



Table des matières

Introduction	1
1. Définition	2
1.1 <i>Le CRM comme processus technologique</i>	2
1.2 <i>Le CRM comme processus relationnel</i>	3
1.3 <i>Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle</i>	4
1.4 <i>Le CRM comme stratégie corporate</i>	4
2. Les principales composantes du CRM	8
2.1 <i>La connaissance du client</i>	9
2.2 <i>Les indicateurs de performance</i>	10
2.3 <i>La communication intégrée</i>	10
2.4 <i>La proposition de valeur individualisée</i>	11
3. Les processus et les systèmes relationnels	12
4. Les conditions d'une approche relationnelle réussie	13
Bibliographie	14
Activités	16
Questions	16
Étude de cas	16
Partie I	
Stratégies relationnelles et principes d'organisation	23
Chapitre 1	
L'analyse des relations entre parties prenantes	25
1. Perspective historique des relations entre parties	25
2. Analyse psychologique des relations entre client et prestataire	30
2.1 <i>Les composantes de la relation entre client et vendeur</i>	30
2.2 <i>Les interactions et la réciprocité</i>	36
2.3 <i>L'engagement mutuel et la fidélité</i>	37
2.4 <i>La confiance</i>	39
3. La dynamique relationnelle	40
4. Les parties prenantes, les communautés, les structures sociales	42
4.1 <i>Les approches stratégiques</i>	42
4.2 <i>Les approches sociologiques</i>	45
Bibliographie	49

Activités	52
Questions	52
Étude de cas	53

Chapitre 2

L'entreprise relationnelle	57
1. La mission de l'entreprise	58
1.1 <i>L'optique relationnelle : stratégie offensive ou stratégie défensive ?</i>	59
1.2 <i>Les caractéristiques essentielles de l'entreprise relationnelle</i>	61
2. La culture	61
2.1 <i>Créer une culture relationnelle au sein de l'entreprise</i>	62
2.2 <i>Choisir les compétences idoines et gérer les équipes au contact du client</i>	63
3. La structure : savoir s'organiser autour des contacts initiés	63
4. La communication interne de l'entreprise et ses systèmes d'information	66
4.1 <i>Le rôle des systèmes de gestion relationnelle au sein des organisations</i>	67
4.2 <i>La chaîne de service et profit</i>	68
4.3 <i>Le tableau de pilotage</i>	69
5. La véritable nature d'une stratégie relationnelle	71
5.1 <i>L'excellence opérationnelle</i>	72
5.2 <i>L'avantage produit</i>	72
5.3 <i>La connaissance intime du client</i>	73
5.4 <i>Synthèse</i>	74
6. Les résultats d'une stratégie de CRM réussie	75
7. Les dangers potentiels et les cinq « péchés capitaux » d'une approche CRM mal pensée	77
Conclusion	79
Bibliographie	79
Activités	82
Questions	82
Étude de cas	83

Chapitre 3

Total Relationship Management, nouveaux modes collaboratifs et personnalisation de l'offre	87
1. <i>Total Relationship Management : définir et pérenniser une stratégie relationnelle d'ensemble</i>	88
1.1 <i>Les critères de formalisation d'une stratégie relationnelle d'ensemble</i>	88
1.2 <i>Définir sa stratégie relationnelle : une exigence au-delà des frontières de l'entreprise</i>	90
1.3 <i>Pérenniser sa stratégie relationnelle : la nécessaire réorientation d'ensemble de l'entreprise</i>	93
2. Les grands principes méthodologiques d'une stratégie relationnelle d'ensemble	94
3. Prendre en compte les mutations des comportements et des modes de consommation pour mettre le client au centre de l'entreprise	97
3.1 <i>Marketing participatif, travail collaboratif et crowdsourcing</i>	98
3.2 <i>La personnalisation de l'offre : un enjeu essentiel de la politique relationnelle</i>	105

4. La politique relationnelle par segment	110
5. Traduire la politique relationnelle en contacts privilégiés	114
5.1 <i>Plan de communication et initiations des contacts</i>	117
5.2 <i>L'influence de la communication marketing sur le développement de la relation</i>	117
Conclusion	117
Bibliographie	118
Activités	121
Questions	121
Étude de cas	121

