

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Marketing

THEME :

**L'impact du CRM sur le management du cycle de
vie du client**

Etude de Cas : YASSIR Algérie

Elaboré par :

Mlle Dounia SOLAI

Mlle Rania BERRAHMOUNE

Encadré par :

Nadjoua DEMMOUCHE

Maitre de conférences à EHEC

7ème promotion

Septembre 2020

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Option : Marketing

THEME :

**L'impact du CRM sur le management du cycle de
vie du client**

Etude de Cas : YASSIR Algérie

Elaboré par :

Mlle Dounia SOLAI

Mlle Rania BERRAHMOUNE

Encadré par :

Nadjoua DEMMOUCHE

Maitre de conférences à EHEC

7ème promotion

Septembre 2020

Résumé

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la survie de l'entreprise dépend de sa capacité à s'adapter et de sa compétitivité face à la concurrence. Pour être compétitive, l'entreprise doit créer et améliorer la relation client à long terme.

La gestion de la relation client est une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels, dans le but de créer des relations rentables et durables avec les clients et d'avoir un avantage compétitif. Ainsi, le concept de cycle de vie du produit cède la place au paradigme du cycle de vie du client qui vise à allonger la durée de vie du client avec l'organisation plutôt que celle d'un produit ou d'une marque particulière.

Dans ce présent travail nous avons essayé de mieux comprendre la gestion de la relation client et son impact sur chaque phase du cycle de vie du client.

Mots clés : gestion de la relation client, valeur à vie client, RFM, cycle de vie du client, acquisition, développement, rétention.

ملخص

في بيئة تنافسية بشكل متزايد، يعتمد بقاء المؤسسات على قدرتها على التكيف وقدرتها التنافسية. لكي تكون قادرة على المنافسة، يجب على الشركة إنشاء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحسينها.

إدارة علاقات العملاء هي استراتيجية تهدف من خلالها الشركة إلى فهم وتوقع وإدارة احتياجات عملائها الحاليين والمحتملين، بهدف إنشاء علاقات مربحة ودائمة مع العملاء وخلق ميزة تنافسية.

وبالتالي، فإن مفهوم دورة حياة المنتج يفسح المجال لنموذج دورة حياة العميل الذي يهدف إلى إطالة عمر العميل مع المؤسسة بدلاً من عمر منتج أو علامة تجارية معينة.

في هذا العمل الحالي، حاولنا أن نفهم بشكل أفضل إدارة علاقات العملاء وتأثيرها على كل مرحلة من مراحل دورة حياة العميل.

الكلمات الرئيسية: إدارة علاقات العملاء، قيمة عمر العميل، دورة حياة العميل، الاستحواذ، التطوير، الاحتفاظ.

Abstract

In an increasingly competitive environment, the company's survival depends on its ability to adapt and become more competitive. To be competitive, the company must create and improve long-term customer relationships.

Customer relationship management is a strategy by which the company aims to understand, anticipate and manage the needs of its current and potential customers, with the aim of creating profitable and lasting relationships with customers and creating a competitive advantage.

In this present work, we have tried to better understand customer relationship management and its impact on each phase of the customer life cycle.

Keywords: customer relationship management, customer lifetime value, RFM, customer lifecycle, acquisition, development, retention.

Remerciements

Un mémoire nécessite plusieurs mois de travail. Pendant tous ces mois, on rencontre un certain nombre de personnes qui vont nous aider, nous accompagner et nous supporter pour rédiger ce mémoire. Il est donc normal de commencer par remercier toutes ces personnes.

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Nous voudrions exprimer notre reconnaissance à nos familles notamment nos parents, nos frères et sœurs ainsi que nos oncles, nos tantes et nos grands-parents pour leur grand soutien durant l'élaboration de ce mémoire et durant tout notre cursus universitaire.

Ensuite, nous tenons à exprimer notre gratitude à notre encadrante Madame DEMMOUCHE pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Nous désirons aussi remercier Messieurs GUIDOUCHE, HAMMOUTENE, DEBBA, BABA AHMED et mesdames SAIDANI, ALLIOUCHE et BOUYOUCHEF ainsi que tous nos enseignants et toute l'équipe pédagogique de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), qui nous ont fournis les outils nécessaires à la réussite de nos études universitaires.

Finalement, nous voudrions adresser nos sincères remerciements au personnel de l'organisme d'accueil, notamment Monsieur Kader ARBOUZ de nous avoir supporté durant toute cette période et pour ses conseils avisés.

Liste des figures :

Chapitre I

N° de la figure	Intitulé de la figure	N° de la page
01	Le développement du marketing	08
02	Le rôle de de la satisfaction en tant que déterminant de la vraie fidélité.	18
03	Les missions du marketing relationnel	21
04	Les facteurs de réussite du marketing relationnel	22
05	Les trois piliers du CRM	29
06	Les fonctions de la GRC.	29
07	Comment le CRM permet de collecter les informations clients sur tous les points de contact	32
08	La cartographie globale du CRM	34
09	Les étapes de la gestion de la relation clients	35

Chapitre II

N° de la figure	Intitulé de la figure	N° de la page
01	Cycle de vie du client	60
02	Facteurs affectant le CLV	65
03	Le processus de départ des clients	86
04	Rentabilité potentielle et fidélité prévisible des quatre groupes de clients	92

Chapitre III

N° de la figure	Intitulé de la figure	N° de la page
01	Répartition géographique des acteurs de	100

	VTC en Algérie – juillet 2019	
02	Nombre de téléchargement des applications de VTC en Algérie – juillet 2019	101
03	L'évolution du Logo de l'entreprise YASSIR 2017-2020.	102
04	Illustration de la validation d'une requête sur la plateforme YASSIR GO	106
05	Illustration de l'acceptation de la demande sur la plateforme YASSIR GO	107
06	La page d'accueil de l'application YASSIR Express	108
07	Histogramme RFM	117
08	Graphique du nombre de casier RFM	118
09	Carte thermique RFM	119
10	Nuage de point récence vs montant	120
11	Nuage de point Fréquence vs montant	121
12	Nuage de point Fréquence vs montant	121
13	Segments clients	125
14	Récence médiane par segment	126
15	Fréquence médiane par segment	126
16	Montant médiane par segment	127
17	Segments sur le cycle de vie du client	128

Liste des tableaux :

Chapitre I

N° du tableau	Intitulé du tableau	N° de la page
01	Distinction entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel	09
02	Les objectifs et outils du marketing relationnel	19

03	Différences entre CRM et eCRM	40
04	Les différences fondamentales entre le CRM traditionnel et le CRM social	41
05	Le modèle RFM	46

Chapitre II

N° du tableau	Intitulé du tableau	N° de la page
01	Résumé des principales phases du cycle de vie du client	59
02	Catégorisation du contexte proposée par Fader, Hardie	69
03	Catégorisation du contenu proposé par Singh et Jain	70

Chapitre III

N° du tableau	Intitulé du tableau	N° de la page
01	Distribution du personnel YASSIR	102
02	Profiles du personnel YASSIR	103
03	Modèle de segmentation client basé sur les scores RFM	122
04	Segments client	123
05	Actions recommandées sur chaque segment pour améliorer le management du cycle de vie	133

Liste des Abréviations :

- **BDM** : Base de données marketing
- **BtoB** : Business to Business
- **BtoC** : Business to Customer
- **CRM** : Customer Relationship Management
- **DbM** : Data base Marketing
- **DM** : Direct Marketing
- **DMA** : Direct marketing Association
- **ECRM** : Electronic Customer relationship Management
- **ERP** : Enterprise Resource Planning
- **GRC** : Gestion de Relation Client
- **ICP** : Indicateurs clés de performance
- **KPI** : Key performance indicator
- **RFM** : Récence, Fréquence, Montant
- **RM** : Relationship Marketing
- **RoI** : Return on Investment
- **SCRM** : Social Customer relationship Management
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **VTC** : Voiture de Transport avec Chauffeur

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la relation client	5
Section 01 : Pierres fondamentales du marketing relationnel.....	7
Section 2 : Gestion de la relation client :	26
Section 3 : Méthode RFM :	43
Conclusion :	53
Chapitre II : Généralités sur le management du cycle de vie du client.....	55
Section 1 : Cycle de vie du client :	57
Section 2 : Management du cycle de vie du client : Acquisition client :	72
Section 03 : Management du cycle de vie du client : Développement et rétention clients.....	86
Conclusion.....	95
Chapitre III : La pratique du CRM sur le management du cycle de vie du client.....	96
Section 1 : Présentation de l'entreprise Yassir.....	98
Section 2 : Démarche méthodologique de la recherche	111
Section 03 : Présentation des résultats de la recherche :	115
Conclusion :	137
Conclusion générale.....	138



INTRODUCTION

GENARALE

Introduction générale :

Le monde économique, connaît un rythme de changement rapide caractérisé par une mondialisation complexe, de concurrence croissante et des progrès technologiques sans précédent. Le comportement du consommateur aussi s'est transformé radicalement, il devient de plus en plus exigeant, sa fidélisation est devenue le défi à remettre.

Cela a obligé les entreprises à reconsidérer leurs stratégies et adopter une approche centrée sur le client, ils sont passés d'une orientation « produit » à une orientation « client ». D'où la naissance du marketing relationnelle. L'une des préoccupations primaires des entreprises est devenu, de créer et d'entretenir une bonne relation avec le client à travers la gestion de la relation client.

La gestion de la relation client, Customer Relationship management (CRM) en anglais, tend à être confondue avec un logiciel informatique ou un programme de fidélisation. Le CRM peut être définie comme une stratégie, une philosophie ou un processus qui vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques, en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client.

