par Réseaux est le moyen le plus simple, le plus rapide et le plus efficace pour développer les ventes de n'importe quelle société, où qu'elle se trouve, quels que soient ses produits et services et quel que soit son marché potentiel, fut-il planétaire ! Chaque CLIENT-DISTRIBUTEUR va donc être rémunéré pour partager autour de lui des produits et services dont lui-même sera client et un client SATISFAIT ! Mais la Magie du Marketing par Réseaux réside ailleurs et c'est ce qui lui donne tout son attrait pour quiconque est soucieux de ses revenus, de sa qualité de vie.

Les Amis de mes Amis sont mes Amis ...Cette phrase bien connue résume à elle seule l'Esprit du Marketing par Réseaux. Toutes les sociétés de Marketing par Réseaux

reconnaissent le principe de base suivant : Les clients de vos clients sont aussi vos clients. Les clients des clients de vos clients sont aussi vos clients, etc. Autrement dit cela signifie concrètement que le CLIENT-DISTRIBUTEUR, est payé sur son activité de «partage» ou de parrainage, mais surtout sur celle de tout le groupe qu'il va constituer ...

Dans une économie "traditionnelle", les entreprises dépensent des fortunes en publicité (et/ou en forces de vente) en espérant qu'un pourcentage infime des personnes sera sensible aux caractéristiques des produits et services et aura envie de l'acheter. Elles investissent avant de vendre. Combien de sociétés ont fait faillite en suivant cette logique ? On ne compte plus les Start-Up qui ont dépensé des millions de dollars ou d'euros avant de trouver leurs premiers clients.

Dans une logique "Marketing par Réseaux", les sociétés ne rémunèrent que les CLIENTS-DISTRIBUTEURS qui ont contribué (directement ou indirectement) à la vente ou à la distribution des produits et services. La différence est phénoménale puisque ce n'est qu'après avoir gagné de l'argent et s'être assuré que de nouvelles ventes étaient en cours que la société investie.

Cette approche permet à tout le monde de profiter d'une redistribution des richesses qui est en train de s'opérer au niveau mondial et planétaire. Uniquement aux USA, ce sont plus de 12 000 000 de personnes qui font partie de Réseaux de Marketing. En Europe, en Afrique, en Asie, tout reste encore à faire et à créer, car l'arrivée de l'Internet est relativement récente et le marché est à peine en train de décoller. C'est maintenant que les opportunités voient le jour.

b. Le marketing relationnel et l'interactivité

1) *Le principe d'interactivité :*

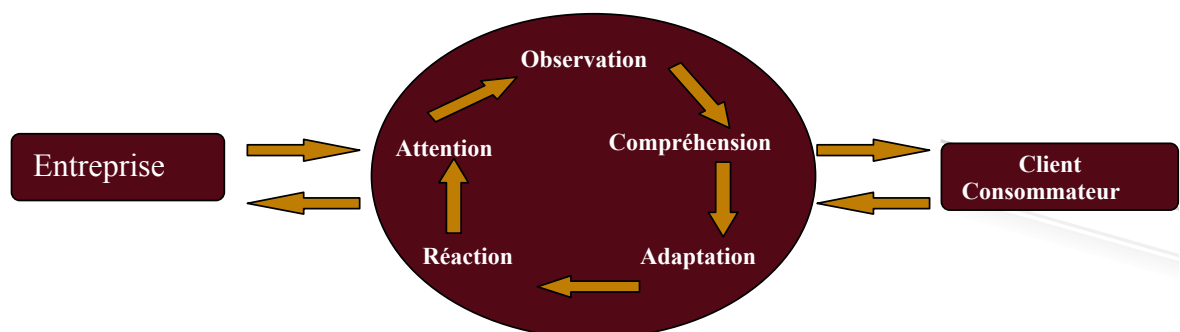
L'interactivité rapportée à l'entreprise caractérise la manière de traiter une relation qui est soit informative soit dirigée vers l'action.

Pour être qualifiée d'interactive l'action ou l'échange d'information doit répondre à deux impératifs :

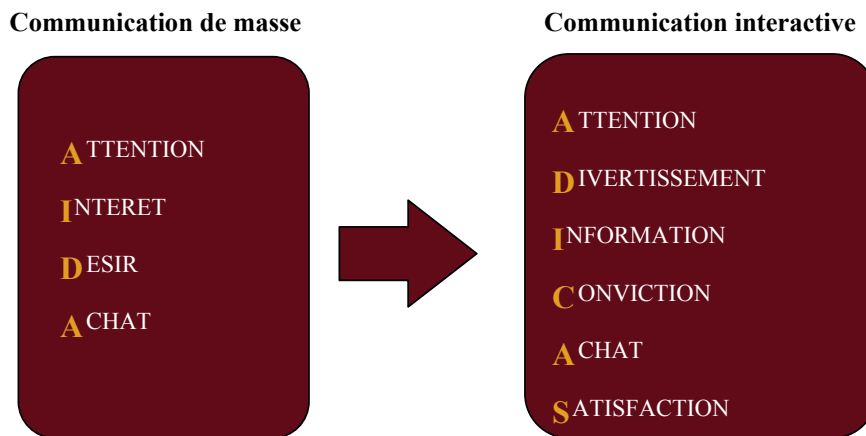
- 1- Avoir une vitesse tendant vers l'instantanéité
- 2- Etre continue, c'est à dire être basée sur un échange permanent.

Ce principe d'interactivité est particulièrement opérationnel dans le cadre d'une réflexion marketing car l'intégration d'un tel principe est vital pour l'entreprise. En effet, à l'énonciation des conditions de l'interactivité il est aisé de se rendre compte que tout projet marketing voulant allier technologie de l'information et dialogue avec les consommateurs doit, pour ne pas échouer ou être inutilisable très rapidement, intégrer cette notion.

Le rôle de l'interactivité dans le marketing relationnel peut être résumé par le principe O.C.A.R.A, on parlera dès lors de marketing interactif .



Au niveau de la communication publicitaire, le passage de la communication de masse à une communication relationnelle, ou plutôt ici la communication interactive repose sur le changement des processus de conception de la publicité. Ce passage se traduit par le glissement du processus de décision décrit par Edward Strong sous le sigle A.I.D.A. (Attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, déclencher le désir et provoquer l'Achat) valable depuis plus de 70 ans, à un processus appelé dans le Marketing Interactif A.D.I.C.A.S.



Il est vrai que la publicité interactive n'est pas encore à la disposition de tous les consommateurs, sauf si l'on considère que les outils du marketing direct forment déjà des publicités interactives.

2) l'exemple de la publicité On Line :

Concernant la publicité On line, le principe A.I.D.A n'est plus applicable, en effet la publicité traditionnelle ne peut s'appliquer sur les réseaux. On ne peut plus dire "Achetez cette voiture (ou bière, ou savon...) et vous aurez cette vie ». Les consommateurs on-line répondent, exigent plus d'informations. Au moment où le message ne les intéresse plus, ils peuvent cliquer sur la souris et s'en aller.

Pour garder leur attention, les publicitaires développent une publicité interactive qui délivre le message en couches successives, comme s'il s'agissait d'un dialogue avec le consommateur. Si le consommateur est intéressé par la page initiale, la publicité passe à la deuxième étape, qui envoie un message adapté au consommateur en question, et ainsi de suite...

Plusieurs versions doivent donc être disponibles, ce qui sous-entend une révolution dans la conception et la création publicitaires. En effet, le consommateur est désormais actif: il choisit ce qu'il veut voir ce qui le séduit et il ne subit plus l'avalanche des spots T.V. et la mise en valeur fictive des produits/services caractéristiques de la stratégie d'intrusion. Il faut aussi remarquer que les annonceurs n'ont plus de contrainte de temps comme à la télévision. La durée de la communication dépend du client qui peut aller aussi loin qu'il le désire dans sa recherche d'informations sur les produits et services qui l'intéressent. Cependant, la contrainte de temps ne s'est que transférée sur l'utilisateur du réseau qui paye la communication, dans le cas des réseaux qui ne sont pas numériques.

Sur le réseau Prodigy, les premières expériences de publicité interactive semblent être prometteuses. Les pages de publicité sont signalées par des bandeaux ou icônes qu'il suffit d'activer pour faire apparaître les pages. L'agence new-yorkaise Saatchi & Saatchi a réalisé une publicité interactive pour Toyota. L'abonné au réseau Prodigy est plongé dans un univers interactif qui le conduit, couche après couche, à interroger (s'il le souhaite) directement l'annonceur par courrier électronique pour obtenir des précisions sur la voiture de ses rêves.

En plus de la publicité interactive, d'autres formes de communication naissent sur les réseaux. Par exemple, les publications électroniques sur Internet attirent des annonceurs tels que IBM, Saab, MasterCard, etc. En effet, le groupe CMP (NetGuide,

Interactive Age) teste une formule destinée aux lecteurs qui recherchent un article dans les archives de leurs publications. Les publicités sont ainsi très ciblées : si le lecteur opère une recherche à partir du mot "logiciel", le logo d'un fabricant s'installera confortablement en haut de l'écran. Il n'y aura même plus moyen de zapper.

C. Les médias selon l'approche du marketing relationnel

Le marketing relationnel amène à renverser l'approche communicationnelle. Alors que dans la communication traditionnelle les médias sont les piliers qui façonnent par la masse et en premier l'image de la marque dans l'esprit du consommateur, ils ne servent dans la communication relationnelle qu'à stabiliser la relation déjà établie. Dans la démarche traditionnelle, il s'agissait d'abord de proposer le produit et ensuite de valider les prospects ; dans la démarche relationnelle, on valide le client avant de lui proposer un bouquet de services adaptés. Cette stratégie représente une véritable tendance de fond, comme celle de l'interactivité. Ainsi les mass médias ne servent progressivement plus de modèle à décliner dans la campagne de communication et la réduction dans les investissements médias s'accompagne d'une diversification, comme l'explique François Mariet, d'Euro RSCG "Il y a dix ans, on faisait un plan média avec trois chaînes généralistes. Demain, on aura une dizaine de chaînes thématiques avec des complémentarités sur les réseaux télématiques". Le plan média est plus fourni avec une préférence pour les médias les plus interactifs. Bruno MARZLOFF et François BELLANGER proposent un agencement provisoire de ces médias en trois catégories :

Médias des caisses	Couponing, e-couponing et promotions
Médias relais	numéros verts, site Web
Médias de l'animation et de la fidélisation	Clubs, consumer's magazines, carte privative
Multimédia	Développement à part mais pas suffisamment défini.

En résumé, l'approche relationnelle utilise les médias dans une perspective élargie où le multimédia, les médias classiques et plus généralement tout support qui touche le consommateur sont complémentaires pour développer une relation avec lui. En renforçant sa relation avec le consommateur la marque renforce son poids concurrentiel face aux autres marques mais aussi face aux médias et aux distributeurs. Autrement dit, une véritable bataille relationnelle pour créer sa propre audience est en marche, où les marques, les distributeurs et les médias sont concurrents. Ceci nous permet d'invalider notre troisième hypothèse. Il n'y a pas incompatibilité entre le marketing relationnel et le marketing traditionnel, mais plus une évolution progressive de l'un vers l'autre où la marque quitte son piédestal pour se rapprocher du consommateur.

d. EXEMPLE DE STAR ACADEMY



Un site dédié à vu le jour. Véritable outil de teasing, avec un compte à rebours avant le l'ouverture de la nouvelle session. L'aventure a déjà commencé et comme par hasard au même moment que la rentrée scolaire... certains seront fiers d'en savoir plus que les autres via le site internet...



Pour nouer la relation, Endemol se lance dans le blog pour que les spectateurs puissent "réagir, donner [leurs] impressions personnelles sur l'émission, un élève, un prof, créer un site Fan et surtout le faire découvrir à [leurs] amis." Ainsi, l'entreprise se dote d'un véritable capital clients "captif" et actionnable soit pour renvoyer vers le programme TV, soit vers des produits dérivés, soit vers des partenaires, soit à inciter à voter via numéro sur-taxés et SMS, soit à valoriser dans le cadre de deals publicitaires...

