

Chapitre 3 La connaissance du client

*NRC - Gestion de clientèle - 1ère année
Document Étudiant*



Jean-Alain LARREUR

Table des matières



Introduction	3
I - Les fondements de la connaissance du client	4
1. D'une société de consommation à une société de consommateurs	4
2. La transformation du plan de marchéage	6
2.1. Le produit	6
2.2. Le prix	7
2.3. La distribution	7
2.4. La communication	8
3. Les principaux types d'informations à recueillir	8
3.1. Les informations d'identification	8
3.2. Les informations de qualification	9
3.3. L'historique des achats et de la relation	9
3.4. Les informations de comportement	9
4. Les principaux outils de collecte d'information	10
5. Partie I Synthèse et bilan personnels	10
II - Les objectifs de la connaissance du client	12
1. La valorisation du portefeuille clients	12
2. La satisfaction du client et sa fidélisation : La Gestion de la relation client (GRC)	13
3. Une offre multicanal	13
4. Partie II Synthèse et bilan personnels	15
III - L'analyse GRC	16
1. Des données brutes aux données commerciales	17
2. Les principales applications commerciales des bases de données	18
2.1. Les actions de communication individualisée	18
2.2. L'assistance et la gestion de la force de vente	20
3. Partie III Synthèse et bilan personnels	21

Introduction



« *Si tout vous semble sous contrôle, c'est sans doute que vous n'allez pas assez vite.* » Tom Peters.
(Auteur et Consultant en management-« *In Search of Excellence* »)



Les fondements de la connaissance du client



D'une société de consommation à une société de consommateurs	4
La transformation du plan de marchéage	6
Les principaux types d'informations à recueillir	8
Les principaux outils de collecte d'information	10
Partie I Synthèse et bilan personnels	10

1. D'une société de consommation à une société de consommateurs

Depuis les années 1980, les mutations sociales ont eu d'importantes répercussions sur le *comportement de consommation*. Des pratiques de plus en plus individuelles ou restreintes à de petits groupes homogènes, les « *tribus* », se sont ainsi développées (*Hypersegmentation* due à l'apparition et au développement la mercatique relationnelle). De telles pratiques donnent naissance à une *société de consommateurs* différente de la société de consommation qui prévalait jusqu'alors.

Note : Ceci explique que la grande distribution va mal aujourd'hui.

Pour résumer la pensée d'Hannah Arendt "« *les objets de la modernité ne servent plus, ils se consomment. les choses ne sont plus ce qu'elles sont mais ce qu'elles génèrent* »" (1958 "Condition de l'homme moderne")

« *La force vitale de l'homme n'est plus utilisée pour créer les conditions d'un monde commun, présent ou futur, pour « s'immortaliser », mais elle entretient un monde « consommable », dans lequel tout objet est destiné à périr.* »

Les principales évolutions sont résumées dans le tableau suivant :

Société de consommation	Société de consommateurs
Idéal collectif	Individualisme, tribus
Choix limité	Hyperchoix
Information ciblée, parcellaire	Hyperinformation
Consommation "paraître"	Consommation "identitaire", "rationnelle, recherche d'éthique
Lien social	Éclatement du lien, réseaux
Cohérence	Turbulence
Ordre, confiance dans l'avenir et les institutions	Chaos, insécurité, pessimisme
Fidélité aux marques	Infidélité, versatilité, consommateur "zappeur"

Illustration : La planète disneylandisée (Sylvie Brunel)

la plupart des grands sites touristiques (notamment les sites naturels) ont eu tendance, progressivement, à s'adapter à l'image qu'en ont les occidentaux.

Ainsi le touriste qui s'aventure dans un parc naturel au Kenya ne veut pas y voir autre chose que des autochtones en habits traditionnels. Quelle serait sa déception d'y voir des jeunes en baskets écoutant de la musique américaine...

D'où la création de points de vue correspondant aux prises de vue des catalogues de voyagistes, refus de voir les populations locales s'occidentaliser, etc.

C'est cela, la disneylandisation du monde.

Le consommateur actuel recherche des produits qui répondent à des besoins de façon *individualisée* et *personnalisée* ; plus que par le passé, il souhaite participer *activement* à la conception et au développement de l'offre produit. Il doit donc être de plus en plus associé à la réflexion et à la stratégie marketing.

Cette évolution nécessite une *connaissance approfondie et une écoute permanente du consommateur*, que rend possibles le développement parallèle des outils et des véhicules d'information.