Les entreprises, pour améliorer leurs relations client et optimiser leurs efforts marketing, doivent comprendre et connaître le cycle de vie de leurs clients. Ce dernier, a été effondré en trois principales activités de gestion : l'acquisition, la rétention et le développement de la valeur client.

Les interactions avec les clients à chaque étape ont tendance à avoir un effet sur la période que les clients vont rester avec l'entreprise. C'est pour cela, les entreprises doivent mettre l'accent sur la maximisation des valeurs à vie des clients, ce qui augmente l'ensemble des flux de trésorerie. Ce processus est appelé le management du cycle de vie du client.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre l'impact de la gestion de la relation client sur chaque étape du management du cycle de vie du client, à savoir : l'acquisition de nouveaux clients, le développement de la valeur client et la rétention de clients existants. Et ce, en essayant de répondre à la problématique suivante : « **Comment l'entreprise utilise-t-elle le CRM pour un meilleur management du cycle de vie du client ?** ».

De cette question découle un ensemble de sous questions :

Introduction générale

1. Comment l'entreprise peut-elle positionner efficacement ses clients sur leurs cycles de vie ?
2. Comment le CRM contribue-t-il au processus d'acquisition des clients ?
3. Quel est l'impact des techniques CRM sur les stratégies du développement et de rétention client ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : L'utilisation des techniques CRM contribue à l'identification du positionnement du client sur son cycle de vie.

H2 : L'exploitation des données fournies par le CRM améliore le processus d'acquisition des clients.

H3 : L'utilisation des techniques CRM améliore l'efficacité des stratégies de développement et de gestion de rétention client.

Le choix de ce thème n'est pas fruit du hasard, l'originalité du sujet, notre grand intérêt pour la gestion de la relation client et le management du cycle de vie du client, ainsi que notre volonté de s'approfondir particulièrement dans ce sujet, sont les principaux facteurs qui nous ont motivés à aborder ce thème.

Pour comprendre le sujet de recherche nous avons opté pour une démarche descriptive analytique et par le moyen de :

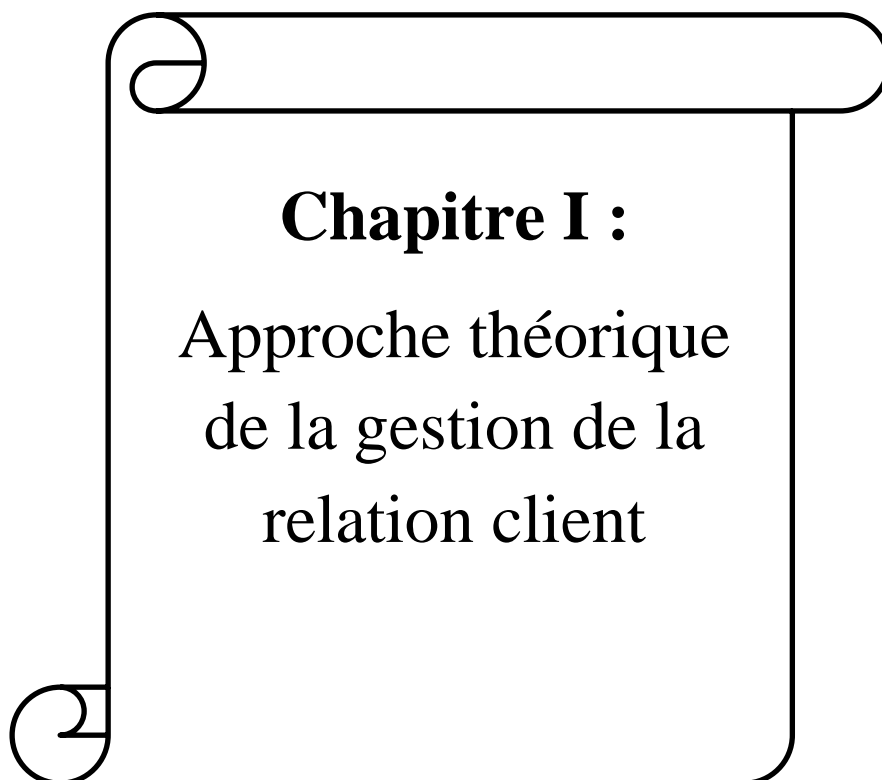
- **Recherche documentaire** : En recourant aux ouvrages, rapports, articles, travaux scientifiques et sites internet spécialisés.
- **Une analyse documentaire secondaire** : En analysant un échantillon de la base de données client de l'entreprise d'accueil (YASSIR Algérie).
- **Une Etude qualitative** : En effectuant un entretien semi-dirigé auprès du Head Product Manager.

Notre travail sera divisé en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à l'approche théorique de la gestion de la relation client. Afin d'introduire ce sujet, nous allons aborder les pierres fondamentales de la relation client, ensuite nous allons présenter le concept de la gestion de la relation clients et ses spécificités, finalement nous allons présenter une des méthodes de la segmentation comportementale, notamment la méthode RFM.

Le deuxième chapitre est dédié aux généralités sur le management du cycle de vie du client. Nous allons définir et présenter le concept du cycle de vie du client dans la littérature, ensuite, nous allons se focaliser sur les principaux processus du management du cycle de vie du client, à savoir, l'acquisition, le développement et la rétention client.

Le troisième chapitre est consacré à la partie pratique de cette recherche, où nous allons présenter l'entreprise ciblée par l'étude et la méthodologie suivie pour effectuer la recherche. Ensuite nous allons évaluer l'impact du CRM sur le mangement du cycle de vie du client, à l'aide d'une analyse d'une base de données ainsi qu'un entretien.



Chapitre I :

Approche théorique
de la gestion de la
relation client

Dans notre société l'information est devenue un élément essentiel pour assurer un avantage concurrentiel aux entités qui savent l'utiliser, c'est le constat qui explique pourquoi les entreprises se précipitent à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants.

Il est devenu aussi primordial qu'une entreprise puisse trouver de nouveaux clients et de les conserver. Il est moins coûteux de conserver les clients existants que d'en trouver de nouveaux. Le concept de gestion de la relation client (CRM) a été créé pour ces raisons. Il s'agit d'un processus stratégique qui permet aux entreprises d'aborder les questions de la relation avec la clientèle de façon systématique et efficace.

On entamera ce chapitre, par une première section portant sur le marketing relationnel. Ensuite, on abordera dans une deuxième section le concept de la gestion de relation client et finalement nous allons présenter dans une troisième section une des méthodes de la segmentation comportementale, la règle RFM (Récence Fréquence et Montant).

Section 01 : Pierres fondamentales du marketing relationnel

Dans les années 70-80 le marketing était centré autour du produit plutôt que sur les besoins du consommateur. Depuis, le marketing a évolué, avec la prise en compte des besoins des consommateurs comme moteur de la vente, et la volonté de créer une fidélité entre le consommateur et la marque. Nous sommes passés en quelques années d'un marketing de l'offre vers un marketing de la demande, d'un marketing de masse vers un marketing de segmentation, d'un marketing produit vers un marketing client, d'un « push marketing » vers un marketing de fidélisation, beaucoup plus relationnel. La relation client devient l'interface clé de l'entreprise. Elle est désormais au cœur des stratégies marketing des entreprises.

1 Historique du marketing relationnel :

Depuis 1945, les attentes des consommateurs n'ont cessé d'évoluer, modifiant la nature et la finalité des marques elles-mêmes. Aujourd'hui, les marques sont soumises à une pression sans précédent. Dès que les produits d'une même catégorie offrent des fonctions équivalentes et que les cycles de développement des nouveaux produits sont plus courts, les innovations fonctionnelles peuvent être imitées très rapidement.

Dans le même temps, la réduction des marges dans de nombreuses lignes de produits a incité certaines entreprises à dépasser les limites traditionnelles du marché.

Vers les années 80, les demandes des consommateurs ont commencé à se faire sentir, pour les satisfaire, les entreprises ont commencé à mesurer la qualité des produits et à développer des services à la clientèle.

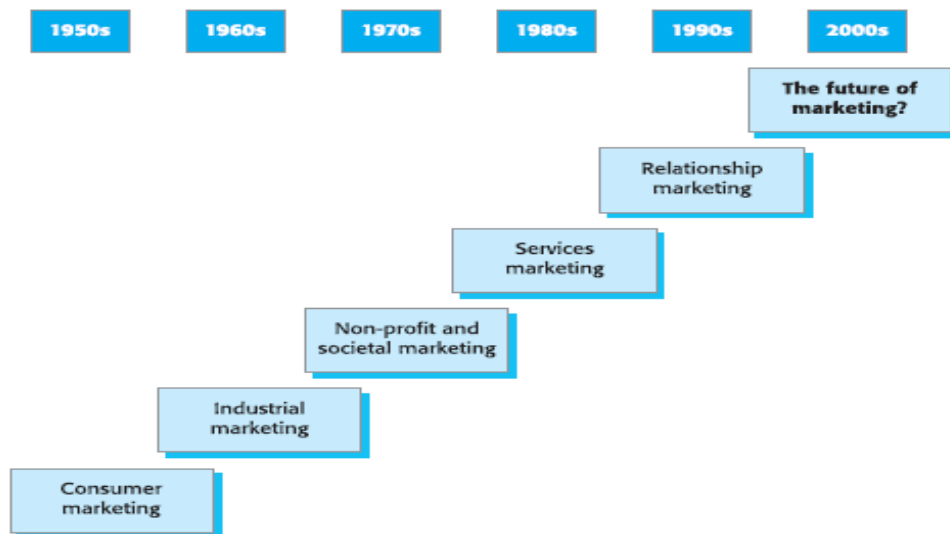
C'est au début des années 90 que la prise en compte des besoins des consommateurs a évolué en raison de l'hyper choix des produits et de la fragmentation des médias ; puis les entreprises sont passées de l'orientation produit à l'orientation client que l'on observe une évolution du marketing produit au marketing relationnel. Les bases de données clients se multiplient, le développement du marketing direct met en évidence les avantages de la relation directe pour fidéliser les clients.