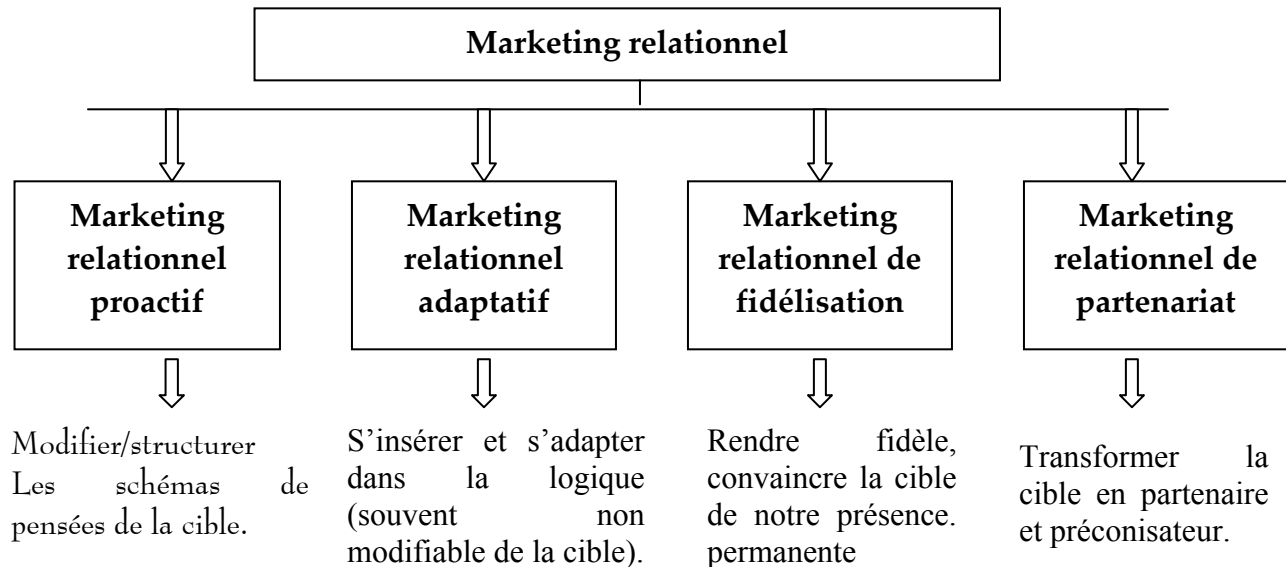
Même si l'usine Star Academy est déjà bien rodée et a maintenant du mal à nous surprendre, il y a quand même deux points qui sortent du lot :

1. La présence publicitaire : on retrouve partout des marques sponsors comme Nivea, Bouygues Telecom, Wanadoo avec des formats identiques que ceux utilisés à la télé. Autre tendance qui se généralise : la présence dans des sites événementiels et promotionnels d'espaces publicitaires destinés à mettre en avant les partenaires ayant acheté de l'espace pub online ou bénéficiant d'une contrepartie pour avoir fourni des dotations par exemples (c'est le cas également sur Deal Denfer de Mac Do).

2. L'abonnement : moyennant 5,9 €/mois vous achetez le TF1 PASS qui vous donne accès à "tout l'univers de la télé en VIP". On retrouve l'idée des webcams de Loft Story (mais sans Loana à priori), c'est juste pour avoir accès aux sites officiels des émissions + émissions de télé réalité en live 24/24h (modèle de contenu payant donc) + des "avantages très VIP".

Bref, la machine Star Ac repart de plus belle, avec un concept qui a fait ses preuves et une batterie d'outils relationnels et commerciaux encore plus large.

6. Les missions du marketing relationnel



1. Marketing relationnel de proactivité

Dans sa dimension proactive, le contact de l'entreprise avec la cible a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir les idées de produits nouveaux (pratiques courantes en milieu industriel). L'entreprise doit aider le client à repérer, à structurer ou à reconnaître ses besoins.

2. Marketing relationnel d'adaptativité

Dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangibles et symboliques) du client. Elle se renseigne sur les suggestions d'amélioration et

les déceptions spécifiques éventuelles. L'entreprise doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue.

3. Marketing relationnel de Fidélisation

Dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations répondant instantanément aux problèmes, créer en permanence de la valeur pour le client. Pour cela, L'entreprise doit inciter le client, elle doit le pousser à réagir clairement et fermement s'il a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit, car il n'y a pas plus infidèle qu'un client qui ne se plaint jamais.

4. Marketing relationnel de partenariat

Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est un complice. Ce dernier travaille en collaboration avec l'entreprise pour satisfaire les attentes du client et mutuellement dénicher les idées de produits nouveaux, créer de la valeur.

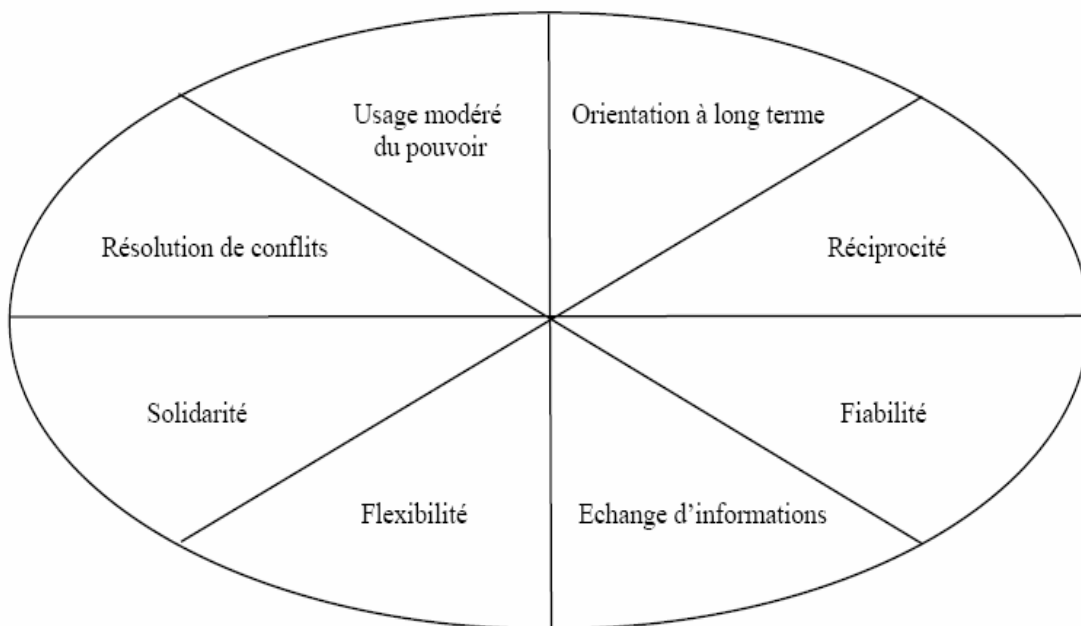
❧ Les facteurs de réussite du marketing relationnel

Selon Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer l'entreprise ne peut établir des relations durables avec ses clients que si elle leur propose une valeur ajoutée relationnelle et si elle applique les principes du marketing relationnel de manière systématique et conséquente. Les conseils fournis peuvent aider les entreprises à gagner dans la compétition croissante pour la ressource stratégique « client ».

De nombreuses entreprises utilisent désormais les outils du marketing relationnel dans le but d'établir des relations privilégiées avec leur clientèle.

Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer expliquent comment l'entreprise peut améliorer l'efficacité d'une politique de marketing relationnel.

Les auteurs mettent en relief huit facteurs qui permettent de réussir une stratégie de marketing relationnel :



Orientation à long terme : dès les premières interactions et tout au long de la relation, l'entreprise doit exprimer envers le client sa motivation de maintenir l'échange. Une telle orientation permet d'établir une solide base de confiance et démontre l'engagement sincère de la part de l'entreprise.

Réciprocité : dans une relation à long terme, il n'est pas nécessaire que les partenaires maximisent leurs bénéfices dans chaque transaction, l'essentiel étant que le

total du bilan relationnel soit équilibré. L'entreprise doit montrer à sa clientèle qu'elle vise à optimiser le profit mutuel selon une relation gagnant/gagnant.

Fiabilité : lors de chaque échange, le contrat (formel ou informel) établi entre les deux parties définit les rôles du vendeur et du client. Dans une relation à long terme, les tâches exercées par le vendeur ne sont pas toujours définies de manière explicite. Une entreprise soucieuse de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de sa clientèle par rapport aux tâches à accomplir. Elle s'efforcera de remplir ces rôles de façon constante pour démontrer sa fiabilité.

Echange d'informations : des informations cohérentes constituent une condition indispensable à toute prise de décision. L'échange d'informations pouvant être utiles au partenaire représente un avantage indéniable pour les deux parties et constitue une preuve de confiance.

Flexibilité : les transactions économiques sont généralement fondées sur des accords plus ou moins formels entre les parties concernées, avec pour objectif d'anticiper des situations futures. Dans certaines situations, il se peut que la réalité ne corresponde pas aux prévisions définies au moment de l'accord.

La disposition d'un fournisseur à adapter un accord aux nouvelles conditions d'un échange, par exemple en modifiant les quantités ou les délais de livraison, exprime son intention de maintenir la relation avec le client en respectant les intérêts de chacun.

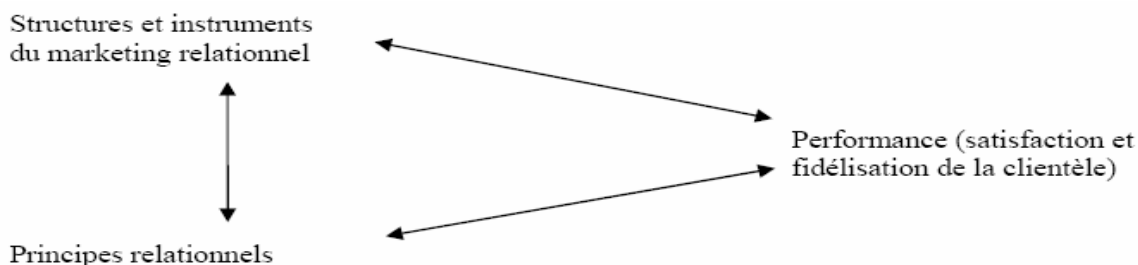
Solidarité : dans des situations difficiles, une forte orientation relationnelle peut inciter le fournisseur à proposer de l'aide au client (dans la mesure de ses possibilités mais sans contrepartie concrète immédiate). Cette aide peut être plus ou moins matérielle.

Résolution de conflits : en cas de conflit, les litiges devant les tribunaux s'avèrent particulièrement nuisibles à une relation d'affaires. Dans une perspective relationnelle, les parties impliquées cherchent à trouver un compromis en s'appuyant sur des pratiques souples, privilégiant la conciliation des intérêts de chaque partie, afin de permettre la continuation de la relation concernée.

Usage modéré du pouvoir : dans les relations avec ses clients, l'entreprise peut se trouver dans des positions de pouvoir très variées. Elle pourrait de ce fait utiliser des moyens de pression pour atteindre ses objectifs. Or, ces moyens peuvent rendre le climat d'échange difficile. Pour maintenir la confiance du client, une entreprise détenant une position de force renoncera à l'usage des moyens de pression pour imposer ses intérêts.

Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer montrent aussi que la performance d'une stratégie de marketing relationnel dépend non seulement des structures (par exemple, le management des comptes-clés -*Key Account Management*) et instruments (banques de données, marketing direct, *Efficient Consumer Response* - ECR, *Customer Relationship Management* - CRM) utilisés, mais aussi de la mise en place de l'idée relationnelle dans l'interaction courante avec le client.

Ainsi, tous les salariés engagés dans l'interaction avec la clientèle doivent adopter un comportement qui reflète l'objectif relationnel.



Adapté de Ivens, Björn et Mayrhofer, Ulrike (2003), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel ».

2). Selon, Doug Edge Spécialiste du marketing relationnel et direct et vice-président de l'agence Rumba Direct Inc. À partir du cas Wal-Mart qu'il considère à juste titre comme un sommet du genre, Doug explicite une théorie intéressante qui s'appliquerait dans un contexte général. En voici l'essentiel, avec quelques éléments d'observation propres à notre milieu.

Alors la recette ? Pour Wal-Mart, elle s'appuierait fondamentalement sur un élément relationnel favorisant la création d'une relation de personne à personne véhiculée par les fameux personnages d'accueil présents dans tous les magasins. Vous savez, ces « associés » dans la cinquantaine (parfois avancée) qui vous accueillent avec une salutation, qui vous aident à trouver un panier de magasinage et qui vous disent au revoir à la sortie ? Des « portiers » qui n'ouvrent pas la porte, mais qui sont bien réels. C'est la concrétisation d'un principe de base exprimé par Sam Walton : montrez-leur que vous les appréciez.

Naturellement, il ne suffit pas de dire bonjour et au revoir pour atteindre un mirobolant chiffre d'affaires. Mais cela fait partie des facteurs positifs dans le marketing relationnel. En fait, quels sont ces facteurs positifs ? Doug Edge en mentionne quatre comme éléments essentiels.

■ *La personnalisation* est le premier critère du marketing relationnel. Elle se manifeste par exemple dans une pièce de marketing direct ciblée de très près, un appel téléphonique annonçant l'arrivée d'une nouvelle ligne de produits, un courrier, le maître

d'hôtel qui se rappelle votre nom, etc. Chez Wall-Mart, c'est d'abord l'accueil à l'entrée du magasin.

■ *Le ciblage* est très important, car on n'établit pas le même type de relation avec tous les segments de clientèle, ni de la même manière. Par exemple, Wal-Mart a comme objectif prioritaire de fidéliser les clients existants. Considérant que le coût d'acquisition d'un nouveau client ou d'une nouvelle cliente peut être jusqu'à huit fois celui de la conservation, on comprend la valeur d'une telle pratique.

■ *L'authenticité ou le caractère significatif du comportement marketing* apporte dans la relation une charge émotive qui la consolide. Si on ne vous regarde pas dans les yeux en vous accueillant, cet accueil perd son sens ... et son efficacité.

■ *L'interactivité de la relation* fournit diverses occasions de la consolider, notamment par la rétroaction qu'elle rapporte à l'entreprise. Ainsi la filiale Walmart.com établit-elle un contact interactif en transmettant des offres spéciales à ceux et celles qui lui ont donné leur adresse de courrier. L'interaction permet notamment de déterminer ce qui fonctionne ou pas dans les moyens utilisés.

Voilà les quatre composantes de la recette, qui jouent un rôle important même si la clientèle de l'entreprise (ou celle de son entreprise cliente) n'est pas dans la consommation de détail sensible au prix, comme celle de Wal-Mart. Le collègue Doug ajoute à ce mélange quelques tactiques de développement pour cette précieuse relation :

■ Créez une relation combinant plaisir et apprentissage pour les clients de l'entreprise. Les gens aiment bien apprendre de nouvelles choses en passant un bon moment. Donc pourquoi pas organiser des événements agréables et éducatifs qui enrichiront la relation avec les clients.