Partie II

Le CRM analytique	125
--------------------------------	-----

Chapitre 4

La connaissance client	127
-------------------------------------	-----

1. L'intelligence client, un enjeu majeur pour l'entreprise	128
1.1 <i>De nouvelles opportunités commerciales</i>	128
1.2 <i>De nouveaux leviers d'efficience</i>	129
1.3 <i>De nouveaux avantages stratégiques</i>	130
1.4 <i>De nouveaux axes d'innovation</i>	130
2. La collecte des données à l'heure des <i>big data</i>	131
2.1 <i>Les principaux défis</i>	131
2.2 <i>Définir une stratégie en matière de données clients</i>	137
2.3 <i>S'organiser pour faire face au déluge de données</i>	141
2.4 <i>Améliorer la qualité des données clients</i>	145
3. De la collecte des données à la connaissance client	148
3.1 <i>Développer les compétences analytiques dans le domaine du CRM</i>	149
3.2 <i>Mettre en œuvre une analyse des données clients</i>	153
4. Gérer les données clients dans respect de la vie privée	158
4.1 <i>Les attitudes des clients vis-à-vis des données personnelles</i>	158
4.2 <i>Les obligations légales en matière de gestion des données personnelles</i>	159
4.3 <i>Élaborer une politique sur les pratiques de collecte et de traitement des données clients</i>	161
Conclusion	164
Bibliographie	164
Activités	166
Questions	166
Étude de cas	167

Chapitre 5

Le profilage des clients	171
---------------------------------------	-----

1. Les caractéristiques et les données pour profiler les clients	172
1.1 <i>Panorama des caractéristiques pour profiler un client</i>	172

1.2	<i>Précisions sur la valeur économique des clients</i>	177
1.3	<i>Panorama des données pour profiler les clients</i>	181
2.	La collecte des données internes et externes	184
2.1	<i>Panorama sources de données internes et externes</i>	184
2.2	<i>Les questions à se poser par rapport aux données externes</i>	187
3.	La fusion des données et leur gestion dans le temps	188
3.1	<i>La fusion des données internes et externes</i>	188
3.2	<i>La gestion des données dans le temps</i>	192
4.	De la segmentation stratégique à la segmentation tactique	195
4.1	<i>La segmentation stratégique</i>	196
4.2	<i>La segmentation tactique</i>	202
	Conclusion	206
	Bibliographie	206
	Activités	208
	Questions	208
	Étude de cas	209

Chapitre 6

	La mise en œuvre des actions relationnelles	213
1.	De la segmentation tactique à la sélection des clients	214
1.1	<i>Les méthodes de segmentation tactique</i>	214
1.2	<i>La sélection des clients</i>	219
2.	La mise en œuvre des actions de recrutement	222
2.1	<i>Les analyses exploratoires</i>	222
2.2	<i>Les modélisations prédictives</i>	223
3.	La mise en œuvre des actions de rétention	225
3.1	<i>Les analyses exploratoires</i>	225
3.2	<i>Les modélisations prédictives</i>	228
4.	La mise en œuvre des actions de développement	231
4.1	<i>Une typologie des ventes additionnelles</i>	231
4.2	<i>Les analyses exploratoires</i>	233
4.3	<i>Les modélisations prédictives</i>	235
5.	La prise en compte du <i>timing</i> dans le marketing relationnel	238
6.	Les plateformes de marketing automatisé	240
	Conclusion	242
	Bibliographie	243
	Activités	245
	Questions	245
	Étude de cas	246

Chapitre 7

	L'efficacité du marketing relationnel	249
1.	Évaluer l'impact des actions relationnelles	250

1.1	<i>L'impact du marketing relationnel sur les ventes</i>	251
1.2	<i>L'impact du marketing relationnel sur la satisfaction</i>	253
1.3	<i>L'impact du marketing relationnel sur la qualité de la relation</i>	256
1.4	<i>L'impact du marketing relationnel sur le capital client</i>	258
2.	Améliorer l'impact du marketing relationnel	264
2.1	<i>Améliorer la performance des processus relationnels critiques</i>	264
2.2	<i>Favoriser l'apprentissage organisationnel</i>	267
2.3	<i>Mettre en œuvre une démarche expérimentale</i>	271
3.	Intégrer des indicateurs client dans les tableaux de bord	272
3.1	<i>Quels indicateurs client intégrer dans le tableau de bord ?</i>	272
3.2	<i>La méthode des cartes stratégiques</i>	273
3.3	<i>Vers des « consoles » de pilotage de la relation client</i>	275
3.4	<i>La détermination des normes de performance relationnelle</i>	276
	Conclusion	277
	Bibliographie	277
	Activités	279
	Questions	279
	Étude de cas	280