Depuis les années 2000, on constate sur le net une avancée technologique dans la connaissance du client qui se renforce. Ce client informé est devenu plus exigeant et surtout plus critique. Cependant, nous assistons à l'émergence du marketing one-to-one et à la concentration des entreprises sur les services et la gestion de la relation client.

Le concept de marketing relationnel est venu du marketing industriel et s'est ensuite étendu au marketing des services. Le marketing industriel se concentre sur les relations inter-

organisationnelles entre deux entreprises dans le cadre de leur relation commerciale. Il comporte une dimension relationnelle d'échange qui découle des transactions régulières entre les entreprises. Et c'est cette régularité qui permet d'envisager des relations à long terme. La nature relationnelle de l'échange a inspiré le marketing des services à plusieurs niveaux car elle permet de répondre aux spécificités des services (interaction avec le client, le personnel en contact avec le client, etc.) en favorisant une certaine socialisation.

Figure N°01 : Le développement du marketing.



Source : EGAN (J): Relationship marketing Exploring relational strategies in marketing, éditions Financial Times/ Prentice Hall, 4ieme edition, London, 2011, p.18.

1.1 De l'approche transactionnel a l'approche relationnelle :

Le marketing transactionnel comme son nom l'indique, est centré sur la transaction, autrement dit sur l'acte d'achat, un marketing de conquête, sa vision est donc à court terme, le but étant de conclure la vente. Elle ne prend en aucun cas en compte l'affection et les centres d'intérêts au client. Et le marketing relationnel comme on a déjà vu, il vise une optique de fidélisation du client à travers des outils qui permettront de toucher le client et de l'encourager à revenir. L'échange n'est pas uniquement concrétisé par une satisfaction économique. Les auteurs PRIM et SABADI ont même distingué la différence entre les clients ; le client transactionnel comme « un client qui ne s'intéresse que par l'objet d'échange, alors que le

client relationnel il s'intéresse par l'objet et l'interaction humaine, il s'inscrit dans une logique de durée »¹.

Peck, Payne, Christopher et Clark proposent un tableau permettant de comprendre en quoi le marketing relationnel se distingue du marketing transactionnel².

Tableau N°01 : Distinction entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel

Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Orientation vers la vente unique	Orientation vers la fidélisation de la clientèle
Contact client discontinu	Contact client permanent
Focus sur les caractéristiques du produit	Focus sur la valeur client
Échelle de temps courte	Longue échelle de temps
Peu d'accent sur le service client	Accent mis sur le service client
Engagement limité à rencontrer le client	Fort engagement à rencontrer le client
attentes	attentes
La qualité comme préoccupation du personnel de production	La qualité comme préoccupation de tout le personnel

Source: Adapté de Payne (A) et «alii »: Relationship Marketing: Winning and Keeping Customers, édition Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, p.75.

2 La notion du marketing relationnel :

Le marketing relationnel est défini comme étant « une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque»³

Il est apparu pour pallier le type de marketing un peu trop concentré uniquement sur l'acquisition de nouveaux clients, et aller plutôt vers un marketing qui va mieux se préoccuper de garder les clients déjà acquis, les fidéliser, essayer d'avoir un échange avec le

¹ LADJEMIL, (K), MEDJANI, (N) : *L'influence de la gestion de la relation client sur la fidélisation et la satisfaction des clients professionnels*, thèse de master en science commerciales, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018, p.4.

² HETZEL, (P) : *Le marketing relationnel*, édition Presses Universitaires de France, Paris, 2007, p.41.

³ LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) et alii : *Mercator*, édition DALLOZ, 7eme Edition, Paris, 2003, p.25.

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la relation client

consommateur et mieux adapter son offre à ces derniers dans un but d'échange et un soucis de toujours les faire consommer et les satisfaire au même temps grâce à des techniques et des outils adaptés à la création d'une relation durable.¹

Jean-Noël KAPFERER apporte cet éclairage : « *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* ».²

En d'autres termes, le marketing relationnel est « un marketing tourné vers la personne, un marketing qui remette en scène le consommateur en tant qu'individu, en tant qu'être humain. C'est l'épine dorsale de la relation client-fournisseur, fournisseur-client, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Il s'applique donc au consommateur intermédiaire comme au consommateur final».³

Une autre définition qui nous offre une autre vision du marketing relationnel mais toujours dans la même optique du relationnel, c'est celle de LAMBIN (2008) qui le perçoit comme « une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriés avec des clients clés et des segments de clients».⁴

Le relationnel selon cet auteur, est une façon d'améliorer les bénéfices pour l'entreprise par des relations appropriées avec des clients qui sont susceptibles et ont plus de chance que d'autres de rester longtemps au sein de l'entreprise.

- A la lecture de ces définitions, un certain nombre de paramètres de base apparaissent lorsqu'on veut parler de relation et de marketing relationnel. Ils peuvent être ordonnés de la manière suivante⁵ :
- en premier lieu, le marketing relationnel implique un engagement à long terme. Ce n'est pas une action ponctuelle, c'est un engagement. Un des buts fondamentaux d'une stratégie relationnelle est d'accroître la fidélité du client (Moriarty, Kimbal & Gay, 1983) ;

¹ ALLAOUA (Y) : *La gestion de la relation client*, mémoire de fin de cycle pour un master en science de gestion, université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2017, p.6.

² VAN LAETHEM (N) : *La boîte à outils du Responsable Marketing*, édition DUNOD, Paris 2007, p.174.

³ BOISDEVESY (J) : *Le marketing relationnel*, édition d'organisation, paris 2001, p.141.

⁴ LAMBIN(J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Edition Dunod, Paris 2008, p31.

⁵ FLAMBARD (S) : *Marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*», édition E-thèque 2002, p.47.

- en second lieu, le marketing relationnel se caractérise par un processus personnalisé : on ne peut parler de relation sans qu'il y ait connaissance réciproque. La connaissance du client étant une exigence de base du développement d'une relation (Ford, 1980 ; MacIntosh, Anglin, Szymanski & Gentry, 1992 ; Watson, 1986). Berry, d'ailleurs, n'emploie plus le terme de consommateur mais de client ;
- en troisième lieu, pour que la relation soit durable, il faut qu'elle génère des bénéfices mutuels, c'est-à-dire qu'elle soit rentable pour les deux partenaires ;

Finalement, une relation marketing est fondamentalement asymétrique. Cela signifie que non-seulement la responsabilité de la relation dépend exclusivement du vendeur mais aussi, et surtout, que les décisions prises à l'interne par ce dernier influencent directement la qualité de la relation (Levitt, 1983). Les politiques de management des ressources humaines (comme le taux de rotation du personnel en contact, ou l'évaluation de la performance), mais aussi la gestion des opérations, ou celle des processus, ou encore les modes de fonctionnement de l'entreprise couplés à sa structure, tous ces facteurs ont bien souvent un impact direct sur les relations. Le marketing relationnel vise donc la stabilité des relations d'échange fondée sur la fidélité mutuelle non dictée par le contrat formel.

3 Les formes du marketing relationnel :

Le marketing relationnel peut prendre trois formes :¹

- Le marketing des bases de données ;
- Le marketing interpersonnel ;
- Le marketing des réseaux.

Ces trois formes de Marketing Relationnel mettent en avant la question de l'information et placent au cœur de l'activité la transmission, l'échange et la diffusion de l'information entre clients et entreprises et au niveau intra-entreprise, entre les différents acteurs. Chacune de ces formes qu'on va définir, utilise la technologie, et plus particulièrement les différents outils de CRM que nous allons expliquer dans notre travail.

¹ BOISDEVESY, (J): op.cit, p.146.

3.1 Le marketing des bases de données :

3.1.1 Définition de base de données marketing :

La base de données marketing, élément constitutif du système d'information marketing, est riche en informations sur chaque consommateur et est constamment alimentée par les résultats des actions marketing.

Jean Marc LEHU dans « l'encyclopédie du marketing » a défini la base de données marketing : « *Compilation ordonnée d'informations sur les clients et/ou les consommateurs (actuels ou potentiels) de l'entreprise. On lui substitue aujourd'hui le terme de base de donnée dès lors que les fichiers sont la plupart du temps gérés sur des systèmes informatiques* ».

La base de données est donc plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients.

Lorsqu'une entreprise répond plus rapidement aux attentes d'un client, elle est susceptible de les conserver longtemps et d'en faire un atout précieux. Les responsables marketing sont en mesure de cibler les clients avec une précision croissante, ce qui leur permet d'exploiter des niches plus petites, même à l'échelle internationale.