■ Leur offrir périodiquement des informations utiles en rapport avec leurs intérêts. Cela peut se faire via une lettre-contact, un Webzine, un feuillet informatif accompagnant un relevé mensuel, etc. Saviez-vous que l'Oréal avait un site Web traitant de finances ? Ses actionnaires se trouvant dans tous les horizons, voilà une bonne façon de créer une communauté d'intérêt; les actionnaires sont également des acheteurs !

■ Animer un programme d'appréciation qui entretienne le contact positif. Une carte de remerciement pour un achat effectué, une petite prime inattendue, un certificat cadeau à l'anniversaire d'ouverture d'un compte, autant de gestes qui créent une attitude favorable et entretiennent la fidélisation.

■ Poser des gestes qui vont au-delà de l'habituel, comme recommander un fournisseur pour un produit ou service que l'entreprise n'offre pas, faire parvenir un article intéressant concernant leur domaine d'affaires (si facile via Internet), aider le client chaque fois qu'on en a l'occasion.

■ Téléphoner. Rien n'a encore remplacé l'effet chaleureux du contact direct et tellement de gens sont encore de tradition orale. Le directeur d'un salon de quilles qui appelle tous ses leaders de ligues avant le début de la saison y gagne toujours. Un simple appel pour dire merci est toujours apprécié... demandez à votre député.

Tout cela pour dire que dans n'importe quel domaine d'affaires, l'établissement d'une relation personnelle et durable va souvent au-delà de la publicité ou de la stratégie du prix de vente. Les techniques de communications peuvent donc inclure un certain coaching à cet égard, sinon la proposition d'un programme coordonné avec le plan marketing. Communiquons-nous cette dimension ?

E. Les limites du marketing relationnel

■ L'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les consommateurs revient très cher : coût d'achat de la base ou saisie des noms (20 francs par nom), coût de l'informatique, coût des médias (mailing, serveurs vocaux...).

■ La rentabilité n'est pas immédiate car on ne cherche pas à court terme à générer des ventes.

■ Tous les produits ne se prêtent pas à cette forme de communication : il faut que l'achat soit impliquant (avion, voiture) et que le prix unitaire du produit et sa marge permettent d'amortir les coûts de fidélisation. Pour les produits de grande consommation et à faible valeur unitaire, le chocolat par exemple, l'investissement peut-être rentable pour de grands groupes comme Danone ou Nestlé qui possèdent plusieurs marques et un vaste portefeuille de produits.

■ Les consommateurs ne sont pas tous demandeurs d'une relation personnalisée : Les exemples américains montrent que le concept de relation de proximité ne fonctionne en moyenne que sur 20% des consommateurs.

■ Beaucoup d'entreprises hésitent à investir dans la constitution et l'exploitation de ces bases de données : La grande distribution utilise toujours les techniques de masse du marketing.

■ Le marketing relationnel épuise le consommateur. Il se sent traqué, harcelé par le téléphone, le fax et les papiers qui débordent sa boîte aux lettres.

F. Conclusion de la première partie

Le Marketing Relationnel permet de sensibiliser, conquérir et fidéliser des consommateurs ou des professionnels, par l'envoi de courriers personnalisés (mailings) et de recueillir, en retour, de précieuses informations qui elles-mêmes permettent d'être encore plus proche de la cible. Les services marketing de la marque pourront parallèlement intégrer dans leur politique commerciale les données obtenues.

La sophistication des bases de données permet un ciblage très précis des messages et du contenu des mailings.

D'un mailing occasionnel à une véritable politique à long terme, le Marketing Relationnel est un outil interactif, extrêmement stratégique qui implique des équipements appropriés, une grande expérience et une sacrée créativité !

Notre analyse des utilisations possibles du Net montre qu'il ne constitue pas une révolution en soi pour la stratégie de communication d'une marque. Malgré la forte demande qui pousse de plus en plus de marques à communiquer en ligne, l'audience encore faible de l'Internet doit les inciter à déterminer la taille de leur cible potentielle sur Internet avant de faire le saut. L'Internet ne remet pas en cause la stratégie de communication de la marque mais il souligne clairement les grandes tendances de la relation marque-consommateur : plus d'interactivité, de proximité avec le consommateur, une relation mieux quantifiable et durable. Chez les professionnels, la transition technologique est plus brutale. Les possibilités de ciblage, de personnalisation et d'automatisation sur l'Internet rendent envisageables la fidélisation et l'identification d'une audience en ligne. Avec un tel enjeu et le commerce électronique à la clé, il est devenu stratégique pour les entreprises d'acquérir rapidement une maîtrise de ce média, et

cette bataille concerne aussi bien les marques, les médias que les entreprises de services en ligne. De nouvelles façons de travailler émergent et des partenariats aussi bien que des concurrences deviennent possibles. Bref, le Net peut être envisagé comme un véritable territoire de consommation où les marques peuvent mettre en œuvre des stratégies entières de communication uniquement en ligne.

G. Exemple récapitulatif : secteur du luxe

Longtemps, les industriels du luxe se sont trouvés désarmés face à la nécessité d'instaurer une relation clients individualisée. Le marketing relationnel peut leur apporter une réponse adéquate.

Loin de répondre à un besoin fonctionnel, l'achat de luxe joue un rôle de valorisation, personnelle ou sociale. La symbolique attachée à l'achat d'un produit de luxe est d'ailleurs l'élément fédérateur qui permet de parler d'un marché du luxe, malgré l'extrême hétérogénéité des produits et des services qui le constituent.

Dans ce cadre, la qualité de la relation client fait partie intégrante de l'offre, avec un impératif d'individualisation : les vendeuses des grands joailliers ont un portefeuille attitré de clients, dont elles connaissent parfaitement les goûts, les besoins et les moyens, et qu'elles accompagnent durant leur carrière.

Récemment encore, les industriels du luxe étaient toutefois particulièrement désarmés face à cette nécessité d'instaurer une relation client individualisée. Deux grandes approches s'offraient à eux, l'une et l'autre insatisfaisantes :

■ Le face-à-face traditionnel client-vendeur : permet une grande qualité de relation, mais rencontre très vite ses limites dès lors que l'entreprise atteint une certaine taille : coût élevé, faible activité de prospection...

■ La standardisation de la démarche commerciale : inspirée des techniques du marketing de masse, cette approche est, à l'inverse de la précédente, moderne, économique, et adaptée à de larges échelles. Mais elle est également impersonnelle et par conséquent inadaptée aux exigences du luxe. Les industriels du luxe étaient donc confrontés à la difficulté de gérer et alimenter leur croissance tout en préservant l'indispensable qualité de la relation client

Découverte du capital clients

Cette situation est devenue d'autant plus critique que les acteurs du luxe, traditionnellement concentrés sur leur capital de marque, ont découvert la nécessité de gérer également leur capital clients. Cela pour deux raisons :

1. Le portefeuille clients s'est élargi et diversifié

Des marques comme Chanel couvrent un portefeuille de clients extraordinairement varié, allant des milliers d'acheteuses jusqu'aux quelques dizaines de clientes invitées aux défilés de la branche haute couture. Cet élargissement de la structure de la clientèle du luxe a deux origines :

■ Une origine sociologique : jadis socialement et culturellement réservé à une élite, le luxe entre aujourd'hui sur le territoire d'achat du grand public. C'est la crise économique qui a paradoxalement favorisé ce phénomène : l'achat ponctuel et déraisonnable d'un produit de luxe joue un rôle salutaire de repoussoir à la morosité.

■ Une origine économique : les industriels du luxe eux-mêmes ont cherché à élargir leur clientèle. Le « grand » luxe traditionnel, élitiste et peu rentable, est souvent devenu la vitrine d'un marché beaucoup plus large et profitable.

2. « L'exception du luxe » s'achève avec la transition de l'artisanat vers l'industrie

Le luxe n'est plus un secteur abrité derrière le prestige de ses marques, la personnalité de ses fondateurs ou la confidentialité de son territoire. Il obéit désormais à la règle commune

■ Les maisons de luxe appartiennent aujourd'hui très souvent à des groupes internationaux cotés et soumis à une forte contrainte de rentabilité. Sans même parler des multinationales comme LVMH, de petites maisons font aujourd'hui le choix du marché des capitaux (Inès de la Fressange) ;

■ La concurrence mondiale s'intensifie et les rentes de situation liées au seul poids de la marque se fragilisent. Ainsi, l'irruption de jeunes et audacieux créateurs venant chasser sur le territoire des grandes maisons de haute couture traduit une forme d'accélération du cycle de vie des marques.

Aussi est-il devenu vital pour les entreprises du secteur de renforcer leur capital marque, traditionnel et bien maîtrisé, par un capital clients géré de manière dynamique. Les outils existent désormais pour faire jouer les synergies entre ces deux leviers.

Une solution adéquate

Le marketing relationnel permet une gestion différenciée de la relation clients, grâce à l'utilisation d'outils de capitalisation de la connaissance, de communication et de gestion du client.

Mais, au-delà de la construction d'une relation riche et entretenue avec le client, le marketing relationnel est d'abord une démarche stratégique. Fidéliser ses meilleurs clients et développer auprès d'eux des ventes profitables, tel est l'enjeu. Il s'agit donc de donner à l'entreprise la capacité de choisir les clients avec lesquels elle va développer une relation dynamique, dans une logique de recherche systématisée du profit. Cela passe par une gestion rigoureuse des étapes d'acquisition, de développement et de fidélisation du client.

Mode d'emploi

Une démarche de marketing relationnel s'articule en trois grandes étapes :

1. Collecter l'information :

L'objectif est de réunir un maximum de données clients dans un entrepôt de données (ou data warehouse), véritable centre nerveux du dispositif. Dans le luxe, il faudra à ce stade intégrer la nécessaire gestion d'une certaine confidentialité, et faire preuve de prudence dans la collecte et l'utilisation d'informations personnelles.

2. Enrichir l'information

Cette étape vise à enrichir l'entrepôt de données par des sources d'information complémentaires, le plus souvent externes : autres sociétés du groupe, distributeurs, prestataires de services spécialisés, partenaires... L'intérêt en est double :

- Identifier une cible élargie de prospects. A titre d'exemple, plusieurs marques très prestigieuses de l'automobile, la couture et de la joaillerie ont mis en commun 100.000 adresses de consommateurs ;

■ Mieux connaître ses clients. L'échange d'informations entre fabricants et distributeurs est souvent indispensable pour réaliser un simple mailing ; mais l'enrichissement de l'information permet surtout de développer une connaissance approfondie des clients, qui sont par définition peu nombreux dans le luxe.

3. Exploiter l'information

Cette étape sert à valoriser la connaissance clients et à la décliner en actions opérationnelles. Elle s'appuie sur un large éventail d'outils d'analyse, de modélisation et d'aide à la décision, et comporte schématiquement trois phases :

■ La segmentation des clients selon leur valeur pour l'entreprise. L'entrepôt de données permet à l'entreprise d'identifier ses « 20/80 », et de construire une segmentation permettant d'isoler les clients rentables justifiant un traitement particulier ;

■ L'adaptation du niveau de service de l'entreprise à la valeur client. Il s'agit de déterminer un niveau de service (ou de dépenses) permettant, pour chaque segment de clientèle, d'optimiser le profit de l'entreprise sur la durée de vie du client ;

■ Le pilotage de la chaîne marketing et commerciale. L'efficacité du marketing relationnel reposera sur la gestion de campagnes créatives dans leur conception et rigoureuses dans leur gestion, avec l'aide d'outils toujours plus sophistiqués. L'entrepôt de données sert d'interface entre ces outils : en collectant, traitant et redistribuant les données nécessaires à leur bon pilotage, il contribue puissamment à leur efficacité.

La prime au leader

Les initiatives de marketing relationnel se multiplient dans le luxe, chez les fabricants comme chez les distributeurs : les intervenants ont bien compris que l'avantage compétitif lié à une telle démarche sera d'autant plus fort et durable qu'il est précoce, à l'instar de ce qui s'est passé dans le secteur du transport aérien. Les premières compagnies à avoir lancé des programmes de fidélisation ont acquis un avantage qui n'a toujours pas été rattrapé par les concurrents plus tardifs. On peut regrouper les initiatives actuelles en trois grandes catégories :

- **Les actions d'image et de notoriété.** Le vecteur privilégié est ici l'Internet. La plupart des industries du luxe disposent aujourd'hui d'un site aux résultats parfois spectaculaires. Le site Lancôme reçoit 2 à 3 millions de visites par mois et génère un abondant courrier de ses visiteurs. Effet non négligeable, Lancôme a engrangé 150.000 noms qui servent de base à la réalisation de campagnes ciblées ;

- **Les actions d'acquisition de nouveaux clients.** Destinées à conquérir une cible précise lors d'un lancement de produit, elles sont complémentaires des méthodes classiques de gestion du capital de marque (les campagnes de presse, qui construisent l'image du produit).

Pour lancer son parfum « Déclaration », Cartier a utilisé les fichiers clients de ses meilleurs distributeurs pour inviter les prospects à se procurer un échantillon en parfumerie. Le lancement de la BMW Z3 a donné lieu à l'émission ciblée (8.000 prospects) d'un coffret de prestige présentant en animation d'images le nouveau modèle ;

■ **Les actions de développement et fidélisation.** Ces actions visent à maximiser la valeur des clients, en agissant sur le volume acheté et sur la durée de vie du client. Les initiatives sont légion. Les « Club Pavillon » de Christofle permettent d'entretenir une relation privilégiée avec certains clients de la boutique (chèques-cadeaux, invitations à des soirées privées, etc.). La marque Montana envoie régulièrement un magazine, « Le Clan Montana », à 10.000 clients.