Le tableau suivant résume l'évolution des relations producteurs-consommateurs :

	Société de consommation	Société de consommateurs
Valeur reçue	Produit/Service	Valeur économique, affective, informative
Nature des communications	Unilatérale : vendeur --> acheteur	Interactive : vendeur <--> acheteur
Lieu de transaction	Marché physique	Partout
Moment de transaction	Heure d'ouverture	A tout moment
Vitesse de retour de l'information	Lente	En temps réel



Illustration : Adopte un mec.com :

Nous sommes au « *supermarché de la rencontre* », où « le client est roi, et, en l'occurrence, il est reine ». Le site donne le pouvoir de décision aux femmes, ces dernières pouvant accepter ou non la discussion avec un inscrit.

Pour cela, rien de plus simple : il suffit de mettre l'homme dans son « panier », comme l'illustre le logo de l'entreprise...

2. La transformation du plan de marchéage

La mercatique *individualisée* cherche à adapter le produit au besoin du client et non plus le besoin du client au produit. (Exemple des contrats d'assurance)

Elle repose pour beaucoup sur l'émergence de *nouvelles technologies* qui disposent de possibilités de stockage d'informations quasi infinies, de logiciels de calcul, d'analyse et d'aide à la décision.

La mercatique *individualisée* provoque ainsi une transformation radicale des composantes du plan de marchéage.

2.1. Le produit

Le produit est entouré d'une *multitude de services* et s'oriente de plus en plus vers le « *sur mesure* », d'où la nécessité d'une connaissance approfondie du client.

Exemple

Dans le domaine de l'automobile, le client se voit proposer à l'heure actuelle de nombreuses versions d'un même modèle, ainsi qu'une multitude de services : financement, assurance, contrats de

maintenance et de reprise, extension de garantie, accessoires, etc.

Quelle motorisation choisir? Quelle carrosserie choisir? Quelle transmission? Quelle finition? Quels équipements choisir? ...

2.2. Le prix

La fixation du prix dépend plus de *la perception de la valeur du produit* par le consommateur que de la prise en compte des *coûts* ou de la *demande*. (Exit/ Adieu le fameux "rapport qualité prix" qui n'existe plus, s'il n'a jamais existé...)

Une nouvelle approche, notamment dans le domaine des services, fait évoluer le prix en fonction du client et du moment de la transaction pour maximiser les recettes. Cette tarification flexible (ou *Yield Management*), consiste donc à s'adapter continuellement à la demande : selon les situations, il faut vendre plus ou moins cher. Cette pratique est d'usage courant dans l'aviation, l'hôtellerie ou la location de voitures.

Exemple

La plupart des compagnies de transport aérien pratiquent des tarifs différenciés, par exemple :

- tarif A : plein tarif première classe ;
- tarif B : plein tarif « classe éco » sans aucune réduction ;
- tarif C : - 20 % sur vol longue distance, avec réservation 7 jours à l'avance ;
- tarif D : - 20 % sur vol courte distance, avec réservation 4 jours à l'avance ;
- tarif E : - 40 % sur vol longue distance, avec réservation 7 jours à l'avance, aller-retour obligatoire, séjour incluant le samedi, etc.

2.3. La distribution

Dans ce domaine, la tendance est à une recherche de *relations plus étroites* entre les producteurs et les consommateurs, car les distributeurs font écran à la circulation de l'information au sein des réseaux de vente. Deux moyens permettent d'améliorer le lien entre producteurs et consommateurs :

- les relations *directes*, qui utilisent les canaux de la vente à distance et les réseaux de distribution sélectifs (clubs d'acheteurs, par exemple) ;
- les relations *indirectes* à travers les distributeurs, par le biais du *trade marketing*, et plus particulièrement de l'ECR (*Efficient Consumer Response*), stratégie qui vise à satisfaire mieux et plus rapidement les attentes du consommateur. Cette meilleure connaissance des besoins du client par les producteurs concerne essentiellement les domaines du réapprovisionnement, de l'assortiment du magasin, des promotions, du merchandising, et du développement de nouveaux produits.

3.2. Les informations de qualification

Ces informations doivent permettre, lors de la mise en œuvre de la relation client, de *personnaliser le contact*. Il peut s'agir des coordonnées (nom et fonction) des interlocuteurs (décideur, utilisateur, prescripteur, payeur), des équipements actuels, des dates prévisionnelles de changement d'équipement ;

Pour des prospects, de l'origine des clients (contact d'un commercial, salon, mercatique directe)...