L'utilisation croissante du marketing des bases de données (Data base Marketing) ou DbM peut aider les entreprises à comprendre et à communiquer avec des clients qui ont des caractéristiques et des attributs spécifiques. En utilisant des données provenant de plusieurs sources et des logiciels de plus en plus sophistiqués, il est possible de se concentrer sur des groupes relativement petits de clients ayant des profils similaires. La croissance rapide des informations détaillées sur les clients individuels, combinée à la technologie informatique, qui a fait du marketing de base de données une réalité. La géo-démographie est le terme générique appliqué à la construction de bases de données relationnelles qui rassemblent des données sur les variables démographiques (telles que l'âge, le sexe et le lieu), la variabilité socio-économique (profession et revenu, par exemple), le comportement d'achat, les informations sur le mode de vie et, en fait, toute donnée qui pourrait décrire utilement les caractéristiques d'un client individuel. Le marketing de base de données permet également aux entreprises de personnaliser beaucoup plus précisément la communication avec leurs clients. En plus, Grâce au marketing de base de données, le fournisseur peut mettre en œuvre de nouvelles solutions. On cite le géant Amazon qui personnalise des recommandations de nouveaux livres. Dès qu'un client a effectué un premier achat, la plateforme lui recommande

d'autres ouvrages en comparant sa demande avec celle des autres utilisateurs qui ont effectué le même achat ainsi que d'autres provisions.

3.1.2 Les types de bases de données :

Il existe essentiellement trois types de bases de données

Les bases de données hiérarchiques : Ils sont largement utilisés dans le domaine de la gestion du personnel pour leur capacité à décrire et à mettre en relation les différentes données concernant un individu dans sa vie au sein de la société, mais qui ne se prêtent pas très bien à une analyse marketing. C'est un modèle d'organisation des données sous forme d'arbre. Il n'y a pas de lien entre les branches d'un même niveau, ce qui en fait un modèle simple qui permet peu d'interrogation.

Les bases de données objet : Les bases de données objet ouvrent des perspectives intéressantes, notamment par leurs capacités à traiter des données multimédia, mais dans les performances et l'industrialisation ne sont pas encore assez développées.¹

Les bases de données relationnelles : Les bases de données relationnelles sont basées sur la théorie de l'algèbre relationnel. Dans cette théorie, une relation est représentée par l'ensemble des lignes de 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.²

3.1.3 L'intérêt d'une base de données

L'entreprise dispose de plus en plus d'informations sur les supports informatisés. La mise en place de bases de données marketing doit aller au-delà de la simple collecte d'adresses de clients et de prospects : elle doit répondre à des objectifs marketing.

Un support malléable et exploitable pour répondre aux besoins d'une opération de marketing. Notamment, avec la saturation progressive des marchés, l'exacerbation de la concurrence nationale et internationale, une nécessité stratégique s'impose désormais : fidéliser sa clientèle. Pour ce faire, il est essentiel de les connaître, de stocker les informations disponibles sur eux, de les analyser, de les enrichir, de les mettre à jour, de les utiliser. Les bases de

¹ CHERIFI, (K), DJAOU, (F) : *Etude de satisfaction client au niveau d'Algérie Télécom* : ACTel-nouvelle Ville de Tizi-Ouzou, thèse de master en sciences commerciales, université MAMMARI DE TIZI-OUZOU, 2015, p.35.

² Ibid., p.35.

données sont essentielles pour soutenir un marketing efficace de l'action commerciale et la création de valeur dans l'entreprise.

Dans le domaine de la fidélisation, ces mêmes bases de données, à travers des segmentations comportementales, économiques et sociodémographiques, permettront d'optimiser les opérations de ventes croisées et de multi abonnements.

Les bases de données sont constamment mises à jour et enrichies et tous les départements de l'entreprise peuvent les utiliser pour leurs propres besoins. Ainsi, le marketing relationnel peut déclencher les actions les plus ciblées possibles.

3.1.4 Les règles du succès pour un BDM

- 1- Construire une base de données dédiée au marketing ;
- 2- Séparer les prospects, les clients existants et les anciens clients ;
- 3- Concevoir des interfaces conviviales (en fonction des demandes) pour accéder à la base de données ;
- 4- Mesurer les contacts et les réponses (réactivité vs réponse) ;
- 5- Evaluer la valeur des clients sur toute leur durée de vie ;
- 6- Démarrer avec un projet pilote ;
- 7- Maintenir une relation constructive entre les services de communication et les services responsables de la conception des produits/services.

3.2 Le marketing interpersonnel :

Le responsable marketing doit identifier les meilleurs clients, reconnaître leur valeur et les conserver. 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 plus personnalisés avec elle.

Tout ceci aura par conséquent la fidélisation à la marque, par la mise en œuvre des programmes innovateurs de fidélisation des campagnes de marketing, des campagnes personnalisées de publipostage direct, ainsi que des événements à l'intention des consommateurs. ¹

¹ MERABET, (A), TOUATI (J) : *Marketing industriel et le rôle de la GRC : Etude de cas sur la mise en place d'une solution CRM au niveau de l'EPB*, thèse de master en sciences commerciales, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018, p.29.

3.3 Le marketing des réseaux :

Les réseaux sont nombreux et variés, leur vocation n'est pas uniquement la vente mais elle peut aussi être de prescrire, de représenter, d'influencer, ...etc.¹

Le marketing par réseaux, c'est avant tout l'histoire d'un client satisfait. Tellement satisfait qu'il en parle à ses amis qui décident de découvrir, d'essayer, de tester les produits ou services en question. Ils sont eux-mêmes tellement satisfaits qu'ils décident à leur tour d'en parler à leurs amis, les produits et services en question trouvent ainsi "naturellement" un marché qui, selon le cas, sera local, régional, national ou international. C'est un moyen simple et efficace de diffuser des produits et services de qualité, au meilleur coût en éliminant tous les frais de communication puisque la publicité se fait de bouche à oreille. Il est bien connu que la meilleure publicité est le bouche à oreille.

Depuis des années, des centaines d'entreprises américaines utilisent cette technique de marketing par le biais de réseaux de marketing composés de Clients/Distributeur qui sont payés pour utiliser et/ou consommer les produits et services, mais aussi et surtout pour partager cette opportunité avec leurs entourages. Qu'il s'agisse d'amis, de relations, de connaissances, de famille, le bouche à oreille est une chose naturelle.

Le bouche à oreille est une forme de distribution qui permet à chacun de bénéficier de la mondialisation et de la globalisation des marchés, mais aussi et surtout d'une véritable redistribution des richesses.

4 Les concepts fondamentaux du marketing relationnel :

Trois concepts sont présentés comme étant des déterminants de la qualité d'une relation dans la mesure où ils affectent la coopération entre les parties de l'échange : la confiance, l'engagement et la satisfaction relationnelle.²

¹ OULDTAHAR, (M) : *Analyse de la stratégie de la mise en place d'un système CRM dans une entreprise automobile Etude de cas : SEAT Algérie*, thèse de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales d'Alger, 2015, p.8.

² PALMATIER (Robert), GREWAL (Dhruv) et alii: *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis*, Journal of Marketing, 2006, 70, 4, p.136-153, p.143.

4.1 Confiance :

L'approche de confiance est intégrée comme une croyance, une présomption, une impression ou encore des sentiments envers le représentant et envers l'enseigne, mesurés à l'aide des deux dimensions :

4.1.1 La crédibilité :

Elle concerne la perception du client de la fiabilité du prestataire, de ses compétences, de son expertise et de son honnêteté, lui permettant d'anticiper sa capacité à répondre efficacement à ses attentes.

4.1.2 La bienveillance :

Elle concerne dans quelle mesure une partie se soucie davantage, sinon plus, de la préservation de la relation et de la recherche du profit commun plutôt que de ses propres intérêts

Une relation de confiance est consubstantielle à la logique partenariale qui suppose d'investir ses propres ressources, d'accepter quelques sacrifices sur le court terme en espérant que l'autre partie en fera de même (mécanisme de réciprocité) et refusera toute tentation opportuniste. C'est un contrat "psychologique" avec des croyances mutuelles, des perceptions et des obligations informelles¹

La confiance permet de saisir la dynamique temporelle des échanges: elle se construit avec les actions passées, mais est orientée vers le futur. C'est un pari puisqu'elle permet aux partenaires d'anticiper les intentions futures des parties.

4.2 Engagement :

L'engagement est défini comme un désir continu à maintenir une relation de valeur. Il est aussi considéré comme le stade le plus avancé de la liaison relationnelle. C'est une croyance que la relation avec un partenaire est suffisamment importante pour justifier des efforts en vue de la maintenir dans le temps². Il existe deux types d'engagement :

4.2.1 L'engagement affectif :

A été défini comme le lien émotionnel qui peut lier le personnel à son entreprise ou bien du client envers sa marque.

¹ Colgate (M), Tong (V) et alii: *Back from the brink: Why customers stay*, Journal of Service Research, 2007, 9, 3, pp. 211-228, p.214.

² MORGAN (R) et HUNT (S): *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, 1994, pp. 20-38, p.26.

4.2.2 Engagement calculé :

Il est basé principalement sur les coûts et se traduit par la persistance d'une ligne de conduite liée aux risques de changement.

Les travaux en marketing relationnel privilégient l'approche affective de l'engagement par opposition à l'approche calculée. En effet, l'engagement dit «calculer» résulte d'un calcul de coûts liés à l'arrêt de la relation. En cela, il s'éloigne de la «vraie fidélité» dans la mesure où il peut conduire le consommateur à maintenir une relation du fait de coûts de changement trop importants et/ou d'une dépendance trop forte, ou encore à cause de l'absence d'alternatives viables.¹

Plus la relation entre l'entreprise et le client est soutenue par des liens émotionnels forts, plus la marque est partie prenante d'un processus de construction identitaire de l'individu², et plus cette relation est un vecteur de différenciation.