Mais les exemples les plus répandus restent les cartes de fidélité lancées par les distributeurs, en France et dans le monde (Printemps, Samaritaine, Bloomingdale...), associées à des systèmes de points ou de prestations de services variées.

De la transaction à la relation

Le marketing relationnel comporte tout de même une limite évidente : il ne peut se substituer aux fondamentaux du commerce. Inutile, surtout dans le luxe, de se lancer dans un programme d'acquisition ou de fidélisation des clients si l'accueil au point de vente laisse à désirer. La maîtrise de la transaction est le préalable indispensable à celle de la relation. Mais, pour les acteurs du luxe qui sauront l'utiliser, le marketing relationnel ouvrira des perspectives encore inconcevables voilà quelques années.

Customer Relationship Management

Dans notre société, l'information est devenue un élément essentiel pour assurer un avantage concurrentiel aux entités qui savent l'utiliser. C'est ce constat qui explique pourquoi les entreprises se précipitent à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants. D'un autre côté, le marketing a beaucoup évolué, passant du marketing de masse au marketing personnalisé : le one to one. La notion de CRM n'est pas novatrice car elle reprend l'ensemble des processus de prospection et de fidélisation existant. Le CRM n'est pas une technologie, c'est une stratégie d'entreprise centrée sur les prospects et les clients. Elle se met en œuvre tactiquement dans le but d' : acquérir de nouveaux clients, étendre la relation commerciale avec eux et les fidéliser.

Et donc, la satisfaction du client est plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes, les fidéliser, les inciter à consommer davantage. Le CRM, Customer Relationship Management (GRC en français) a pour objet d'identifier, attirer et conserver les meilleurs clients et d'en retirer chiffre d'affaire et rentabilité.

Ainsi le CRM englobe l'ensemble des activités et des processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients et ses prospects afin de leur fournir des produits et des services adéquats au bon moment. Les entreprises ont de plus en plus recours à une approche de type de CRM, afin de se différencier. En effet, la banalisation de l'offre, une exigence accrue du client conduisent les entreprises à faire évoluer leur offre dans le sens d'une plus grande personnalisation. Afin de parvenir à cet objectif, l'entreprise est tenue de s'adapter à la profusion des canaux d'accès parallèles et en particulier Internet.

Il serait important de nous centrer sur les caractéristiques et les outils du CRM afin de comprendre les objectifs de son utilisation.

I. Pour comprendre le CRM

A. Définition

Le CRM ou la gestion de la relation client consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux. C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou One to One. Il repose sur 2 principes :

- Tous les clients ne sont pas égaux
- Le comportement suit la promesse de la récompense

Le CRM couvre essentiellement trois fonctions de l'entreprise : la vente, le marketing et le service/support aux clients. Les outils qui existent sont conçus avec une approche intégrée en supportant ces trois fonctions ou bien restent limités à une seule tâche.



Source : Cap Gemini Offre : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur

Ainsi la figure ci-dessus nous présente les différentes technologies associées à une gestion intégrée de la relation client. Selon Cap Gemini, le CRM peut se diviser dans ses actions et ses objectifs par rapport au client en 4 étapes, faisant appel à des concepts et technologies variées :

■ *Connaître le client* : L'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments. Tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D'un point de vue technique, le CRM implique de capturer, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans un Data Warehouse (entrepôt de données) orienté client.

■ *Choisir son client* : L'étape suivante consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées –Datamining, analyse statistique– et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients. Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses. A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de la société. En effet, l'informatique décisionnelle (Business Intelligence et Data Mining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à en augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

■ *Conquérir de nouveaux clients* : La mise en oeuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique...) créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (Sales Forces Automation) permettent aux commerciaux de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

■ *Fidéliser les meilleurs clients* : Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques telle que la carte à mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins. Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel (call center) qui permet d'orchestrer tous les éléments de la stratégie client, depuis la base de connaissance qui fournit la vue unique du client nécessaire à cette relation "one to one", jusqu'au scénario personnalisé qui guide l'entretien pour lui présenter une offre adaptée à ces besoins. Cette qualité de service supplémentaire permet à l'entreprise d'améliorer en permanence sa connaissance du client, d'affiner sa stratégie et d'accroître son efficacité commerciale.

Au-delà de ce constat, les avantages procurés par une gestion de la relation client performante sont de plusieurs natures : se montrer attentif aux besoins du client et établir des profils permet de rebondir à son contact.

B. Stratégie :

Le Customer Relationship Management, c'est d'abord et avant tout une stratégie d'entreprise, déployée suivant une méthodologie puis supportée par des technologies. Or, tout comme il n'y a pas de génération spontanée, la technologie en soi ne peut faire de miracles. Dès qu'on aborde les questions de stratégie d'entreprise, on pénètre dans un univers subjectif où plusieurs se sentent mal à l'aise. Enfait, le modèle s'il en est un, repose sur quelques idées-forces, des concepts, qui constituent toute la puissance du CRM.

D'abord les clients n'ont pas tous la même valeur. D'ailleurs, dans l'évaluation des clients, on devrait tenir compte non seulement de leur valeur actuelle mais aussi de leur valeur potentielle notamment en terme de perspectives de croissance. De plus, puisque les ressources sont limitées, on gagne à les moduler en fonction de la valeur des clients. En d'autres mots, au lieu de niveler son service également entre ses clients indépendamment de leur valeur pour l'entreprise, on a plutôt intérêt à offrir un niveau de service proportionnellement à la valeur de chacun des clients.

L'analyse empirique nous permet de dégager un certain nombre d'observations qui vont contribuer au raffinement de la stratégie. Contrairement à l'idée reçue, la satisfaction des clients ne constitue pas un gage de loyauté à long terme. En fait, la satisfaction est nécessaire mais n'est pas suffisante pour conserver ses clients. Il semble que les clients privilégient la qualité de la relation humaine qu'ils ont avec du personnel de l'entreprise par rapport au produit en soi. Incidemment, on perd des clients essentiellement à la suite de ce que l'on pourrait qualifier de bavure relationnelle plutôt qu'à cause d'une guerre de prix.

Ces conclusions ont un impact stratégique évident. Puisque le coût d'acquisition d'un nouveau client est largement supérieur à celui d'en conserver un, la rétention des bons clients constitue un impératif catégorique. Quant au dilemme apparent entre acquisition et rétention, il faut bien comprendre qu'une entreprise, quelle qu'elle soit, ne peut se permettre de perdre ses clients plus rapidement qu'elle en acquiert. En tout état de cause, il faut arrêter l'hémorragie, l'érosion de sa base de clients afin de reposer sur des fondations plus solides, consolider son capital client.

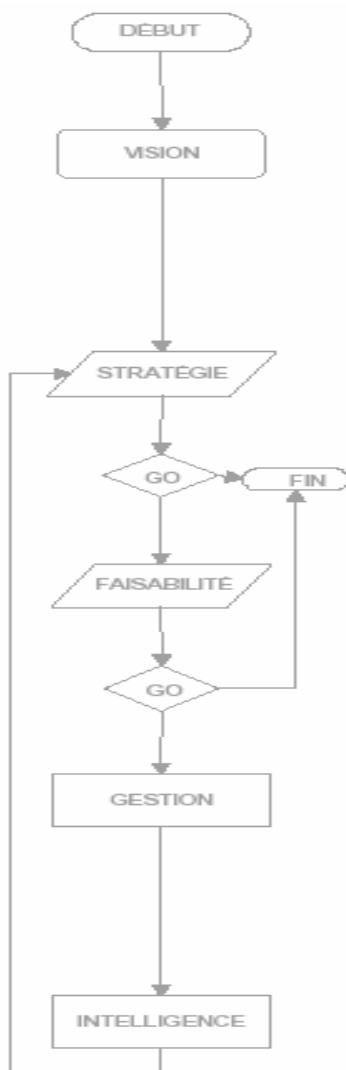
Une fois les mesures de rétention prises à la lumière des motifs de départ, on peut résolument s'attaquer au développement de sa clientèle. Il s'agit de vendre plus aux mêmes clients, par une habile combinaison d'offres complémentaires et supplémentaires. Autrement dit, faire flèche de tout bois. C'est l'occasion de stimuler les clients qui nous réfèrent des prospects en les récompensant lorsqu'ils nous font gagner une opportunité. C'est aussi le lieu des programmes de fidélité qui dressent des barrières à la sortie en augmentant le coût d'opportunité de passer à la concurrence.

Désormais, l'acquisition de nouveaux clients va prendre pour cible ceux dont le profil correspond aux clients les plus profitables tels qu'identifiés précédemment. Parallèlement, au niveau marketing ou promotionnel, il s'avère de toute première nécessité de pouvoir identifier la source de tout nouveau prospect. S'agit-il d'une référence d'un client ou à la suite de quelle activité promotionnelle est-il entré en contact avec nous? L'objectif est clair : mesurer l'efficacité effective de chacune des activités promotionnelles afin de sélectionner les médias les plus performants.

P. Méthodologie :

D'une façon tout à fait pragmatique, nous avons reconstitué la définition du CRM. « Le CRM consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus

profitables et à en acquérir de nouveau. » Félicitation pour votre beau programme pourrions-nous dire. Concrètement, par où commencer? Et avant même de débiter, combien tout cela va coûter et combien cela peu-t-il raisonnablement rapporter?



Contrairement à la brique et au mortier, un projet CRM n'est jamais figé puisqu'il est directement orienté sur la finalité de l'entreprise à savoir, en augmenter la valeur pour les actionnaires. La veille stratégique (Competitive Intelligence) autant que de l'intelligence d'affaires (Business Intelligence) vont donc être mis à contribution. Les bénéfices qui en découlent proviennent essentiellement d'une appropriation par les acteurs à l'intérieur de l'entreprise de nouvelles connaissances qu'ils vont pouvoir réintroduire dans l'action (Knowledge Management).

Processus de déploiement de stratégie CRM

Vision exécutive

Le déploiement d'une stratégie CRM ne débute pas avec la sélection d'un fournisseur d'applications. Il commence dès qu'un exécutif en exprime l'idée et manifeste la volonté d'y regarder de plus près. La direction doit donc en comprendre la portée afin de décider d'aller de l'avant ou non. Cette étape consiste en exposés suivis d'échanges afin de partager la même largeur de bande à propos du CRM.

Analyse stratégique

Le CRM est porteur de promesses en terme de croissance du chiffre d'affaires. Il mise sur un recentrage de l'entreprise vers le client en plus du produit. Il s'appuie sur une segmentation de la clientèle en fonction de sa valeur actuelle et potentielle. Dès lors, il canalise les ressources en priorité vers les segments les plus profitables en modulant les processus d'affaires. Cette deuxième étape est un incontournable et un gage de succès pour tout projet CRM.

Étude de faisabilité

Dans tout projet CRM, il est judicieux d'en analyser la faisabilité afin d'élaborer ce qu'il est convenu d'appeler le business case. Il s'agit de poser un diagnostic technologique, d'évaluer les besoins, les alternatives technologiques pour y répondre et l'impact en terme de rapport coût-bénéfices. Finalement les enjeux tant financiers que stratégiques sont

précisés tout comme les risques d'agir autant que de ne rien faire.

Gestion de projet

La manifestation tangible d'un projet CRM, c'est l'implantation des systèmes et la formation du personnel. Toutefois, la gestion du changement tout comme la formation non pas technique mais stratégique du personnel doit nécessairement être assumé par l'entreprise elle-même. Il s'agit là de deux temps forts, en amont et en aval de l'implantation, dont les conséquences sont critiques pour la réussite d'un projet CRM.

Knowledge Intelligence

Contrairement à la brique et au mortier, un projet CRM n'est jamais figé puisqu'il est directement orienté sur la finalité de l'entreprise à savoir, en augmenter la valeur pour les actionnaires. La veille stratégique autant que du Business Intelligence vont donc être mis à contribution. Les bénéfices qui en découlent proviennent essentiellement d'une appropriation par les acteurs à l'intérieur de l'entreprise de nouveaux savoirs qu'ils vont pouvoir réintroduire dans l'action.

D. Technologie :



L'ensemble des technologies orientées clients peuvent elles-mêmes être représentées grâce à la théorie des ensembles. En fait, les trois ensembles couvrent respectivement les télécom, le Back Office avec l'entrepôt de données et le Front Office avec les applications CRM. C'est en fait la conjonction de chacun de ces ensembles qui met en relief la convergence des technologies. Les centres de contacts synchronisent les affichages du dossier client avec la prise d'appel par un agent. Le commerce électronique ouvre une fenêtre sur Internet pour transiger avec une base de données. L'intelligence d'affaires assure le forage des données pour en extraire de l'information signifiante et exploitable au niveau CRM. Le CTI, pour Computer Telephony Integration, mieux pour Customer Telecom Interaction agit comme passerelle universelle, du WEB au Centre de contacts.

Avec une telle perspective d'ensemble, on comprend mieux pourquoi les applications CRM d'automatisation de la force de vente (SFA), de marketing et de service (Help Desk) sont en fait la pointe de l'iceberg de la réingénierie technologique qui s'amorce dans les entreprises dans la foulée du CRM.