Partie III

LE CRM OPÉRATIONNEL : les outils de la relation 285

Chapitre 8

La relation client : du cross-canal à l'omnicanal 287

1.	Vers une relation omnicanal	287
2.	Les canaux	290
2.1	<i>La capacité à délivrer un message personnalisé</i>	290
2.2	<i>L'intégration des canaux</i>	293
3.	Les clients et l'utilisation des canaux	297
3.1	<i>Les marchés de consommation et le parcours client</i>	298
3.2	<i>Les marchés interentreprises ou b-to-b</i>	300
4.	L'influence des canaux sur la fixation des prix et sur la fidélisation des clients	301
4.1	<i>Les marchés de grande consommation</i>	301
4.2	<i>Les marchés interentreprises ou b-to-b</i>	302
4.3	<i>De la menace à l'opportunité</i>	303
5.	Recommandations concernant la communication multicanal	303
5.1	<i>Au début, pendant la phase d'orientation et de sélection</i>	305
5.2	<i>Juste avant et pendant la transaction</i>	306
5.3	<i>Lors de la livraison et du service après-vente</i>	306

Conclusion

Bibliographie

Activités

Questions

Étude de cas	310
Chapitre 9	
Le gestion du centre de relation client	315
1. Description du centre d'appels	316
2. Les centres d'appels et les ressources humaines	318
3. La détermination du niveau de service	320
3.1 <i>La disponibilité</i>	320
3.2 <i>La qualité</i>	321
3.3 <i>Définition d'un niveau de service optimal</i>	323
4. La planification de la capacité	324
4.1 <i>La prédiction du nombre d'appels téléphoniques</i>	325
4.2 <i>La prédiction des besoins en personnel</i>	326
4.3 <i>L'acheminement des appels</i>	327
4.4 <i>La mise en place de solutions de secours</i>	327
4.5 <i>La mise en place de solutions d'externalisation ou outsourcing</i>	327
5. La gestion de la satisfaction <i>via</i> le téléphone	328
6. La gestion de la qualité des contacts <i>via</i> d'autres canaux	330
7. Les indicateurs clés de performance	332
8. Les systèmes pour centres d'appels	333
8.1 <i>Le couplage téléphone-informatique</i>	333
8.2 <i>La base de données</i>	334
8.3 <i>Les applications de télécommerce</i>	334
Conclusion	334
Bibliographie	335
Activités	338
Questions	338
Étude de cas	338
Chapitre 10	
Le site Web relationnel	343
1. L'évolution des sites Web	343
2. Les stratégies de développement du trafic	345
2.1 <i>Les stratégies de développement du trafic en ligne</i>	346
2.2 <i>Le développement du trafic hors ligne</i>	351
3. L'expérience client et le site relationnel comme levier de fidélisation	352
3.1 <i>Sélectionner et identifier les clients sur le site Web</i>	353
3.2 <i>Acquérir les clients grâce au site Web</i>	354
3.3 <i>Fidéliser le client</i>	355
3.4 <i>Développer la relation client</i>	360
4. Le site Web et la transaction	361
5. Après la transaction	363
6. La mesure des résultats	365

Conclusion	366
Bibliographie	367
Activités	369
Questions	369
Étude de cas	369

Chapitre 11

Le mobile au service de la relation client	373
1. Définitions, opportunités et bénéfices offerts par l'environnement mobile	374
1.1 Ubiquité	374
1.2 Facilité d'usage	375
1.3 Interactivité	375
1.4 Personnalisation	375
1.5 Localisation	375
2. L'adoption des technologies mobiles par les clients	376
2.1 Une adoption massive	376
2.2 L'utilisation de fonctionnalités multiples	377
3. Les leviers relationnels du marketing mobile	377
3.1 L'e-mail et la messagerie mobile	377
4. La publicité mobile	380
5. Les codes 2D, Bleam et QR code	381
6. Le <i>m-couponing</i>	382
7. Le développement des technologies sans contact	383
8. Les applications	384
9. Les approches SOLOMO	386
Bibliographie	387
Activités	388
Questions	388
Étude de cas	388