4.3 Satisfaction relationnelle :

La satisfaction dite « relationnelle » est un état cognitif et affectif résultant d'une évaluation globale et cumulative de l'ensemble des expériences d'achat et de consommation de la marque. Elle se distingue de la satisfaction transactionnelle qui est relative à un acte d'achat particulier.³

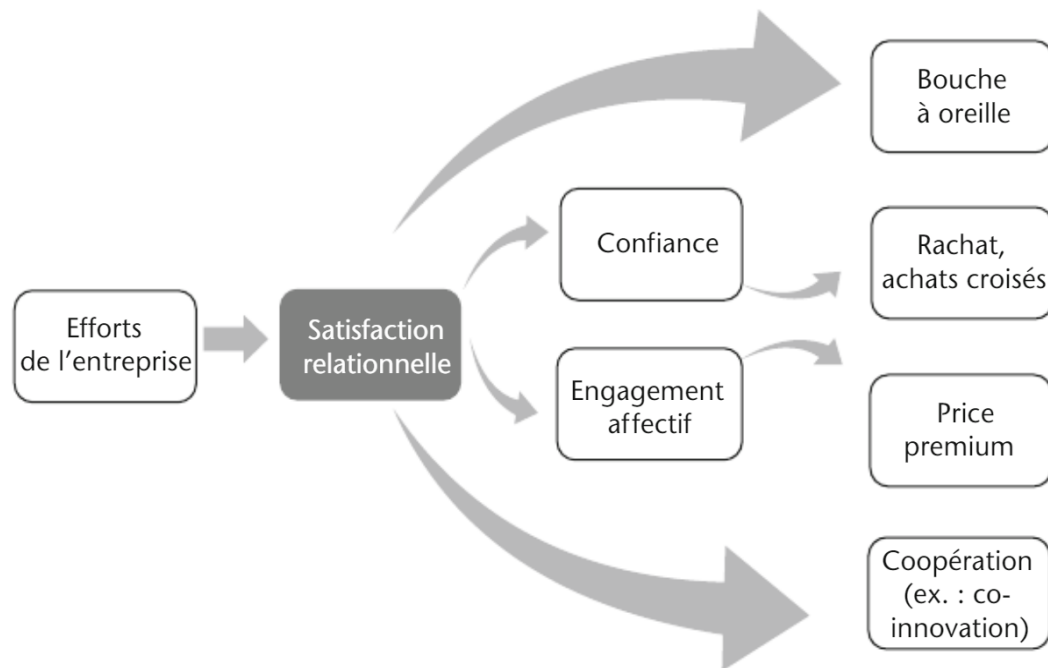
La satisfaction est le principal moteur de la vraie fidélité, dans la mesure où elle influence particulièrement sa dimension attitudinale. En effet, c'est au fil du temps et de ses expériences d'achat et de consommation que le client évalue sa satisfaction via un processus de disconfirmation des attentes. Le client compare les performances de l'entreprise à ses attentes pour déterminer sa satisfaction, et cette satisfaction impacte ensuite son attitude vis-à-vis de la marque. Cette attitude traduit notamment une préférence pour l'entreprise, c'est-à-dire un jugement fondé sur sa comparaison avec les autres, et elle détermine les comportements de telle manière que Dis/confirmation → Satisfaction → Attitude → Comportement.⁴

¹ FULLERTON (G): *How commitment both enables and undermines marketing relationship*, European Journal of Marketing, 2005, 39, 11/12, pp. 1372-1388, p.1380.

² BHATTACHARYA (c) et SEN (S): *Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies*, Journal of marketing, 2003, 67(2), pp. 76-88, p.78.

³ RAY (D) et SABADIE (W): op.cit, p.49.

⁴ ibid, p.50.

Figure N°02 : Le rôle de de la satisfaction en tant que déterminant de la vraie fidélité.

Source: Daniel (ray) et Williams (Abadie): marketing relational, édition Dunod, 2016

p.50.

5 Objectifs et outils du marketing relationnel :

Pour établir et maintenir de bonnes relations avec les clients, il faut¹ :

- Identifier et connaître ses clients ;
- Leur parler ;
- Les écouter ;
- Les récompenser pour leur fidélité ;
- Les associer à la vie de la marque ou de l'entreprise ;

A chacun de ces objectifs correspondent un ou plusieurs outils spécifiques du marketing relationnel.

¹ LENDREVIE (J) et LEVY (J) et alii : op.cit, p.905.

Tableau N°02 : Les objectifs et outils du marketing relationnel

Objectifs vis- à vis des clients	Moyens d'action
Les connaître	Base de données (collecte et analyse)
Leur parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web e-mail,...etc.
Les écouter	Enquêtes, services clients, centre d'appel, site Internet,...etc.
Les récompenser	Carte de point de fidélité, événement privé
Les associer	Clubs de clients, parrainage, forum,...etc.

Source : LENDREVIE, (J) et « alii » : Mercator, édition Dalloz, 7ième édition, Paris, 2003, p.905.

5.1 Connaître les clients :

Afin de créer des relations individuelles et interactives avec ses clients, une entreprise doit d'abord les connaître, à travers une constitution de base de données client. Etant la connaissance des clients l'objectif principal assigné à une stratégie relationnelle. La base de données est l'outil qui va permettre à l'entreprise de s'adapter et segmenter le portefeuille client de manière plus efficace, et de faire durer ses relations avec ses clientèles le plus longtemps possible.

5.2 Parler aux clients :

Pour communiquer avec ses clients dans un esprit relationnel, l'entreprise dispose de divers moyens :

- Les outils traditionnels : mailings personnalisé, call center, bulletins d'information, magazines.
- Les outils interactifs : le site internet (on peut être reconnu par inscription ou cookies et peut adapter les pages écrans ou proposer des services supplémentaires), e-mailing, newsletter, appel entrant.

Ces moyens de communication peuvent être utilisés pour soutenir des actions commerciales ou promotionnelles, mais ils doivent avant tout avoir un contenu éditorial de qualité, intéressant et utile pour les clients.

5.3 Ecouter les clients :

La communication entre l'entreprise et ses clients doit être interactive (communication multi canal) plutôt qu'à sens unique. Elle doit chercher à établir avec eux un véritable dialogue.

Afin de réaliser cela, l'entreprise a instauré des méthodes traditionnelles et d'autres numérique constamment adapté pour répondre au besoin :

1. Des enquêtes ou des sondages réguliers de mesure de satisfaction
2. Un service consommateur comme les centres d'appels, chargé de recevoir et de traiter les demandes d'informations ou les plaintes et réclamations des clients et faire remonter l'information.
3. l'Internet a changé la façon de communiquer, c'est le nouveau canal de communication interactive, plus rapide, plus riche que les canaux traditionnels, encouragent le client à s'exprimer en toute liberté : les réseaux sociaux, les forums, les blogs...etc.

L'amélioration de la réactivité de l'entreprise a amélioré le degré de satisfaction des clients. Particulièrement face aux réclamations dans le but de délivrer une valeur supérieure ou égale à celle attendue par les clients.

5.4 Récompenser les clients pour leur fidélité :

Pour récompenser et encourager la fidélité des clients, les principaux moyens du marketing relationnel sont les points et les cartes de fidélité.

5.5 Associer les clients à la vie de l'entreprise ou de la marque :

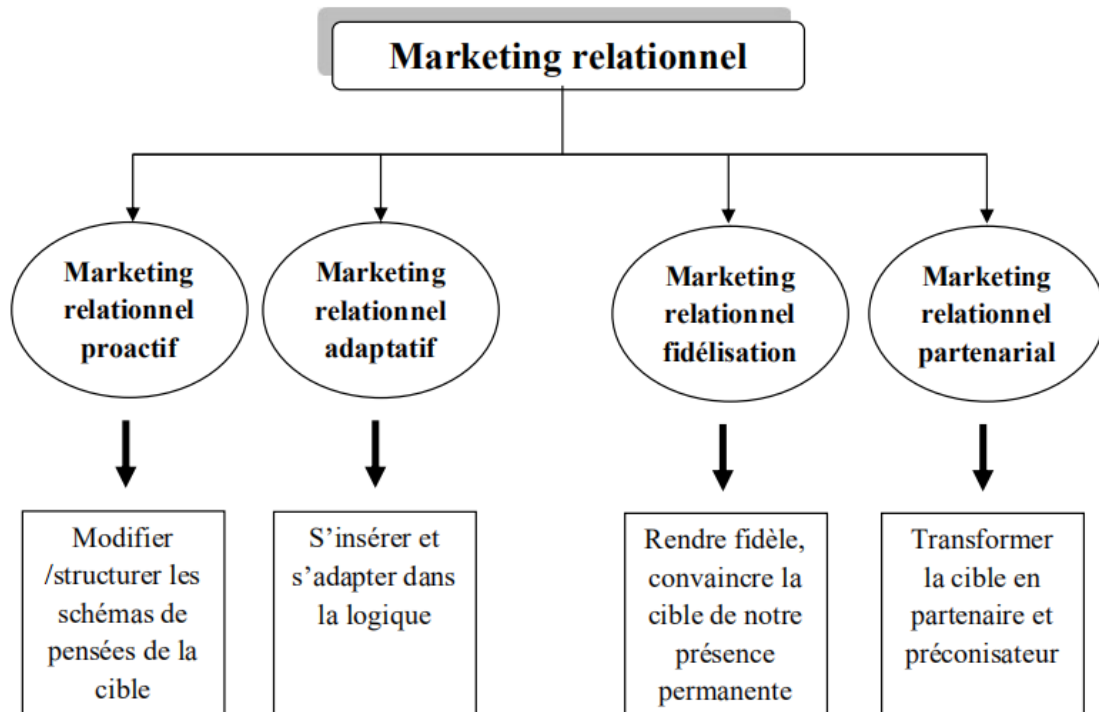
L'intégration du client au cœur de l'entreprise est un objectif primordial du marketing relationnel qui impose une restructuration de l'organisation d'une manière à ce que la voie du client soit entendue et prise en compte à tous les niveaux, le client fait partie de la stratégie de l'entreprise.