D'abord, les divers cardex de clients; aux ventes, à la comptabilité voire au service doivent être intégrés malgré les pleurs et les grincements de dents que cela peut susciter. Les doublons que cela occasionne sont peu de chose à côté de l'épuration des clients défunts, des comptes fermés, etc. C'est un passage obligé pour identifier les clients profitables.

Le déploiement des applications CRM peut être mené rondement. Toutefois, de la configuration est requise pour adapter le logiciel aux processus d'affaires plutôt que l'inverse. De toute manière, l'information disponible va devoir être transférée suivant la structure des bases de données du CRM. Nous commençons à réaliser la problématique de l'intégration des applications CRM avec le Back Office que ce soit une application de gestion intégrée (ERP) ou simplement un système comptable. En matière d'interopérabilité des systèmes, méfiez-vous des applications dites « plug and play », la réalité est plus près du « plug and pray ».

Le centre d'appels de l'entreprise, s'il en est un, ou quoi qu'il en soit sa réponse au téléphone va devoir s'arrimer avec les nouvelles applications CRM. L'identification automatique de l'appelant dans la base de données de contacts et l'ouverture de son dossier requiert une interopérabilité certaine entre un système téléphonique, une application CTI et les applications CRM. Souvent, des composantes technologiques ne sont pas à niveau et des infrastructures doivent être changées. C'est aussi l'occasion de mettre de l'ordre dans les communications voix-données-fax en intégrant la messagerie unifiée. Parallèlement, le site WEB de l'entreprise est appelé à connaître un saut quantique en permettant d'établir la communication entre un internaute et un agent de centre d'appels devenu centre de contacts multimédia. Les conversations en direct au clavier (Chat), de vive voix (VoIP), en vidéo, en rappel téléphonique ou en différé aboutissent tous en file dans le carrousel des agents.

Finalement, la mise sur pieds d'un entrepôt de données n'aura pas servi à rien puisque toutes les informations stratégiques sur les clients quelle que soit l'application source va s'y retrouver.

Dès lors, les gestionnaires peuvent disposer de tableaux de bord pour suivre en temps réel l'évolution de leur entreprise afin d'agir sur le champs pendant qu'il en est encore temps. Mieux, grâce à des techniques statistiques, ils peuvent analyser automatiquement leurs données afin de découvrir des liens non apparents à première vue mais exploitables commercialement. Le forage de données vise à repérer des filons d'or dans une mine de données.

Pour conclure, revenons sur la démarche; stratégie – méthodologie – technologie. Le tout, la stratégie, ne saurait être réduit ou confondu à la partie, la technologie. Or, à l'heure actuelle, l'attention est surtout portée sur la magie des applications CRM. La performance des logiciels de CRM découle de leur intégration dans l'environnement technologique de l'entreprise mais aussi avec ses processus d'affaires et avec le tissu humain qui forme sa culture propre. En bout de ligne, ce sont les employés d'une entreprise qui dans leurs relations avec les clients au quotidien concrétisent une stratégie CRM alors que la méthodologie sert à les mettre dans le coup.

II. *Les trois parties du CRM*

Pour clarifier le concept de CRM, le Meta Group propose une segmentation en trois catégories de ses différents composants.

Ainsi sur le plan fonctionnel, le CRM peut être organisé en trois grands domaines : opérationnel, analytique, et collaboratif.

A. Opérationnel : le traitement de la commande

Ce domaine implique l'automatisation des processus qui touchent 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 (Sales Force Automation ou SFA).

B. Analytique : basé sur le décisionnel

Ce domaine permet d'effectuer des analyses sur l'ensemble des données clients; il est intimement lié au Data Warehouse et aux applications décisionnelles. Cette partie a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing.

Le client constitue une nouvelle source d'information pour l'entreprise. Située au cœur du système d'information et partagée par l'ensemble des applications de l'entreprise, la base de connaissance est indispensable au bon fonctionnement de toute relation client. Cette base est presque toujours spécifique à l'entreprise car elle reflète les particularités de son métier, de sa stratégie... En ce qui concerne les données externes, elles peuvent être incluses dans la base client, soit incorporées dans le Data Warehouse.

La base de données est le premier outil de gestion de la relation client, elle est au cœur du processus de gestion de la relation client pour l'identifier, le connaître et le fidéliser. L'arrivée de l'Internet augmente ce besoin de capacité de traitement de l'information. Elle centralise toutes les informations. Elle est l'outil de capitalisation des connaissances de l'entreprise sur son marché. L'ensemble du système d'information de l'entreprise s'articule désormais autour d'elle.

E. Multicanal et collaboratif : interaction avec le client à travers tous les canaux possibles

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

III. Secteurs d'application

Peut appliquer le CRM :

- Toute entreprise qui transige avec un client dans un marché concurrentiel.
- Toute entreprise pour qui le client a une valeur élevée et des attentes diversifiées.
- 75% secteur des services : Banques, caisses, cie assurances, entreprises de téléphonies, câblodistributeurs, société d'informatique
- 25% industriel: aérospatial, automobile, cimenteries, pharmaceutiques

Les fonctions les plus touchées dans l'entreprise sont :

- Support et service à la clientèle
- Ventes
- Marketing

Le CRM ne peut être appliqué par toute entreprise, en effet, pour qu'une entreprise puisse intégrer le CRM dans sa stratégie, elle doit tout d'abord répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise dispose-t-elle de connaissances suffisantes pour proposer de vrais services personnalisés ?
- Est-elle capable d'identifier les clients les plus rentables ?
- A-t-elle accès à des informations retraçant les habitudes et les cycles de vie de sa clientèle ?
- Comment rassembler des données venant de sources et de services divers, afin de réduire les charges et accroître les bénéfices ?

IV. *Pourquoi le CRM ?*

Selon certains secteurs (ex : secteur bancaire), acquérir un nouveau client coûte beaucoup plus cher que de garder un client déjà acquis. Selon les marchés que l'on considère, ce rapport peut atteindre 1 à 5. Par conséquent, on comprend que l'entreprise doit certes chercher à conquérir des parts de marché, mais doit aussi penser à améliorer la satisfaction de ses clients. Améliorer la relation-client est au-delà des discours de mode une réelle nécessité.

Le début des années 90 a monopolisé l'attention et les ressources des entreprises sur la mise en place de progiciels de gestion intégrés, d'applications bureautiques évoluant ensuite vers le groupware et l'intranet, de projets de restructuration et de réorganisation de type BPR (Business Process Re-engineering) ou de gestion de la qualité, autant d'interventions qui ont plutôt orienté l'entreprise sur elle-même.

Les premières applications des entreprises tournées vers leurs clients intéressent en premier lieu les équipes commerciales en permettant d'optimiser leurs tâches, de mieux stocker les informations provenant du terrain et éventuellement de qualifier les contacts pris par les commerciaux - grâce aux logiciels d'automatisation des forces de vente (SFA).

Viennent ensuite la création de centres d'appels qui visent à améliorer le service et le support aux clients après-vente. Ce sont les débuts du CRM (Customer Relationship Management) ou de la gestion de la relation client, un marché qui aujourd'hui s'envole.

Ce qui motive les entreprises à développer un outil CRM c'est :

obtenir un avantage concurrentiel en établissant une relation optimale avec son client : adoptant une stratégie axée sur le client.

« Le cercle Vertueux du Client »



■ Augmenter les revenus : depuis quelques temps, les entreprises ont mis l'accent sur la réduction constante de leurs dépenses afin d'en augmenter leur profit, maintenant rendus un point où difficile de couper plus leurs dépenses donc se tournent vers des solutions axées sur l'augmentation de leurs revenus

- Maximiser le service à la clientèle : coûte plus cher pour gagner un nouveau client que de le conserver.

Et les moyens pour y parvenir :

- Placer le client au centre de l'entreprise et le valoriser
- Bâtir de meilleures relations d'affaires avec la clientèle : nouvelles opportunités d'affaires ou de ventes (Ex. : Ventes de d'autres produits via des opérations publicitaires , promotionnelles via systèmes et personnel).
- Créer une réelle valeur ajoutée pour le client; en donnant plus de place à la gestion de la relation client.
- Viser à diminuer le coût d'acquisition d'un nouveau client en le fidélisant et rendant plus élevé le coût de transfert vers une autre marque ou concurrent.
- Être à l'écoute du client, en identifiant et en tenant compte de ses besoins.

V. *Outils :*

A. *Automatisation des forces de ventes*

Ensemble des outils à disposition des commerciaux leur permettant de structurer et de partager les données sur les clients. Ces outils peuvent être mis en œuvre sur des téléphones portables ou des assistants de poche. Ils augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipes de jauger les résultats, au niveau individuel ou à celui d'un groupe.

L'automatisation des ventes vient en appui aux forces commerciales. Elle permet le suivi des actions en cours et des dossiers clients.

La gestion des contacts est l'élément majeur de l'automatisation des ventes. Mais elle concerne également toutes les activités commerciales : la prospection et les ventes sont suivies en temps réel (relances, propositions). La visibilité sur chaque dossier client est accrue grâce à des fiches détaillées (historique notamment). Ainsi, le suivi des prévisions et cycles de vente est facilité par la prise en compte de l'intégralité des données.

Principaux éditeurs : Frontrange, Pivotal, SAS , Selligent .

B. Centres d'appels

Le fonctionnement des call centers est qu'une série de personnes appelées opérateurs se situe dans un local. Ils disposent d'un casque avec un micro pour répondre au téléphone et d'un ordinateur pour encoder les données qui leurs sont transmises ou traiter un dossier. Pour chaque type d'appel, il existe une procédure standard (« script ») mentionnant les questions à poser et l'information à en retirer. Il n'y a généralement pas de place à l'improvisation. Mais ce fonctionnement est un peu restrictif aujourd'hui avec l'arrivée des nouvelles technologies de communication telles Internet. En 1997, 97% des interactions se faisaient par téléphone, aujourd'hui elles sont passées à 60%, le reste se faisant essentiellement par e-mail et par le Web.

C. Automatisation du marketing

Aide les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats. Configrateur Outil permettant au client de concevoir son propre produit en fonction de ses besoins. Le client

explique ses besoins fonctionnels et le configurateur les transcrit en termes techniques pour définir le produit final. Une fois conçu, le produit pourra être lancé en fabrication.

L'EMA (Enterprise Marketing Automation) ou Automatisation des campagnes marketing permet d'optimiser les actions marketing quel que soit le canal utilisé. Elle offre une vision globale de chaque campagne et un ajustement précis. L'automatisation porte sur les phases majeures de la campagne : elle permet dans un premier temps le ciblage des prospects en fonction des critères d'approche.

Le plan de campagne ainsi que la répartition des tâches en interne sont pris en charge grâce à des fonctionnalités de gestion et de planning. Les formats de contenus sont adaptés en fonction du canal préféré de chaque prospect. Enfin, l'EMA consiste à traiter et à analyser les retours pour chaque campagne. (Principaux éditeurs : Marketic, Annuncio).

D. Personnalisation et commerce électronique

Le site de commerce électronique autorise l'ensemble des opérations commerciales, y compris le paiement, via Internet. Une grande interactivité peut-être introduite dans la relation avec chaque client, pour évoluer vers ce que l'on appelle le "marketing one to one".

Les outils de personnalisation permettent de définir les profils des cyberclients pour leur faire des offres commerciales correspondant à leurs attentes. De manière dynamique, il est également possible de faire apparaître les offres commerciales ou les bandeaux publicitaires en fonction de leur cheminement sur le site.

E. Service au travers du Web

Le service client passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone, avec un centre de support. Toutefois, une partie des demandes peut être satisfaite sur un site Web qui intègre des outils basés sur des technologies avancées (intelligence artificielle, réseaux de neurones, base de connaissance...).

F. La gestion des services

La gestion des services en après vente est extrêmement importante dans une logique de fidélisation des clients. Elle consiste principalement à réagir de manière adéquate à toute demande émanant d'un client. Que la requête soit formulée via un appel téléphonique, un message laissé sur le net ou un courrier postal, il faut dans un premier temps qualifier le client demandeur. La deuxième étape, cruciale, est la qualification de la demande elle-même (demande d'information, réclamation, demande d'assistance...) et sa gestion immédiate. Après recherche si nécessaire, la personne en charge du support doit procéder à l'envoi de la réponse appropriée dans un délai acceptable. Dans le cas d'une intervention, le rendez-vous et les modalités doivent être fixés en tenant compte des plannings de chacun. Enfin, une enquête de satisfaction permet de gérer au mieux le suivi qualitatif de la prestation de service.

Les outils de gestion des services permettent de conserver l'historique de chaque client et d'établir des bases de connaissances à partir des solutions apportées. Les principaux éditeurs : Remedy , BusinessLine , Chordiant.

G. Les offres globales : suites intégrées

Les suites logicielles CRM sont à la fois destinées aux équipes du support client, du marketing et aux forces commerciales et permettent ainsi une vue unifiée de la relation client. Ces solutions s'adressent plus particulièrement aux grandes entreprises et s'intègrent aux circuits internes.

Principaux éditeurs : Coheris, Siebel, Peoplesoft, MicroStrategy, Remedy, Chordiant, Selligent, Amdocs Clarify, GEAC.

VI. Les objectifs d'un tel système

A. Objectif fidélisation

Gagner des clients, c'est bien, les garder c'est mieux : la gestion de la relation client trouve dans la fidélisation de la clientèle son application la plus courante. Cette stratégie implique un support de dialogue avec le client : support technique d'un produit (hot line, service après-vente) ou support commercial (centre d'appel, suivi contentieux...).