Exemple : Prospection pour les solutions d'impression

Quelles sont les informations à recueillir dans le cadre d'une prospection sauvage pour vendre des solutions d'impression ?

3.3. L'historique des achats et de la relation

Il s'agit de conserver *la mémoire de tous les achats* effectués par le client (dates, produits achetés, quantités, modes de règlement), ainsi que des différents contacts qui ont pu être établis (envois de mailings, téléprospection, connexions Internet, dates de relance, visites de salon, demandes de documentation, etc.).

3.4. Les informations de comportement

Ces informations varient selon les publics étudiés et selon les problèmes mercatiques à résoudre.

S'agissant, par exemple, de la consommation de tel ou tel produit, on pourra s'attacher à savoir *qui* consomme (dans la famille ou dans l'entreprise en B to B), *où, quand, comment* et *combien*.

Il est, en effet, souvent utile de savoir qui achète au sein de la cellule familiale ou de l'entreprise, à quel endroit et avec quelle fréquence.

Exemple

Dans le *domaine bancaire*, le banquier est amené, pour répondre à des besoins de gestion des comptes, à suivre de façon détaillée les opérations financières réalisées par ses clients (recettes, dépenses, comptes d'épargne, placements, prêts, etc.).

Il recueille également, pour des raisons juridiques et réglementaires, des informations d'identification concernant son client (nom, adresse, date de naissance, profession, statut matrimonial), voire des informations plus nombreuses au moment des demandes de prêt.

De plus, le système informatique utilisé par la banque peut le renseigner sur les différents contacts qui ont eu lieu entre la banque et son client.



4. Les principaux outils de collecte d'information

L'entreprise qui souhaite bien connaître sa clientèle dispose de plusieurs moyens pour collecter l'information :

- *Le service mercatique* peut fournir de nombreuses informations issues des études commerciales, des demandes d'information, du traitement des réclamations, des campagnes de mercatique directe (phoning, mailing) et promotionnelles (coupons-réponse, jeux, concours), des liens interactifs avec le client à l'occasion de l'utilisation du site Internet de l'entreprise.
- *Le service comptable* fournit des informations sur les comptes clients, la facturation, les règlements et leur suivi, les coordonnées clients (relevées sur les chèques).
- Par leur position centrale dans la relation client, *les vendeurs* participent bien évidemment à cette collecte d'information : au cours de leurs actions de prospection et de vente, ils sont à même de rassembler et de remonter de nombreuses informations concernant les clients, qui permettent d'enrichir la base de données clients.
- Les *bases de données externes* (fichiers achetés ou loués par l'entreprise) comportent, outre les adresses, des données comportementales sur les prospects. Elles proviennent d'autres entreprises, par exemple France Telecom, La Poste ou La Redoute.

Exemple : Le Télégramme et les nouveaux abonnés France Telecom

France Telecom vend les informations contenus dans ces bases de données, notamment les ouvertures de lignes. Ce qui permet au Télégramme de mettre en place un publipostage pour les nouveaux arrivants dans trois départements bretons

5. Partie I Synthèse et bilan personnels

-
-
-
-
-

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



Les objectifs de la connaissance du client

La valorisation du portefeuille clients	12
La satisfaction du client et sa fidélisation : La Gestion de la relation client (GRC)	13
Une offre multicanal	13
Partie II Synthèse et bilan personnels	15

Une bonne connaissance de la clientèle permet à l'entreprise d'augmenter la valeur de son capital client. Plusieurs démarches permettent d'atteindre cet objectif.

1. La valorisation du portefeuille clients

Pour valoriser son portefeuille de clientèle, l'entreprise va pouvoir jouer sur plusieurs axes :

[cf. Des données brutes aux données commerciales]

Upselling/Crossselling

La valorisation du portefeuille passe par :

- la *conquête d'une nouvelle clientèle* (prospects, clients de la concurrence) ;
- la recherche d'une *relation client qui s'inscrit dans la durée*, en cherchant à conserver le client le plus longtemps possible par la mise en place de programmes de fidélisation.

Remarque

Les entreprises perdent en moyenne 50% de leurs clients tous les 5 ans. Réduire cette perte de 5% peut entraîner une augmentation des profits d'au moins 25%. Dans certains secteurs d'activité comme la banque ou l'assurance, les profits peuvent être améliorés de 50%.