Le client se transforme en ami ou même un partenaire de la marque en l'associant régulièrement à sa vie. L'un des moyens utilisés à cet égard est le club de client. Le parrainage est un autre moyen aussi utilisé dans le même objectif. Il consiste à offrir des cadeaux aux clients qui incitent des personnes de leurs entourages à devenir clients à leurs tours. Ce système facilite d'une part la conquête de nouveaux clients, d'autre part il renforce la fidélité et l'attachement des nouveaux clients qui participe à la vente des produits ou services à leurs tours.

6 Les missions du marketing relationnel :

On peut illustrer les missions du marketing relationnel dans le schéma qui suit¹ :

Figure N°03 : Les missions du marketing relationnel.



Source : IVENS, (B) et MAYRHOFER (U) : Les facteurs de réussite du marketing relationnel, revue Décisions marketing, N31, 2003, p.15.

6.1 Marketing relationnel de pro activité :

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 (pratique courante en milieu industriel). L'entreprise doit aider le client à repérer, à structurer ou à reconnaître ses besoins.

6.2 Marketing relationnel d'adaptabilité :

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.

¹ IVENS, (B) et MAYRHOFER, (U) : *Les facteurs de réussite du marketing relationnel*, revue Décisions marketing, N31, 2003, p.15.

6.3 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, créés 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 y a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit, car il n'y a plus infidèle qu'un client qui ne se plaint jamais.

6.4 Marketing relationnel de Partenariat :

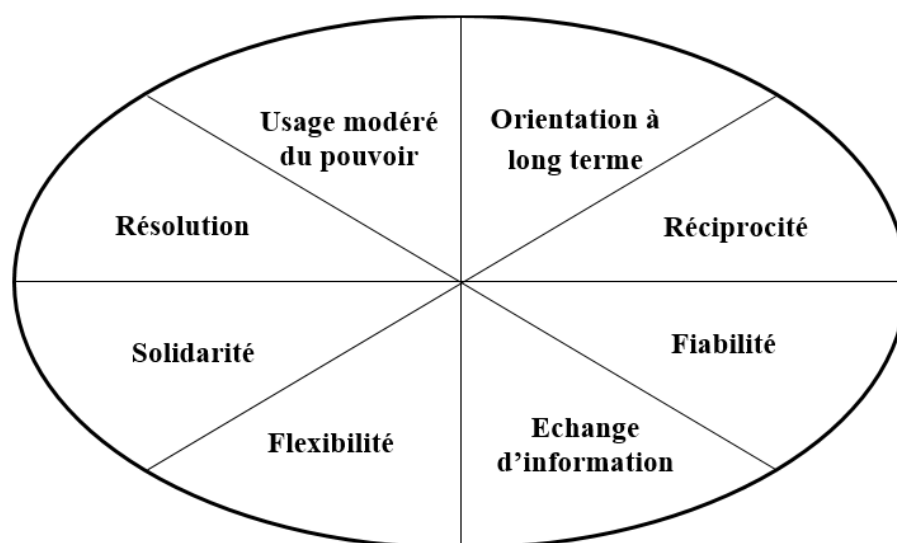
Dans le cadre de partenariat, le client doit être considéré comme un complice. Il collabore au travail de l'entreprise pour satisfaire les attentes et participe pour trouver mutuellement les idées relatives à de nouveaux produits et/ou service créant ainsi de la valeur.

7 Les facteurs de réussite de marketing relationnel :

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 conséquente¹.

Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer expliquent comment l'entreprise peut réussir dans une stratégie de marketing relationnel à travers ces huit facteurs :

Figure N°04 : Les facteurs de réussite du marketing relationnel



Source : Ivens, (B) et Mayrhofer, (U) : Les facteurs de réussite du marketing relationnel, revue : décision marketing, N31, 2003, p.43.

¹ IVENS, (B), et MAYRHOFER, (U) : op.cit, p. 43-45.

7.1 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.

7.2 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.

7.3 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.

7.4 Echange d'information :

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.

7.5 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

7.6 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.

7.7 Résolution des 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.

7.8 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 moyens de pression pour imposer ses intérêts.

8 Les limites du marketing relationnel :

- L'adoption d'une politique relationnel nécessite l'exécution de différents changements sur la culture, les mentalités ainsi que sur la structure de l'entreprise, ce qui risque d'impliquer des difficultés et une résistance de la part des employés;
- La personnalisation des relations est un vrai défis pour l'entreprise orientée client, car sans avoir l'engagement d'un personnel (agent marketing, techniciens, commerciaux etc.) compétent, qualifié et capable de maintenir le même niveau de qualité concernant les relations, et de trouver une solution adéquate à chaque problématique (réclamation, plaintes, etc.), cela nuira à la qualité des interactions entre l'entreprise et ses clients et à la confiance mutuelle construite entre eux ;¹
- L'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les consommateurs revient très cher: coût d'achat de la base ou saisie des noms, Coût de l'informatique, coût de médias (mailing, serveurs vocaux...).
- La rentabilité n'est pas immédiate car on ne cherche pas à court terme à générer des ventes. Ce qui pousse les entreprises à se douter de l'efficacité de leur stratégie relationnelle ;
- Le marketing relationnel ne s'adapte pas à toutes les situations, c'est à dire que les clients de l'entreprise ne sont pas prêts et motivés pour entretenir une relation durable, beaucoup ne cherchent pas forcément à garder un lien avec cette dernière (refus d'engagement). D'ailleurs, comme les études américaines l'ont démontré, ce

¹ LENDREVIE, (J) et LEVY (J) et alii : op.cit, p.857.

concept de relation de proximité ne fonctionne que sur 20% des clients. IL convient donc de déterminer au préalable les segments de clientèle réagissant positivement à cette approche ;¹

- Risque de lassitude et sentiment d'harcèlement des clients face à une personnalisation trop poussée, des contacts trop fréquents de la part de l'entreprise (appels téléphoniques, Email, courriers, fax, etc.);
- A force de se focaliser sur les clients les plus intéressants, l'entreprise accorde moins d'importance aux clients peu rentables et risque de les éliminer ;
- Tous les produits ne se prêtent pas à cette forme de communication : il faut que l'achat soit impliquant et que le prix unitaire du produit et sa marge permettent d'amortir les coûts de fidélisation.

¹ <https://www.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel>, consulté le 03/03/2020 à 13h3.

Section 2 : Gestion de la relation client :

La gestion de la relation client (CRM) est une stratégie et un processus complets d'acquisition, de fidélisation et de partenariat avec des clients sélectifs pour créer une valeur supérieure et une relation solide avec les clients.

1 Définition du CRM :

Malgré sa popularité, le CRM reste une énigme pour de nombreuses entreprises mondiales. La plaisanterie courante est que CRM représente vraiment «Customers Rarely Matter.» c'est-à-dire « les clients comptent rarement ». Et il y a ceux qui insistent sur le fait que l'acronyme signifie « Can't Remember Much » qui se traduit par « Je ne me souviens pas beaucoup », un acte d'accusation cinglant pour ce qui est essentiellement une mémoire électronique¹.

De nombreux fournisseurs, cabinets de conseil et même entreprises, construisent leur propre définition du CRM en tenant compte de la manière dont les autres définissent le terme. Cela est dû en grande partie au fait que les dirigeants d'entreprise, les gestionnaires fonctionnels, les éditeurs de logiciels, les analystes et les consultants détiennent une myriade de vues sur le CRM, chacune façonnée par leur position, leur situation, leur expérience et leurs motivations.

Selon MERCATOR « *La Gestion des Relations Clients (ou Customer Relationship Management en anglais) désigne les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité*² ».

Selon Kristin ANDERSON « *La gestion de la relation client est une approche globale pour créer, maintenir et développer des relations client*³ ».

Alors que Francis BUTTLE trouve qu'il n'est pas facile de se contenter d'une seule définition du CRM. Cependant, il a identifié un certain nombre d'attributs CRM de base et les a intégrés dans une définition : « *Le CRM est la stratégie commerciale de base qui intègre les processus et fonctions internes, et les réseaux externes, pour créer et fournir de la valeur aux*

¹ Tamošiūniene, (R) et Jasilioniene, (R): *Customer relationship management as business strategy appliance: Theoretical and practical dimensions*, Business Economics and Management, n°8:1, 2007, p. 69-78, p.72.

² BAYNA, (A), LENDREVIE, (J) et Alii: *Mercator*, Dunod, 12e édition, Malakoff, 2017, p.530.

³ ANDERSON, (K) et KERR, (C): *Customer relationship management*, McGraw-Hill, 1ere edition, New York, 2001, p.2.

clients ciblés à un profit. Il est basé sur des données personnalisées de haute qualité et activé par les technologies de l'information¹».

2 Les trois principaux piliers du CRM :

Au cours de notre recherche, nous avons fréquemment retrouvé le CRM divisé en trois domaines d'activité interdépendants : le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM analytique. La collaboration de ces trois parties a pour finalité de réaliser l'objectif ultime de la stratégie CRM de l'entreprise, c'est-à-dire le développement et l'optimisation de la relation client.