Une bonne collecte des informations et une gestion de l'historique de la relation permettent un suivi personnalisé. Courriers échangés (via papier ou e-mail), appels téléphoniques, connaissance de l'identité de l'interlocuteur, historique de sa relation sont des fonctionnalités indispensables pour que vos clients se sentent "chez eux".

B. Identifier les segments de marché

Une clientèle est rarement homogène. Identifier les habitudes permet de créer des "groupes" de clients. Cette démarche, appelée "segmentation", est adaptée aux entreprises qui ont une clientèle dans des secteurs d'activité très variés. Le but : adapter les offres et le discours aux attentes des groupes pour accroître les recettes.

Il faut alors regrouper les informations commerciales depuis les sources les plus variées : notes prises par les commerciaux itinérants sur leur assistant personnel, formulaires remplis sur le site internet, études de géomarketing, nouvelles stratégies d'un secteur, informations provenant des logiciels d'automatisation des forces de ventes...

Cette démarche aboutit à la création d'une base de données qui se doit d'être très complète. Des outils d'analyses sémantiques, de cartographie électronique et de "business intelligence" permettent aux non-informaticiens d'extraire les données pertinentes.

C. Faire fructifier la valeur-client

La notion de valeur-client est importante. Il y a ceux qui assurent les profits de l'entreprise, et ceux qui, au final, restent à marges négatives. Dans le CRM, c'est une valeur fondamentale, sinon on reste dans une démarche de marketing classique.

Cela permet à l'entreprise de s'adapter : en offrant des produits complémentaires, en anticipant la demande, en adaptant les tarifs en fonction de l'historique des achats... Une prime au bon client, en somme. Les suites logicielles du marché permettent de mettre en regard le temps passé au suivi d'un client, sa satisfaction, avec les facturations. Cette démarche est souvent utilisée lors des périodes de réduction de coûts structurels.

D. Optimiser sa prospection commerciale

La gestion de la relation client doit-elle inclure les prospects ? Les opinions divergent sur ce point. Certains estiment "qu'un prospect est un client potentiel ou futur" et qu'en tant que tel, il doit être suivi. Cela implique de centraliser les résultats des opérations marketing : réponses, raisons de refus, dates de rappel... Mais dans ce cas, on est dans un suivi commercial classique qui n'a pas de rapport avec le CRM. Néanmoins, les logiciels d'automatisation des forces de vente permettent le recueil et l'exploitation des opérations commerciales.

De même, les résultats d'une campagne menée par un centre d'appels peuvent être stockés et analysés. Une fois engagé dans cette démarche, on évolue très rapidement vers un centre de contact, et l'on s'aperçoit que l'on a pas les interfaces nécessaires. C'est souvent au moment où l'entreprise utilise un centre d'appels qu'elle réalise avoir besoin d'outils de CRM. La mise en place d'une base centrale de données multi-accès ne s'improvise pas.

E. L'outil ultime ?

Pour intégrer toutes ces démarches, les outils de datawarehouse permettent de bien croiser ses bases de données, qui, en fonction des services sont souvent à des formats différents. Le plus difficile reste l'extraction des données, et leur synthèse en un document facilement utilisable. Le datawarehouse, c'est l'étape finale de la réflexion. Mais le coût de ces architectures les réservent souvent aux grandes entreprises, comme les banques ou les assurances.

F. Externaliser pour commencer

Au final, il peut aussi être utile à une entreprise d'externaliser sa gestion de relation client. C'est souvent plus facile pour démarrer. Pour éviter les soucis juridiques et s'assurer de la confidentialité des données, il est nécessaire de « blinder » le contrat. Par exemple, il est souvent bon de vérifier que les fichiers clients sont bien hébergés sur des serveurs différents chez le prestataire.

VII. Avantages, inconvénients et contraintes

A. Avantages :

L'application du CRM présente plusieurs avantages, entre autres :

- ✘ Mieux analyser les besoins du client à partir de son historique centralisé et accessible par tous les intervenants.
- ✘ Exploiter davantage l'échange Client-Vendeur : clients n'ont pas tous la même valeur (valeur actuelle et potentielle) Permet d'offrir un niveau de service proportionnel à la valeur de chaque client.
- ✘ Augmenter la qualité du service après-vente à travers un suivi auprès du client.
- ✘ Fidéliser la clientèle par une attention particulière et en rendant plus élevé le coût de transfert vers un concurrent.
- ✘ Réduire les coûts commerciaux et efficacité marketing : par une publicité axée directement au bon endroit et au bon client et permet de mesurer chacune des activités promotionnelles et sélectionner les plus performantes.

✘ Gain productivité : un service à la clientèle qui permet aux gestionnaire de suivre en temps réel l'évolution de l'entreprise et réagir à temps.

✘ Augmenter les parts de marché.

B. Inconvénients :

✘ Coûts d'implantation 5 fois plus élevé que ERP (cause d'intégration).

✘ Coûts d'achat 30 à 50% des coûts totaux, autres coûts: intégration données, formation.

✘ Haut risque d'échec lors de l'implantation : planification incohérente, absence de méthodologie et intégration des données clients soit ventes, comptabilité, service, centre d'appel : tous doivent participer et partager et unifier les données, épurer les données, éviter les doublons)

✘ Résistance aux changements : intervention de tous les niveaux (centre d'appel doit s'arrimer aux nouvelles applications CRM)

C. Contraintes

✘ Implication et formation des utilisateurs

✘ Grande capacité de changement de l'organisation

✘ Ressources financières

✘ Délais d'implantation d'un projet CRM

VIII. *eCRM*

le e-CRM regroupe l'ensemble des outils qui concourent à une bonne gestion de la Relation client via les nouveaux canaux de communication, en particulier Internet et téléphones mobiles

A. Du libre-service à la gestion électronique de la relation client

Le monde connaît de spectaculaires transformations depuis qu'Internet joue un rôle de panacée, applicable à tout processus en interface avec le client, et le phénomène ne cesse de s'accroître. Il est vrai qu'Internet est tout à fait prometteur d'augmentation des résultats, de réductions des coûts et de fidélisation de la clientèle par un service plus efficace. Pourtant, la plupart des sociétés qui ont adopté la voie électronique accordent toute leur attention à ces deux premiers aspects, au détriment du troisième. Elles privilégient le libre-service, approche peu coûteuse qui permet aux clients d'effectuer directement des transactions sur le Web.

Dans leur course vers le nouveau monde économique, les entreprises n'accordent pas l'attention qu'il faudrait aux lacunes du libre-service vis-à-vis de la résolution des problèmes. En ce domaine, les applications sont souvent de conception médiocre et, même lorsqu'un contact avec un agent humain est possible, c'est en général dans un cadre lourd et inefficace. Certes, elles réduisent les coûts, mais le client n'y gagne ni en facilité d'emploi, ni en temps, et ne se voit pas offrir des services nouveaux ou améliorés.

Par ailleurs, les courriers électroniques ne reçoivent souvent qu'une réponse tardive et inappropriée. Les exemples abondent d'entreprises où il est coutumier de transmettre les mails sous forme imprimée, à une équipe administrative qui les traite quand elle en a le temps ! Dans la plupart des cas, les accès en libre-service sur le web ne présentent qu'une intégration limitée, voire nulle, avec les autres applications en interface avec le client ainsi qu'avec les bases de données.

B. Les challenges d'un véritable CRM :

L'évolution vers un environnement véritablement optimisé par l'electronic customer relationship management (eCRM) comporte de nombreux challenges à relever. En voici les principaux.

1. Cohérence : stratégie de coopération entre canaux

Le développement d'une stratégie homogène d'interaction entre canaux qui porte sur toutes les technologies actuelles, notamment liées au Web, et vise à améliorer la satisfaction du client sans se limiter à réduire les coûts, représente un facteur clé d'évolution vers le eCRM. L'entreprise doit désormais se montrer concurrentielle non seulement sur les prix et sur la distribution de ses produits, mais sur son service avant et après vente.

Considérer le eCRM uniquement comme une stratégie d'abaissement des coûts aurait des conséquences catastrophiques.

Par conséquent, la stratégie à développer doit :

- S'appliquer de façon homogène à tous les canaux opportuns ;
- Reposer sur une cohérence des données recueillies sur la clientèle ;
- Répondre à la question « comment les clients souhaitent-ils nous contacter ? »
- Définir les canaux les plus appropriés à chaque type de client et d'interaction /transaction.

Une stratégie de eCRM efficace repose sur une bonne compréhension du profil des clients. Il importe de savoir, notamment, quel pourcentage dispose parmi eux , soit au travail, soit à domicile, d'un accès Internet ou à d'autres canaux d'interaction. Il importe aussi de connaître dans quelle mesure la clientèle (ou certains segments de clientèle) choisit le Web plutôt que d'autres moyens pour contacter le service d'assistance.

Les tendances, habitudes, et préférences des clients considérés individuellement ou par segments peuvent se suivre à l'aide d'analyses comportementales, dont le cadre repose sur des techniques fondamentales : le data warehousing et le datamining.

2. Equilibre entre interactions en libre-service et assistées par un agent

Il serait erroné de croire que l'avenir de la relation client ne dépend que d'un choix entre libre-service en ligne ou échanges traditionnels par téléphone. Les technologies élèvent l'interaction à un niveau de qualité sans précédent, non seulement par l'apparition de nouveaux canaux (Web, e-mail, chats, kiosques, etc.) mais aussi par l'association de canaux différents. Cette dernière donne lieu, en particulier, à l'émergence de technologies de « collaboration » ou de « chat interactif », qui permettent à l'agent d'interagir avec le client sur le Web en temps réel, tout en effectuant une communication téléphonique. Le

succès des canaux d'interaction basés sur les nouvelles technologies dépendra de leur facilité d'emploi et de l'avantage procuré au client.

3. Technologie : adoption des outils ad hoc au moment opportun :

Avec, l'avènement spectaculaire que connaîtra bientôt la télévision numérique, qui ne devrait pas tarder à pénétrer les foyers, ces technologies vont être de plus en plus accessibles et donc utilisées. Il sera nécessaire d'en déployer de nouvelles pour mettre en place des solutions de eCRM assurant transparence et visibilité d'une extrémité à l'autre de la chaîne de valeurs, au sein de l'entreprise comme entre celles-ci et ses clients .

En voici quelques unes des options technologiques les plus adaptées à l'intérêt du client et aux exigences de l'activité :

- ✿ Collaboration web ;
- ✿ Dialogue en ligne « chat » interactif ;
- ✿ File d'attente générale : Intégration complète de tous les canaux d'interaction, afin que les appels vocaux ou numériques parviennent à l'agent le plus compétent, son dossier étant consultable par tout membre du service clientèle.
- Résolution des problèmes (technologie de gestion des connaissances et d'auto-apprentissage) ;
- Gestion des réponses par courrier électronique ;
- « Robots » de gestion de la relation client : logiciels intelligents destinés à suivre l'activité des clients et à leur proposer des offres en fonctions des critères opportuns .
- Reconnaissance vocale et traitement des messages vocaux .

L'emploi efficace des technologies dans le cadre du eCRM dépendra d'une série de facteurs clés :

- Adoption par la clientèle.
- Performance des technologies par rapport aux attentes
- Intégration de technologies nouvelles aux outils existants ;
- Conception et développement d'une base technologique ;
- Fonctions personnalisées des applications Internet
- Maturité des outils et incertitude sur les vainqueurs de la course technologique .

4. Gestion du changement (obligatoirement radical) :

La mise en oeuvre d'une infrastructure informatique capable de soutenir une stratégie de canaux intégrée, selon le principe omniprésent d'une pensée et d'une technologie concentrée sur le client, ne peut aller sans une gestion efficace du changement. Il est indispensable d'admettre que la transition entre centre d'appels et système de eCRM représente un bouleversement fondamental de l'activité ; en effet, elle affecte un grand nombre d'éléments clés du fonctionnement de l'entreprise à savoir :

- structure de l'entreprise ;
- aspects humains et culturels ;
- processus opérationnels ;
- processus de management ;
- formation et recrutement ;
- mesures de performances.

C. Exemple : Lacoste

Lacoste multiplie les efforts pour animer son site Web et affirmer sa présence sur Internet. Après avoir lancé un espace consacré aux femmes en septembre 2003, Lacoste a mis en ligne début décembre un mini-site dédié aux hommes, accessible depuis Lacoste.fr jusqu'à Noël. Cette opération marketing avait avant tout pour objectif la construction de base de données, mais elle servait également la communication image de la marque, en contribuant à renforcer l'image " mode " de Lacoste auprès des internautes.

Le mini-site Hommes présentait un jeu-concours, des "conseils de style", et les produits phares de la marque (polos, parfum). "Le jeu-concours est destiné à récupérer des adresses e-mail, indique Didier Calon, directeur de la publicité chez Lacoste. Afin qu'il soit motivant et intéressant pour la cible d'y participer, nous l'avons basé sur le sport, en utilisant les tennismen sponsorisés par Lacoste." Les adresses ainsi collectées serviront à de futures opérations d'e-mailing, mais pour l'instant l'entreprise n'envisage pas de déployer un programme de fidélisation en ligne. Pour cela, elle fait confiance aux boutiques et réserve au web un rôle de vitrine et d'outil relationnel.