Exemple

Dans une compagnie d'assurances, le conseiller clientèle cherchera à *conquérir une nouvelle clientèle* par la prospection des jeunes étudiants auxquels il proposera une assurance auto ;

il proposera par la suite, lorsqu'ils loueront leur premier logement, une assurance multirisque habitation, une assurance vie ou une assurance garantie des accidents de la vie lorsqu'ils auront la responsabilité d'une famille, enfin une assurance obsèques à l'heure de la retraite.

Remarque

On dépense en moyenne 300 000 Euros pour faire rentrer 10 000 clients dans l'entreprise.

Cette approche de la gestion d'un *portefeuille clients* se retrouve dans le concept de Gestion relation client (GRC), qui consiste, pour l'entreprise, à déployer des *programmes relationnels* sur sa clientèle existante et des *programmes de prospection* à travers différents canaux de contact.

2. La satisfaction du client et sa fidélisation : La Gestion de la relation client (GRC)

Dans nos économies développées, la plupart des marchés se caractérisent aujourd'hui par une *croissance relativement limitée*. Le développement du chiffre d'affaires des entreprises et leurs gains en termes de part de marché passent plus par une *fidélisation de la clientèle que par la conquête de nouveaux clients*. C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'entreprises ont mis au point des programmes de Gestion relation client (GRC) ou *Customer Relationship Management (CRM)*.

La GRC est définie comme une *démarche organisationnelle* visant à *mieux connaître et mieux satisfaire* les clients. À travers une pluralité de canaux de contact et dans le cadre d'une relation durable, les clients sont identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

Une bonne connaissance des clients permet d'améliorer l'efficacité commerciale en contribuant à la construction d'une vision globale du client, et permet d'effectuer un dosage précis de la pression commerciale, adaptée à la valeur du client. En d'autres termes, *les efforts déployés par l'entreprise doivent être adaptés au potentiel client*.

Exemple

Dans une banque, l'ensemble des informations contenues dans la base de données clients peuvent être agrégées de différentes manières, de façon à permettre des *propositions commerciales appropriées*.

On peut, par exemple, observer les différents moyens de paiement du client (chèque, espèces, carte bleue, virement), analyser ses comptes, ses incidents de paiement, l'évolution de sa famille, pour ensuite lui proposer les produits les mieux adaptés.

Par la suite, on peut le fidéliser en lui proposant d'autres produits correspondant à l'évolution de sa situation (proposition d'une assurance vie lorsqu'il aura des enfants, d'un plan épargne retraite lorsqu'il atteindra 40 ans, etc.).

3. Une offre multicanal

Les entreprises sont de plus en plus amenées à étendre leurs modes de communication et de distribution auprès des clients. Elles disposent pour cela de différents *canaux de contact client/prospect* :

- le réseau de distribution (magasins, points de vente, agences) ;
- la force de vente chargée des visites clients ;
- les conseillers téléphoniques sur plate-forme téléphonique (centre d'appels) ;
- les campagnes de publipostage, le e-mailing, les serveurs de messagerie vocale, les SMS, le couponing (annonces dans la presse) ;
- la communication média traditionnelle, etc.

La mise en œuvre de ces différents canaux doit permettre d'*optimiser la marge dégagée sur chaque client à court et à moyen termes*. Cependant, *plus les canaux de contact se multiplient, plus les coûts de contact client risquent d'augmenter*. Il convient donc d'allouer de façon efficace les ressources commerciales en adaptant les dépenses au potentiel de chaque prospect, sans pour autant remettre en cause la satisfaction du client.

D'autre part, *l'offre multicanal nécessite une cohérence et une synergie* qui supposent la mise en place d'un système global de pilotage, conservant la mémoire des interactions avec le client tout en partageant sa connaissance du client avec l'ensemble de l'entreprise.

Exemple : Centres d'appels

En plus de leur réseau traditionnel d'agences, les banques utilisent de plus en plus les *centres d'appels pour leurs appels entrants*, ce qui permet aux conseillers clientèle de consacrer une part plus importante de leur temps de travail au face-à-face client (front office = relation client).

Le travail du conseiller est également relayé, en aval, par des campagnes de mercatique directe et, en amont, par le back office (montage et suivi des dossiers, gestion des anomalies).

Le conseiller de clientèle, déchargé de plus en plus d'activités de gestion commerciale et de prospection, devient (ou devrait devenir ?) un véritable acteur de la relation client.