2.1 CRM opérationnel :

Le CRM opérationnel peut être défini comme l'ensemble des services qui permettent à une organisation commerciale de répondre aux besoins des clients. Le système connecte et prend en charge les fonctions de vente, de marketing et de service client d'une organisation, créant ainsi un cadre qui fournit un support client.²

Il est centré sur la gestion quotidienne de la relation du personnel vis-à-vis des clients, à travers l'ensemble des points de contact. Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations marketing. D'une autre façon la GRC opérationnel met l'intégration et l'automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client front office : ventes, marketing, services clients et backoffice.³

Son objectif principal est de rationaliser tous les processus métier pour offrir la meilleure expérience client. Parmi les bons exemples de gestion opérationnelle de la relation client, citons les centres de contact et d'appel, les sites Web et les systèmes d'agrégation de données, entre autres.

2.2 CRM analytique :

CRM analytique prend en charge les opérations et l'analyse du back-office organisationnel. Il traite toutes les opérations et processus qui ne traitent pas directement avec les clients. Par conséquent, il existe une différence clé entre le CRM opérationnel et le CRM analytique. Contrairement au CRM opérationnel, où l'automatisation du marketing, de la force de vente et

¹ BUTTLE, (F): *Customer relationship management*, Elsevier, 2eme edition, Amsterdam, 2009, p.15.

² <https://www.creatio.com/page/operational-crm> consulté le 07/05/2020 à 18:30.

³ AIT MEZIANE (H), BENLALA (L): *Essai d'évaluation du CRM d'une entreprise agroalimentaire*, thèse de master en science commerciales, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018, p.8.

des services se fait par interaction directe avec les clients et détermination des besoins du client, le CRM analytique est conçu pour analyser en profondeur les informations et les données du client.

A partir de ces données, les différents outils d'analyse se chargent d'extraire des connaissances qui servent de support à la prise de décision (établissement de typologies, définition de critères de segmentation, recommandation pour la capitalisation en termes d'image, structuration et évolution des gammes de produits et de services...). Les outils utilisés exploitent le plus souvent les ressources d'un progiciel ERP. Ils comprennent notamment le data-warehousing (pour le stockage), le datamining (pour l'extraction et le tri de données), le scoring (pour la valorisation des différents types de clients au vu des résultats obtenus) et le profiling (pour l'établissement de profils de clientèle et une aide à la segmentation).

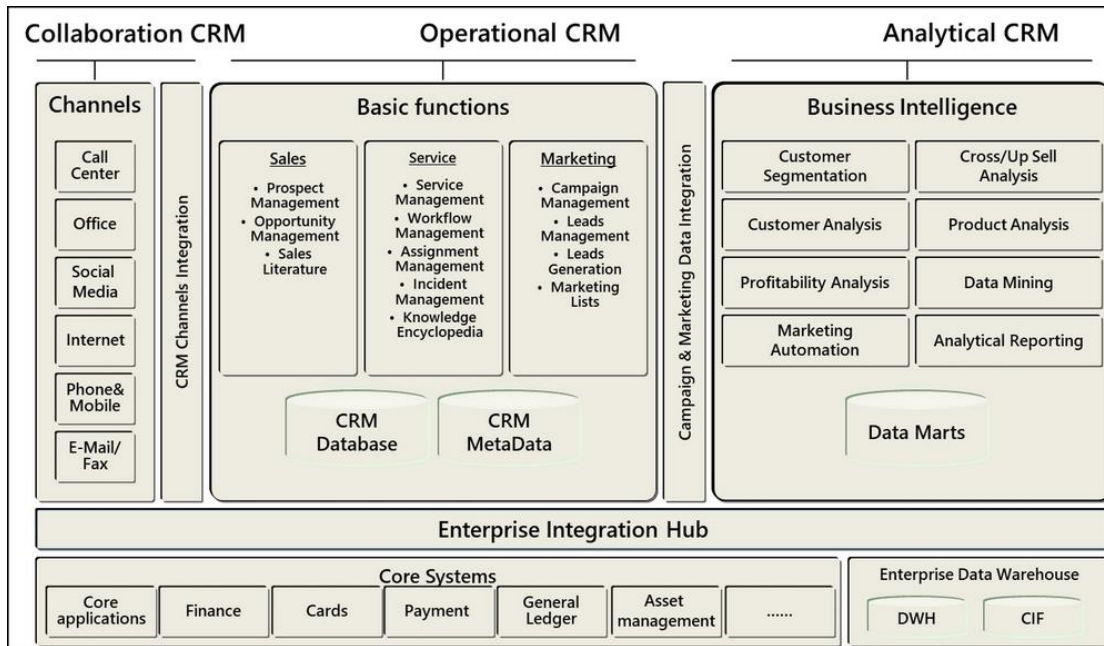
2.3 Le CRM collaboratif :

Le CRM collaboratif fait référence aux moyens de communication au travers desquels l'entreprise entre directement en contact avec le client. On pense notamment au call center, à Internet ou encore à la correspondance par emails. Un des objectifs du CRM collaboratif est de donner une image de l'entreprise positive et uniforme au client et d'établir une relation de confiance avec lui en proposant un service personnalisé et de qualité. C'est également, dans cette même idée, l'occasion de récolter de très précieuses informations sur le client, qui seront stockées et permettront de mieux cibler ses besoins et ses attentes. Enfin, un des enjeux principaux du CRM collaboratif est d'assurer à chaque employé l'accès à une information la plus complète et la plus récente possible sur son interlocuteur, afin que ce dernier se sente suivi et considéré personnellement.¹

Avant de poursuivre, la figure N°06 est une illustration des trois piliers d'une solution CRM et des modules associés, qui devraient aider à visualiser ce dont nous venons de parler.

¹ GRAF(G), STERN (J): *Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining*, séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, 2008, p.6.

Figure N°05 : Les trois piliers du CRM.



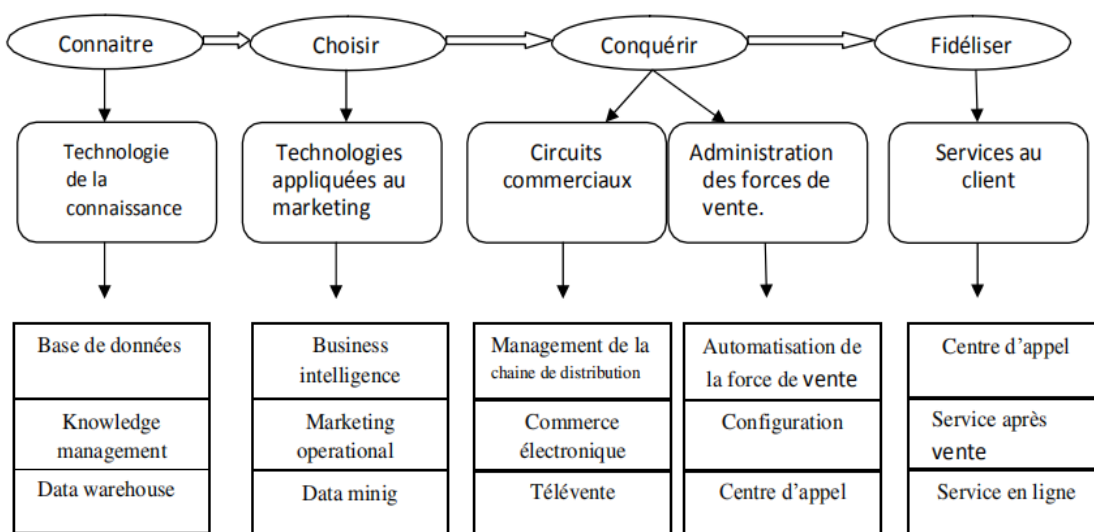
Source : Fatouretchi (M): The art of CRM, Packt Publishing, 2019, p.12.

3 Les fonctions du CRM :

Selon Stanley BROWN (2006) les fonctions d’une GRC peuvent être résumées à : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle.¹

Le schéma ci-dessous présente ces fonctions :

Figure N°06 : Les fonctions de la GRC.



Source: Brown, (S): CRM- Customer Relationship Management, Edition 2006, p.32.

¹ STANLEY, (B): CRM-Customer Relationship Management, Ed village du monde, 2006, p. 5.

3.1 Connaitre 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.

3.2 Choisir son client :

L'étape suivante consiste à analyser ces données avec les technologies les plus évoluées, le datamining, analyse statistique...etc.

A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles elle va fonder sa stratégie opérationnelle. 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 augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

3.3 Conquérir de nouveaux clients :

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique, etc.) Créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (centre d'appels, configurateur... etc.) permettent aux commerciaux de mieux gérer et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

3.4 Fidéliser les meilleurs clients :

Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques, telles que la 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 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'à un scénario personnalisé qui guide l'entretien pour lui présenter une offre adaptée à ces besoins.

4 Les outils de la GRC :

Une solution de CRM se construit autour des éléments suivants¹ :

- Les systèmes et les données de back office : supply-chain, ressources humaines, comptabilité, finance...
- Des bases de données client qui capturent l'ensemble des informations reliées aux clients, éventuellement unifiées sous la forme d'un data-warehouse ;
- Des canaux de relation qui permettent d'interagir avec les clients ou les fournisseurs ;

¹ LEFEBURE, (R) et VENTURI, (G) : *La gestion de la relation client*, 2eme édition, Eyrolles, 2011, p.54.