Quant aux "conseils de style" distribués sur le site, ils proposent des tenues associant divers vêtements et accessoires Lacoste, assortis de manière à constituer six styles identifiables (élégant, sportswear, sport rétro, etc.). "Nous souhaitons commencer à communiquer sur des silhouettes exprimant le style Lacoste, à savoir une combinaison d'élégance et de décontraction, explique Didier Calon. Nous montrons des façons différentes de porter les vêtements, pour accentuer l'aspect tendance de la marque." Il s'agit de ne pas laisser retomber le soufflé, car il y a encore quelques années, Lacoste n'était pas une marque de mode. Si son image a aujourd'hui changé, c'est au prix d'efforts de communication dont Didier Calon sait que les effets ne sont pas éternels.

Si Lacoste a choisi de s'adresser à sa cible masculine de manière privilégiée sur Internet, c'est que la société souhaite rajeunir cette clientèle, qui représente encore plus de 80% de son activité en France. "A la faveur d'un certain nombre deancements en 2004, le cœur de cible devrait passer de 25-40 ans à 18-35 ans", affirme Didier Calon.

Le lancement du mini-site a été accompagné par un plan médias, orchestré par l'agence Duke, qui a également réalisé le site. Des bannières et des interstitiels ont notamment servi la communication, sur des sites masculins (L'Equipe...) ou plus généralistes (L'Express, Télérama...). Le même type de campagne de bannières avait été mis en place au moment du lancement du mini-site Femmes.

Ce système de sites événementiels correspond à une stratégie de fond pour Lacoste, qui va poursuivre la série cette année avec un site consacré à un nouveau produit, qui remporte un franc succès aux Etats-Unis. Il s'agit de la gamme "pique et stretch", des modèles plus près du corps. Le site Lacoste, auquel sont systématiquement rattachés les mini-sites, revendique 11,5 millions de pages vues par mois. Il a été réalisé en interne, et se décline en une vingtaine de versions internationales localisées.

IX. *Les impacts d'une culture CRM*

A. Impact du CRM sur les fonctions de vente et de marketing

Le modèle de Customer Relationship Management (CRM), qui place les clients au premier rang des priorités des entreprises, comprend trois étapes essentielles :

1. Compréhension parfaite de la clientèle.
2. Adaptation en conséquence des capacités de l'entreprise, afin d'offrir à ses clients ce qu'ils considèrent comme importants.
3. Mise à disposition immédiate de l'information, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Pour évoluer vers une culture axée sur le client, une société doit se soumettre à de considérables transformations. Il ne lui est plus possible de demeurer centrée sur elle-même ou divisée en unités fortement cloisonnées. La circulation de l'information et la communication en temps réel dans l'ensemble de ses structures deviennent indispensables à son activité. C'est la demande du marché qui décide des stratégies à adopter. En d'autres termes, même si les clients disposent d'un grand nombre de points de contact pour se mettre en rapport avec une société, tous ses services doivent avoir un accès intégral à leurs dossiers respectifs.

Les entreprises s'efforcent de mettre en place un processus de vente et de marketing « en boucle fermée » qui, en répondant au client dès le premier contact, maximise sa satisfaction, la fidélité, augmente les recettes et diminue les coûts.

Outre ces résultats, un processus en boucle fermée doit procurer d'autres avantages : amélioration de la communication interne et externe, allongement de la relation client, élimination des systèmes redondants et des données contradictoires, augmentation de la productivité et, surtout, amélioration du service. Il est indispensable de planifier et d'exécuter de manière impeccable la totalité du processus commercial, de la conception d'une stratégie au service après-vente, en passant par la politique de marque et par la gestion des campagnes de marketing.

Sur ce marché nouveau et dynamique, les flux d'informations doivent non seulement circuler entre les ressources internes d'une société, mais aussi atteindre tous les maillons de sa chaîne de valeur. Cette chaîne d'approvisionnement étendue comprend, outre les sous-traitants et autres partenaires de l'entreprise, un mécanisme sans faille de distribution auprès des clients.

Impact sur les compétences

La concrétisation d'une philosophie centrée sur le client passe par une transformation radicale des compétences, en particulier de celles détenues par les personnes impliquées directement ou non dans le processus de vente. De tout temps importantes, les qualités rationnelles deviennent aujourd'hui vitales pour la réussite de l'entreprise. En effet, un agent commercial doit désormais surmonter des difficultés issues d'une technologie pourtant destinée à faciliter les contacts avec le plus grand nombre possible de prospects et de clients.

Les vendeurs d'aujourd'hui se trouvent en continuelle recherche d'informations. Une fois le client trouvé, il faut en confier le soin à des personnes compétentes. L'agent commercial doit souvent allier à des talents de consultant une excellente capacité à résoudre les problèmes car dans l'univers du e-business, l'imprévisibilité constitue la norme. Tout collaborateur en contact avec la clientèle doit faire preuve d'un vif esprit de réaction et d'un vrai sens de critique.

Pour se tenir au courant de l'évolution du marché et repérer les tendances propres à engendrer de nouvelles opportunités, les personnels commerciaux ont accès à une gamme d'outils technologiques plus ample que jamais. Mais, pour en tirer parti, encore faut-il qu'ils possèdent les compétences nécessaires et disposent d'équipements et d'applications informatiques récents.

Les professionnels de la vente doivent posséder une connaissance détaillée des projets stratégiques de leur entreprise et de leur rapport exact avec leurs propres fonctions. Cette situation incite les entreprises et leurs services des ressources humaines à élaborer des systèmes de rémunération innovants pour retenir et motiver leurs collaborateurs, contraints d'œuvrer désormais dans une culture CRM. L'adoption de cette dernière peut se traduire par une capacité à développer et à entretenir des rapports de confiance et un esprit de coopération, propres à transformer des opportunités en ventes bien concrètes.

Quant au marketing, ce dernier devrait entourer les contacts obtenus de toutes les conditions possibles pour favoriser leur concrétisation avant même de les transmettre à la force de vente.

B. Impact d'une culture CRM sur les clients

1. Transmission d'informations

Dans la nouvelle culture CRM, le client attend de son fournisseur qu'il exploite la technologie à sa disposition pour comprendre ses besoins. Il a donc tout intérêt à lui transmettre des informations. Plus le fournisseur en saura sur ses contacts, sur les produits précédemment acquis, sur ses propres processus de vente, etc., plus il pourra lui offrir des produits et services répondant à ses besoins.

Le challenge consiste à faire évoluer les comportements individuels et collectifs dans l'entreprise. Une société hésite à diffuser des renseignements sur son compte auprès d'un commercial qui la démarcher. Mais il ne faut pas qu'elle s'étonne si son offre ne correspond pas à ses attentes. Cette nécessaire transformation des comportements, qui découle directement du nouveau paradigme de la vente, est appelée à affecter dans une large mesure non seulement les entreprises et leur force de vente, mais aussi leurs clients, de par l'utilisation de l'information dans les processus de commercialisation.

2. Recherche d'informations

Depuis l'avènement du e-CRM le client peut désormais explorer l'activité et les produits de ses fournisseurs comme jamais auparavant. Celui qui sait chercher de façon systématique et efficace ce qu'ils ont à offrir, grâce aux fonctions en libre service de leurs sites Web, peut acheter produits et services à plus bas prix, participer davantage à leur configuration et accéder à un plus vaste choix de services.

Le plus difficile, pour le client, est de renoncer à ses habitudes : « je préfère le contact avec une vraie personne », « c'était mieux quand le vendeur m'expliquait ce qu'il me fallait, c'est au fournisseur de vendre, pas à moi d'acheter »... A l'instar des adeptes de la vente sauvage ou des marketers bardés de données sur le marché, le client accède à un avantage concurrentiel en se transformant en « acheteur sauvage », à condition de savoir localiser et exploiter les masses d'informations que les entreprises déposent à qui mieux mieux sur le Web.

6. Impact de la culture CRM sur les fournisseurs

Dans un environnement où le client est le roi, les exigences imposées aux fournisseurs de biens et services ne peuvent que s'accroître. Les indépendants vont devenir plus rares : ils cèderont la place à un grand nombre de complexes chaînes d'approvisionnement ou groupes de fournisseurs, qui réuniront leurs produits afin de proposer un service rendu plus concurrentiel par des coûts partagés, et disponible en tout lieu et à tout moment. De nombreuses activités et fonctions vont disparaître. La nature même du travail est appelée à changer. Quelles compétences faudra-t-il posséder pour évoluer dans un monde économique régi par le client ?

1. Créer de nouvelles chaînes de demande

Dans une économie axée sur le client, l'une des compétences clé à détenir sera l'aptitude à créer de nouvelles chaînes de demande, à se doter des meilleurs atouts et à en modifier régulièrement la combinaison. Ceci se reflètera dans une intelligence aigüe de la dynamique du marché et de l'évolution des structures et relations de l'entreprise : il sera vital de connaître chaque facette de son secteur d'activité ainsi que d'autres aspects économiques.

Cette culture du changement constant exigera de nouveaux savoir-faire et une vivacité inégalée pour instaurer des alliances et reconcevoir des processus. Le long terme se réduira à une période de deux à cinq ans.

2. Il n'est pas d'entreprise sans communication

Le nouveau monde économique ne pourra exister sans communication entre chaînes de demande, clients, employés, entreprises, chercheurs, nouveaux canaux, nouveaux marchés, nouveaux clients, et nouveaux fournisseurs. La capacité à bien communiquer représente une autre compétence indispensable et un considérable facteur de réussite future, pour l'individu comme pour l'entreprise.

3. On n'échappe pas à la technologie

Les nouveaux fournisseurs se trouvent désormais liés à leurs clients par la technologie et par Internet; leur aptitude à déployer des catalyseurs du changement constitue donc elle aussi une compétence primordiale. Il importera en particulier de savoir en tirer parti en matière de systèmes de distribution. La croissance de l'entreprise dépendra de sa capacité à offrir systématiquement un service sur mesure à ses clients. Il faudra, à cet effet, qu'elle s'adapte sans difficulté aux nouvelles technologies, qu'elle communique avec ses clients par la voix électronique et qu'elle fasse partie des centres commerciaux virtuels. Le rôle du responsable de la distribution consistera sans doute dorénavant, à intégrer sa société au sein de telles communautés et demandera, par conséquent, une nouvelle forme de qualification.

Pas Pratique

DANONE

Le Marketing relationnel chez Danone

A. Présentation générale :

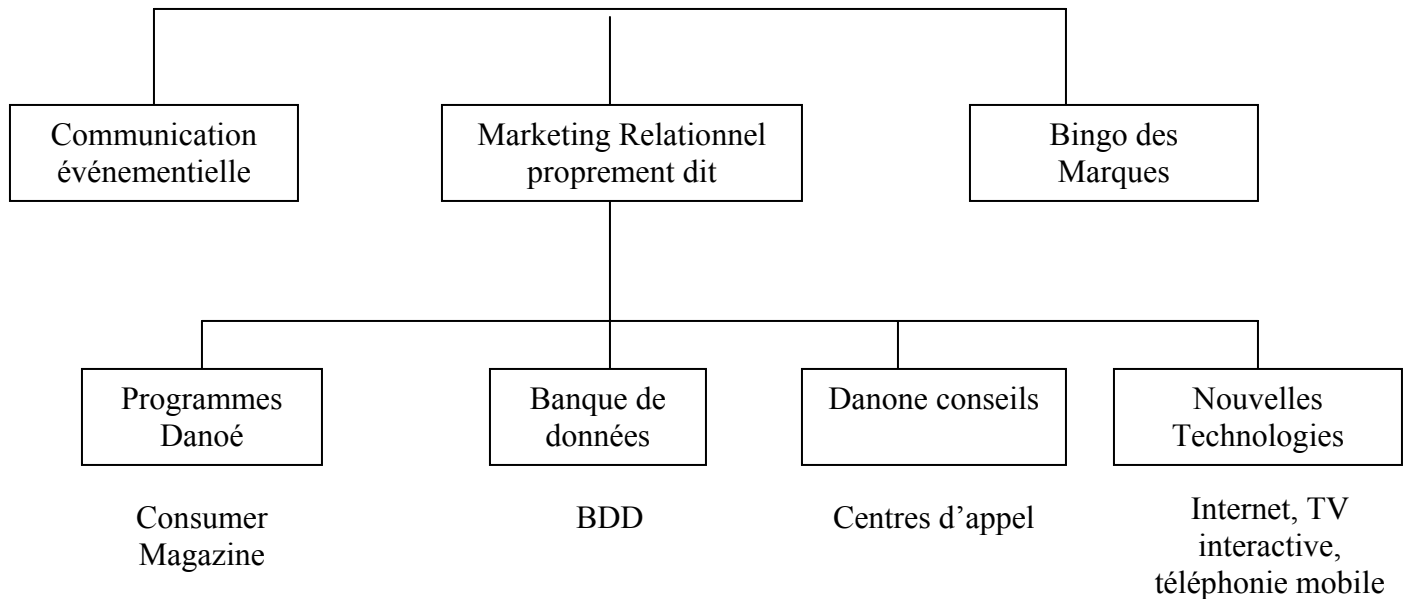
Le groupe DANONE a été l'un des premiers groupes internationaux à s'intéresser au marketing relationnel, et reste aujourd'hui l'un des leaders dans ce domaine. Dès 1966, une cellule spécialisée dans les « Relations avec les consommateurs » a été créée au sein du groupe, sous le nom de « DANONE proximité » et sous la direction de Jean Lou Grimmecker.