Exemple : Campagnes Multicanal

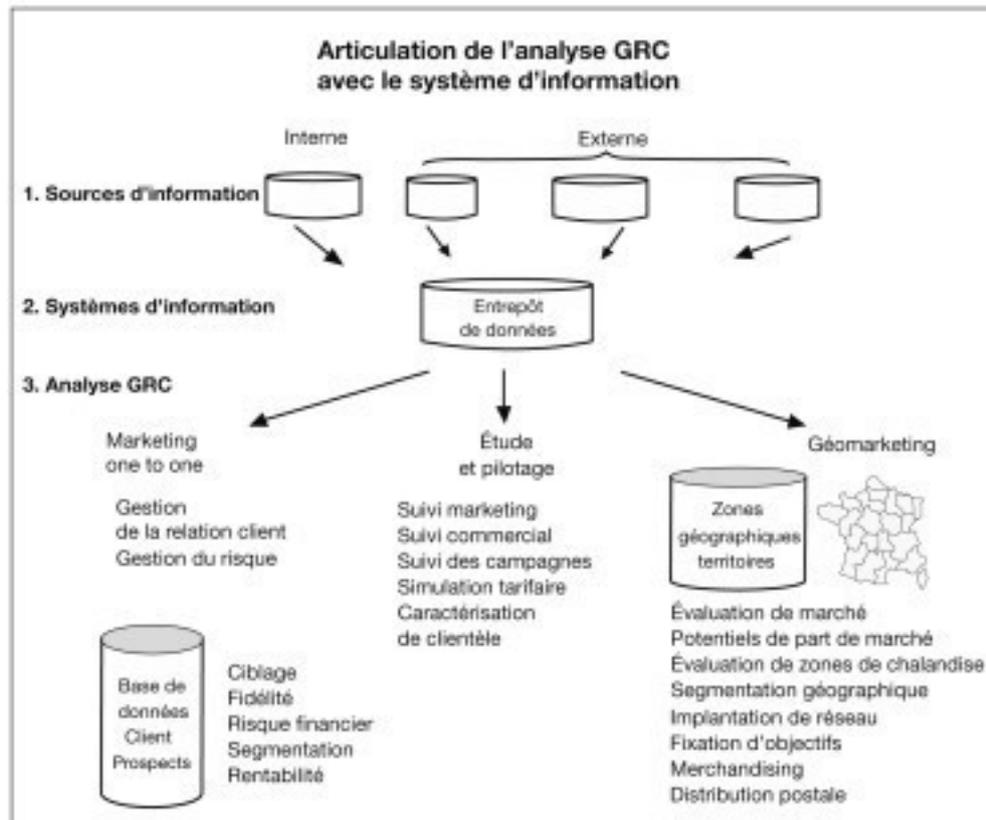
organisation d'un événement

J-15 : création et envoi de l'invitation *e-mailing* à votre événement.

J-10 : relance par *e-mail différent* (objet, contenu) des personnes n'ayant pas répondu à l'invitation.

J-7 : relance par *téléphone* des personnes souhaitant assister à votre événement

J-1 : envoi d'une *confirmation personnalisée par SMS* aux personnes inscrites à votre manifestation rappelant la date, l'heure et le lieu de rendez vous.



D'après M.-H. Delmard, Y. Petit, J.-M. Gautier.
Management des systèmes d'information, Dunod

Articulation analyse GRC et SI

1. Des données brutes aux données commerciales

L'analyse GRC doit permettre à l'entreprise de *générer une information client* qui entraîne une *prise de décision*. Le schéma suivant permet de visualiser le processus qui conduit des données de base à la décision finale :

[cf. Des données brutes aux données commerciales]

Les étapes représentées par le schéma constituent les maillons essentiels de la chaîne de la valeur client. Les données brutes doivent être transformées en informations client qui aient une signification commerciale et qui permettent une analyse par rapport au contexte, à l'environnement et au comportement du client.

Exemple

Un client a souscrit un contrat de fourniture de services (téléphonie mobile, abonnement aux bouquets TV). Le fait qu'il ait formulé, le 12 et le 15 octobre, deux réclamations, enregistrées dans la base de données clients, constitue une information brute (ou donnée de base). L'information à déduire de cette donnée peut résulter d'une analyse des relations entre ces deux données : le mauvais traitement de la première réclamation a entraîné la seconde. Le client risque donc de résilier son contrat.