Chapitre 12

Le contenu comme dispositif relationnel : blogs, e-mailing, newsletters, livres blancs, forums, infographies	393
1. L'émergence du marketing de contenu	394
2. Les outils du marketing de contenu	394
3. Les stratégies de contenu	395
3.1 Démontrer une expertise sur son secteur d'activité : apporter de la valeur au client ...	396
3.2 Créer une interaction fréquente et privilégiée avec les clients et prospects	396
3.3 Définir une ligne éditoriale valable pour l'ensemble des supports	396
3.4 S'assurer un meilleur référencement naturel de son site Internet	397
3.5 Optimiser son budget communication	397
3.6 Analyser ses résultats	397

4.	Un outil du marketing de contenu : la place du mailing dans les canaux de la relation client	398
4.1.	<i>L'impact des technologies sur les pratiques du mailing</i>	402
5.	Le processus de conception, de création, d'envoi et de suivi du mailing	403
5.1	<i>La définition des objectifs marketing</i>	404
5.2	<i>La sélection des groupes cibles et le recueil des adresses</i>	405
5.3	<i>Choix des médias retenus pour la diffusion</i>	405
5.4	<i>L'élaboration de la création</i>	405
5.5	<i>Les phases de test</i>	407
5.6	<i>Le paramétrage des outils de gestion de la campagne</i>	407
5.6	<i>Les phases de trafic</i>	408
5.7	<i>Le traitement des réponses</i>	408
5.8	<i>L'évaluation de la campagne</i>	409
6.	La conception d'un message écrit : une <i>check-list</i>	410
6.1	<i>L'enveloppe</i>	410
6.2	<i>La lettre</i>	410
6.3	<i>Les e-mails et les newsletters</i>	411
6.4	<i>Le dossier, le journal, la brochure et le prospectus d'information joints</i>	411
6.5	<i>La carte-réponse/enveloppe-réponse, les coupons électroniques</i>	411
	Conclusion	412
	Bibliographie	413
	Activités	414
	Questions	414
	Étude de cas	414

Chapitre 13

	Les réseaux sociaux comme outils de la relation client	421
1.	Les différents réseaux sociaux et communautés de marque	422
1.1	<i>Définition</i>	422
1.2	<i>L'audience des réseaux sociaux</i>	423
2.	Fonctionnalités apportées	425
2.1	<i>Pour le client</i>	425
2.2	<i>Les fonctionnalités pour l'entreprise</i>	427
3.	La gestion d'une relation client Web 2.0 ancrée sur les réseaux sociaux	433
	Conclusion	436
	Bibliographie	436
	Étude de cas	439

Chapitre 14

	Les programmes de fidélité	443
1.	De la fidélité à la fidélisation	444
1.1	<i>Le concept de fidélité</i>	444
1.2	<i>Les déterminants de la fidélité</i>	445
1.3	<i>Trois stratégies pour fidéliser les clients</i>	445

2.	Le rôle des programmes de fidélité dans le développement de la qualité de la relation	446
2.1	<i>Les grands principes des programmes de fidélité</i>	446
2.2	<i>Faut-il lancer un programme de fidélité ?</i>	448
3.	Une palette de dispositifs relationnels pour fidéliser les clients	450
3.1	<i>Programmes par capitalisation, clubs de clients et programmes relationnels</i>	450
3.2	<i>Les autres façons de distinguer les programmes de fidélité</i>	452
3.3	<i>Les programmes mutualisés</i>	453
4.	Paramétrer un programme de fidélité	454
4.1	<i>Le paramétrage des programmes propriétaires</i>	454
4.2	<i>Le paramétrage des programmes mutualisés</i>	455
4.3	<i>La question de la valeur perçue du programme aux yeux des clients</i>	455
5.	Améliorer le rendement des programmes de fidélité	456
5.1	<i>L'efficacité des programmes de fidélité</i>	456
5.2	<i>Les difficultés rencontrées pour estimer les effets des programmes de fidélité</i>	456
5.3	<i>Quelques pistes pour améliorer le rendement des programmes de fidélité</i>	457
	Conclusion	459
	Bibliographie	460
	Activités	462
	Questions	462
	Étude de cas	463
	Conclusion	469
	Index	475