1. Missions & organisation de Danone Proximité

La mission générale de Danone Proximité est définie dans les termes suivants :

- Contribuer à générer de la croissance rentable en renforçant la proximité entre nos marques et leurs consommateurs afin de fidéliser ces derniers
- La fidélisation, objectif central du marketing relationnel, apparaît aux responsables du groupe Danone comme un enjeu majeur pour trois raisons principales :
 - ✗ « fidéliser coûte 5 fois moins cher que recruter »
 - ✗ La fidélisation des consommateurs devient progressivement le principal facteur de croissance dans des marchés matures et dans des pays à démographie stable ou déclinante.
 - ✗ Avoir des clients fidèles renforce la position de Danone dans ses rapports avec ses partenaires de la distribution.

Dans le cadre de sa mission générale, Danone Proximité mène trois grands types d'actions :



La communication événementielle, appelée dans le groupe Danone « Eventpartnership », consiste à faire participer le groupe Danone dans son ensemble, ou certaines de ses marques, à de grands événements, principalement sportifs. C'est ainsi que le groupe Danone a été l'un des sponsors de la coupe du Monde de football en 1998, et qu'actuellement il organise une compétition internationale d'équipes enfantines de football, appelée Danone Cup.

Le Bingo des marques, est une vaste opération promotionnelle « transversale » ayant pour objectif de « cross selling » entre marques du groupe.

La troisième mission spécifique de Danone Proximité est le Marketing relationnel.

Cette mission se réalise au travers de quatre actions principales, à savoir :

- La gestion d'une base de données consommateurs (BDD)
- Le développement de programmes rédactionnels « print » Danoé
- La gestion, sous le nom de « Danone Conseils », d'un centre d'appels téléphoniques
- Le renforcement des liens consommateurs via les nouveaux canaux : internet, TV interactive, téléphonie mobile, WAP

Chacune de ces activités est décrite brièvement ci-après.

2. la Banque de Données (BDD)

Au début de l'année 2000, la banque de données (data base) du groupe Danone, en France, comptait 2,9 millions de foyers, représentant environ 10 millions de consommateurs. Différentes sources sont utilisées pour le recrutement de ces foyers, la plus importante étant les remontées d'opérations promotionnelles. Les foyers que Danone cherche à recruter prioritairement et à conserver durablement dans sa base de données sont les gros clients actuels ou potentiels des produits du groupe. En effet, comme le dit Jean Lou Grimm-Hecker « tous les clients n'ont pas tous la même valeur »

« Tous les clients n'ont pas tous la même valeur »

- un tiers de nos clients nous procurent les deux tiers de notre CA
- ces gros clients représentent une part encore plus grande de nos profits, notamment parce qu'ils font moins d'achats en promotions
- les gros clients de nos marques sont souvent aussi de gros acheteurs du marché et possèdent donc un potentiel d'achat supplémentaire pour nous

En recrutant principalement, dans sa base de données, les gros clients actuels et potentiels, le groupe Danone se donne le moyen de concentrer ses actions marketing sur les cibles les plus intéressantes, au lieu « d'arroser » indiscrètement tous les consommateurs, comme on le fait

Quand on utilise seulement les mass médias.

Les actions menées auprès des foyers faisant partie de la banque de données Danone sont de deux types : d'une part des actions promotionnelles, notamment le Bingo des marques et certaines opérations « mono-marques » ; d'autres part des actions relationnelles , au travers de Danoé et de Danone conseils .

3. Danoé :

Danoé est une revue trimestrielle gratuite d'informations et de conseils éditée par le groupe Danone et diffusée à tous les foyers de la banque de données :

Les objectifs de Danoé ont été formulés ainsi :

- Créer une relation privilégiée entre nos marques et nos consommateurs
- Renforcer la valeur ajoutée de nos marques en donnant aux consommateurs des informations spécifiques et privilégiées .
- Créer de la préférence pour nos marques et accroître notre part de marché .

Le positionnement rédactionnel de Danoé est le suivant :

- Danoé est un magazine qui , sur tous les aspects de l'alimentation, donne des informations et des conseils d'une grande valeur, parce que ce sont les marques qui délivrent et leur savoir-faire.
- Les valeurs fondamentales que défend Danoé sont le bien-être, la santé et le plaisir.

Le contenu de Danoé est principalement rédactionnel, mais la revue sert aussi de support à des opérations promotionnelles , sous forme par exemple d'encarts de bons de réduction pour des produits Danone . En plus de ses numéros trimestriels réguliers, Danoé publie des numéros spéciaux destinés à certaines cibles spécifiques, telles que les jeunes mamans.

4. Danone Conseils :

Danone conseils a été créée en 1996 sous la forme d'un centre d'appel téléphonique (call center) ouvert 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Vingt téléconseillers, dont la moitié sont des diététiciens, y répondent aux clients qui appellent pour demander des informations ou des conseils, ou pour exprimer une plainte ou une réclamation.

Les objectifs de Danone Conseils

- Créer une véritable relation « one to one » entre nos marques et les consommateurs
- Apporter de la valeur ajoutée à nos marques, notamment par le conseil diététique ;
- Être les « oreilles » de nos marques, pour déceler les insatisfactions et les attentes des consommateurs.

5. Nouvelles technologies :

Les canaux électroniques s'imposent comme de nouveaux outils de fidélisation, plus ciblés, plus simples et plus interactifs que le « print ». le groupe Danone prend position sur ces nouvelles technologies avec son site web, Danoneconseils.com, qui s'adresse à la mère de famille pour lui apporter services et conseils en matières de nutrition, santé et bien-être ? de même, des expériences pilotes sont conduites en télévision interactive mobile et WAP (portail internet sur le mobile). Chacun de ces nouveaux canaux sera en interaction avec la base de données consommateur, afin de déclencher automatiquement les offres et services correspondant au profil identifié du foyer .

6. Les résultats et les perspectives d'évolution du marketing relationnel chez Danone :

les résultats des actions de marketing relationnel menées depuis 1996 par le groupe Danone avec le panel Secodip a notamment fait apparaître un écart positif de la part de marché des marques du groupe de 5,6 points entre les foyers exposés et les foyers non exposés aux actions de marketing relationnel .

B. Processus stratégique :

Cette stratégie se décompose en trois étapes :

1. Première étape : la création d'un institut

Objectif : établir une relation entre Danone et la santé.

1991 : lancement de l'Institut Danone, sous la forme d'une association loi 1901, destiné à aider la recherche dans le domaine de la nutrition, ses actions ne sont en général pas connues du grand public.

2. Deuxième étape : mise en place d'une action promotionnelle le

« Bingo des Marques ».

Objectif : fidélisation mais surtout constitution d'une base de données clients.

Un premier programme de marketing relationnel intitulé « le Bingo des Marques » a été mené d'octobre 1993 à janvier 1994. Il reposait sur la distribution de livrets où des preuves d'achat de produits de marques appartenant au groupe Danone devaient être collées. Lorsqu'un certain nombre de preuves d'achat étaient collées et que le livret était renvoyé à l'entreprise, le client pouvait obtenir des offres de remboursement (O.D.R.) d'un niveau compris entre 200 et 500 F, ainsi que sa participation à un tirage au sort doté d'un gros lot de un million de francs.

Sur les dix millions de livrets collecteurs distribués (principalement dans les boîtes aux lettres), 226.000 ont été retournés, soit un taux de remontée de 2,26%. Le niveau moyen de remboursement s'est établi à 250 F par livret. Les produits inscrits au Bingo, ont connu une progression de 15% contre 2% pour ceux hors-Bingo. D'après le Groupe Danone, cette opération qui a nécessité un investissement de 100 millions de francs a permis de générer un chiffre d'affaires supplémentaire de 350 MF.

Fort de ces résultats et des enseignements acquis, le groupe Danone a relancé son opération du 16 janvier au 30 avril 1995. Cette fois-ci, le nombre de livrets distribués a été réduit à 7 millions. Ensuite, les grilles de réponse ont été modifiées. Certains produits proposent deux grilles : une pour un consommateur occasionnel et une autre pour un gros consommateur. L'insertion de cette grille « consommateur occasionnel » a pour but de permettre un développement des ventes croisées entre produits et entre marques différents : les non consommateurs sont ainsi incités à goûter le produit. La grille « gros consommateur » a pour but un « up-selling » sur ces produits par les ménages qui apprécient particulièrement ce type de produit. Le niveau des O.D.R. reste inchangé : entre 200 et 500 F. Le mécanisme de tirage au sort en fin d'opération a été maintenu, mais le lot de 1 million de francs a été modifié en 10 Peugeot 106. Pour lancer à nouveau l'opération, 30 millions de francs ont été investis en médias (télé et radio). L'objectif de cette opération, clairement affirmé par la direction, n'est plus seulement la fidélisation, mais ouvertement la constitution d'une base de données client comportementale.

3. Troisième étape : le lancement d'un programme de marketing relationnel

Objectifs : Créer un lien de proximité, de confiance entre les marques du groupe et leurs clients. Analyser le comportement des clients de la marque.

Tout d'abord, grâce à l'opération Bingo des marques, Danone a constitué une base de données de 230.000 foyers de clients fidèles à la marque. Ensuite, Danone a envoyé, au mois de mars, à un million de consommateurs le numéro 1 de son nouveau magazine intitulé « Danoé » ainsi qu'un questionnaire sur leurs façons de consommer, les produits qu'ils achètent, les magasins qu'ils fréquentent, leurs besoins d'information sur les produits, la somme qu'ils dépensent dans les grandes surfaces en produits alimentaires... Ceux qui répondaient étaient abonnés au magazine et recevaient un « cadeau ».

Cette étude a eu une double utilisation. Tout d'abord, elle a permis d'affiner le contenu du magazine. Ensuite, elle a permis d'enrichir la base de données (de nouveaux clients ont été introduits et des données supplémentaires sur des foyers ayant répondu à l'opération Bingo des Marques ont été recueillies).

Danoé est un magazine de 28 pages, imprimé sur papier glacé. Il est un outil de « promotion douce de la marque », un outil de stratégie d'invitation. Il traite de l'alimentation sous tous ces aspects (régimes, gastronomie régionale, santé...). Il a donc un contenu fortement consumériste pour créer une affinité entre les ménagères et la marque, dans la continuité de la communication de proximité mass média sur le thème « Fondation Danone ».

Adjoint au magazine, une enveloppe contient huit bons de réduction « exclusifs » à valoir sur huit marques parmi les quarante du groupe. L'avant-dernière page intitulée « dialogue » est réservée au courrier des lectrices et au parrainage de leurs amies afin de les abonner à leur tour au magazine.

4. Quatrième étape lancement d'une ligne « Danone Info Service »

Et enfin, fin 1996 et début 1997, entre réveillon et crise de la vache folle, Danone lance une campagne d'affichage concernant la ligne « Danone Info Service », dont l'objectif est, certes d'enrichir la base de données, mais aussi d'observer un marché instable dû à la proximité des produits de la marque et à la crise en cours. Ces affiches sont des exemples caractéristiques de ce que nous avons appelé la stratégie d'invitation.

Cette campagne s'articule autour de quatre affiches :



Slogan : « si votre enfant refuse les légumes, ne hurlez pas, téléphonez »



Slogan : « une balance ne vous donnera jamais de conseil. Une diététicienne, si. »

Conclusion

Le succès de l'approche relationnelle s'explique par la pertinence d'une stratégie qui dans le contexte actuel de concurrence féroce, repose sur la fidélisation de la clientèle au détriment du renouvellement de la clientèle au détriment du renouvellement permanent de celle-ci. En effet , le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client . Cette conception, basée sur la notion d'échange privilégie l'échange relationnel, qui fait référence a un schéma temporel long, par opposition a un échange transactionnel, caractérisent une relation ponctuelle, pour ne pas dire éphémère. L'échange relationnel suppose une connaissance plus approfondie de la cible, inutile sur une transaction unique. L'information doit être collecte, stockée, mise a jour, ce qui rend indispensable la mise en place d'une base de données.

Dans cette logique, l'amélioration de la productivité commerciale vient de la connaissance de données marketing, nourrie par des informations dont l'origine est identifiée.

La consommation des ménages et la consommation industrielle s'inscrivent alors toutes deux dans une logique dite de « construction de la demande », dans laquelle et le fournisseur, en amont, et le client, en aval, interviennent pour participer, avec l'entreprises, a la définition d'une offre adaptée a ces types de clientèles.

C'est pour cela que jaillit le concept de CRM comme aboutissement ainsi qu'outil ultime du Marketing relationnel.

Bibliographie

Ouvrages

"Gestion de la relation client" René Lefebure / Gilles Venturi Ed. Eyrolles 2001

"Le Marketing relationnel" Jean-Claude Boisdevésy Ed. d'organisation 2001

"Le Marketing orienté résultats" Yvelise Lebon / Nathalie Van Laethem Ed. Dunod 2003

"Marketing management" P Kotler et B. Dubois

"Le one to one " D. Peppers et M. Rogers

"CRM : Customer Relationship Management " Brown S. (2001), , Village Mondial, Paris.

Revue :

Décision Marketing n° 11

Flambard-Ruaud S. (1997), Les évolutions du concept de marketing, mai-août, 7-20.

Revue des Sciences de Gestion n° 177

Intitulé de l'article : nouvelle mercatique

Auteur : Victor TSAPI

Webographie

www.adetem.org

www.crm35.free.fr

www.crm-forum.com

www.cxp.fr

www.dmnews.net

www.e-marketing.fr

www.fedma.org

www.lettredumarketing.com

www.Planeteclient.com

www.publi-news.fr

www.sncd.f

www.odyssey.com

<http://laurence.mollard.free.fr/index.htm>

Professeur et encadrant

Dr. H. Berbou

Invités et intervenants

3ème Année Commerce

2004-2005