L'analyse de la situation aboutit au classement de ce client dans la catégorie « sensible », et au déclenchement d'un indicateur d'« attrition » (risque d'érosion du portefeuille clients qui conduit à une perte de clientèle). Il convient donc d'entreprendre une action qui permette de conserver ce client.

Afin d'accroître l'efficacité de la relation client, la gestion des bases de données nécessite :

- la *fiabilisation* des données de base concernant les clients (par correction d'adresse, dédoublement, géolocalisation, validation des contenus, etc.) ;
- la *production d'information client* pour rendre possibles les analyses par corrélation ;
- un *enrichissement de l'information* (études commerciales, bases de données externes, données INSEE) ;
- la mise en place d'*indicateurs* (cumuls, ratios, ventilations) permettant le *déclenchement automatique de procédures* (business intelligence).

2. Les principales applications commerciales des bases de données

2.1. Les actions de communication individualisée

Le développement des *bases de données individualisées* permet à la *mercatique directe* de mettre en place une *communication interactive*, au *contenu personnalisé*.

La mercatique directe relationnelle s'est aujourd'hui imposée grâce à l'exploitation des bases de données et grâce à l'apparition de vecteurs de communication plus interactifs. Les moyens utilisés peuvent être classés en deux catégories :

- les *moyens traditionnels* : la poste (publipostages), les boîtes aux lettres (imprimés non adressés), les annonces presse avec coupon-réponse, le téléphone (téléprospection de masse) ;
- les *nouveaux moyens*, qui vont de plus en plus dans le sens de la communication personnalisée : le téléphone mobile (SMS), le courrier électronique (e-mailing), le télémarketing (téléprospection ciblée), les lettres de diffusion (newsletter), la télévision interactive, etc.

Exemple

Les laboratoires *Vichy* ont renouvelé leur stratégie de communication en choisissant Mobile et Permission comme partenaires de la campagne de lancement de la crème Oligo 25.

En complément d'une campagne de communication presse, un message SMS, qui invitait les consommatrices à venir chercher un échantillon du nouveau soin en pharmacie, a été envoyé à près de 70 000 femmes, âgées de 15 à 34 ans.

Le SMS constitue un support innovant et impactant dans la mesure où les consommateurs sont obligés de lire le message.

Le SMS est par ailleurs le support approprié pour toucher une population jeune.



2.2. L'assistance et la gestion de la force de vente

2.2.1. Un ciblage plus précis

Grâce aux bases de données, les commerciaux sélectionnent très finement leurs *cibles de prospection*. Des analyses de *segmentation* et de *scoring* leur permettent d'optimiser leur face-à-face clients, réduits à ceux qui offrent un *potentiel suffisant*. Les commerciaux sont assistés dans leur démarche par les campagnes de mercatique directe et les actions de prospection téléphonique réalisées par les centres d'appels.

Exemple

Chez AGF Assurfinance (gestion de patrimoine), lorsque le crédit d'un client prend fin, la somme qu'il lui consacrait mensuellement se retrouve disponible.

Le service marketing, via la base de données et le système informatique, en informe aussitôt le commercial chargé du compte, qui propose alors un nouveau produit financier.

2.2.2. Un accès permanent aux informations

Grâce aux bases de données, les vendeurs peuvent accéder à une *multitude d'informations clients mises à jour en temps réel* : des coordonnées précises, l'appartenance à un segment préalablement défini, des indicateurs spécifiques (par exemple, le nombre de jours de découvert bancaire), des indicateurs de détention produits, des offres présélectionnées suivant le profil du client, l'historique des achats du client, etc.

2.2.3. Des logiciels de gestion commerciale

Le recours à des logiciels de gestion commerciale facilite la gestion du travail du commercial. Les principales applications permettent :

- *la gestion de fichiers* : création, enrichissement, ciblage ;
- *la gestion de l'agenda* : planification des tâches et organisation des tournées ;
- *la gestion de la prospection* : par la création d'outils de prospection (publipostage, e-mailing, courrier de demande de rendez-vous) et la programmation des actions (publipostage, relance téléphonique, envoi de courrier, envoi de documentation, envoi de devis).

Exemple

L'éditeur Prologue Technologies, spécialiste des architectures de gestion pour les PME, a mis au point un module GRC pour sa gamme Oxygène ++. Ce logiciel permet d'optimiser la gestion des forces de vente et du marketing, en consolidant les informations reçues par les différents canaux de contact clients utilisés.

L'étape suivante consiste à organiser et automatiser les actions réalisées par les équipes