- Des accès à des bases de données externes pour enrichir le système d'information ;
- Des outils de gestion des données qui permettent d'assurer les fonctions stratégiques de pilotage et les fonctions tactiques pour réaliser les actions commerciales ;
- Des outils de gestion de la connaissance pour transformer la donnée en information.

Nous allons détailler ci-après chacun de ces outils :

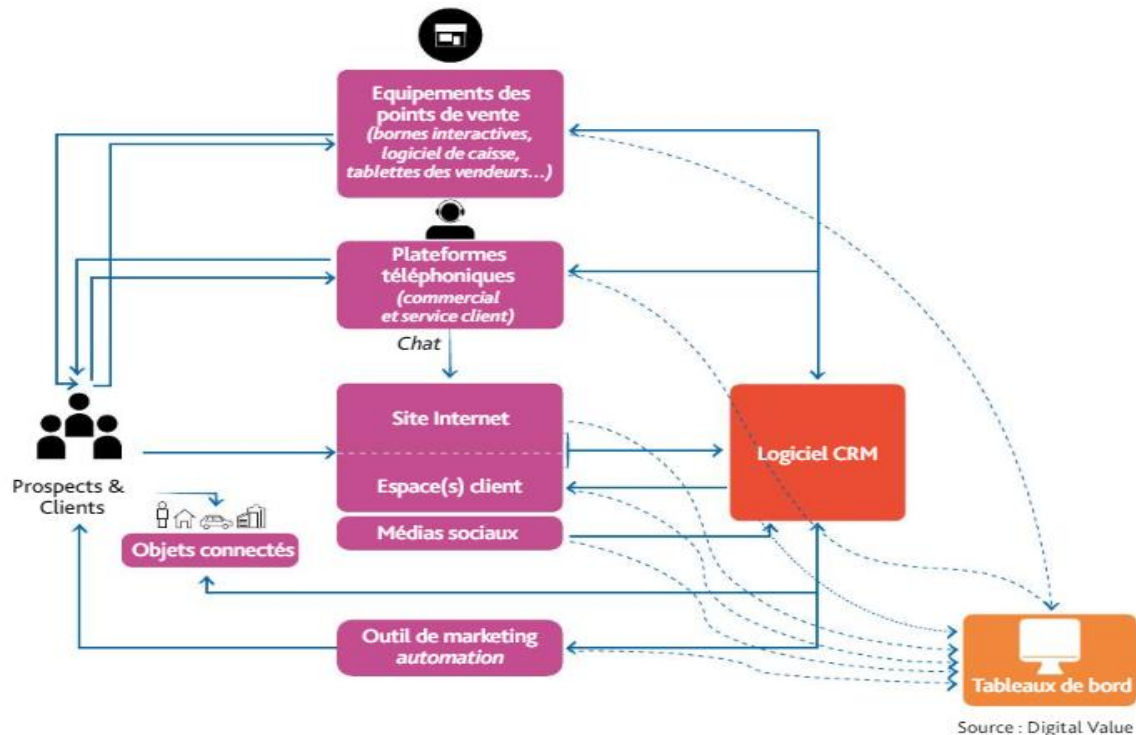
4.1 Les systèmes et les données de back office :

Le CRM intègre notamment les fonctions de gestion des propositions et d'élaboration de devis et de passation des bons de commande. Ces fonctions nécessitent de partager des données et de déclencher des traitements traditionnellement dans le périmètre des ERP que nous qualifierons ici de back office. Les outils de CRM intègrent des outils de gestion des offres tels que des configurateurs ou des encyclopédies marketing. Les configurateurs vérifient la compatibilité entre les composants d'une offre. Les encyclopédies fournissent des informations détaillées sur le produit, les produits concurrents et le marché. Ces solutions s'appuient sur des données partagées avec les outils de back office de gestion des stocks et de documentations techniques. L'intégration du CRM et du back office est un facteur déterminant tant pour la réussite même du projet de CRM que pour obtenir un véritable avantage concurrentiel grâce au CRM.

4.2 L'entrepôt de données :

La connaissance des clients dépend directement de la qualité et de la richesse des informations les concernant. La constitution de bases de données commerciales et marketing, axées sur la clientèle, requiert une collaboration étroite entre les équipes marketing et commerciales. La base de données, complétée ou non par des fichiers de production ou par des fichiers externes, permet non seulement d'assurer le stockage de cette masse d'informations, mais aussi de segmenter les clients et de définir des actions ciblées qui pourront être ensuite dirigées vers les vendeurs. La conception d'une vision unifiée du client vise à connaître son histoire, son chiffre d'affaires, ses goûts, son potentiel d'achat. Un outil de CRM capture, dans une base unifiée, l'ensemble des données « comptables » mais aussi l'ensemble des interactions effectuées avec les clients et les prospects. Il est dès lors plus facile de suivre l'évolution de ces affaires en cours. L'outil de CRM offre une vision globale et historique du client. Les bénéfices de cette unification sont très importants. Elle permet au personnel d'être plus réactif aux demandes d'information du client en accédant à l'historique des propositions ou des achats, les refus et les acceptations, les incidents, etc. Cette unification de la vision client est l'élément essentiel dans la mise en œuvre d'une stratégie de marketing relationnel.

Figure N°07 : Comment le CRM permet de collecter les informations clients sur tous les points de contact.



Source : BAYNA, (A), LENDREVIE, (J) et Alii: Mercator, Dunod, 12e édition, Malakoff, 2017, p.536.

4.3 Les bases de données externes :

Les données les plus facilement intégrables sont les données sur l'environnement géographique, telles que le nombre d'habitants, le type de logement en B to C ou les données sur les bilans et les secteurs d'activités en B to B. Elles permettent de développer des approches « géomarketing », ou de déterminer le potentiel du client et donc de déterminer la part du « business » confiée par l'entreprise (part du business confié sur le business total estimé). Elles visent à enrichir le profil client pour mettre en œuvre des politiques d'investissement volontaristes sur certaines cibles de clients, jugées plus porteuses. Les questionnaires in pack, les études qualitatives et/ou de satisfaction, les panels, les enquêtes « mystères » complètent ce processus d'enrichissement. À partir de ces données collectées sur une partie de la clientèle, les techniques statistiques permettent d'enrichir l'ensemble des personnes qui n'ont pas été sondées.

4.4 Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente :

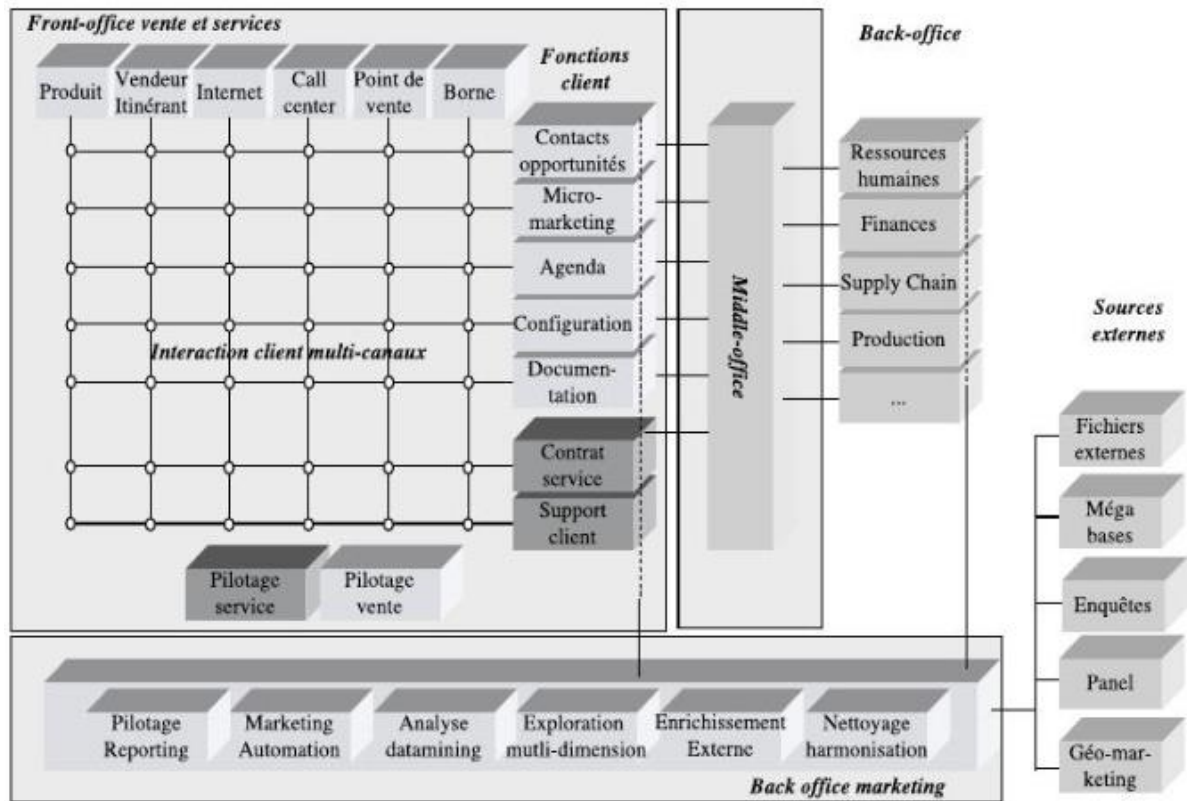
Les clients sont servis au travers de multiples canaux : les points de vente, la force de vente, les centres d'appels, l'emailing et les moyens électroniques tels qu'Internet. Le succès d'une

stratégie multicanal nécessite une solide architecture technique et fonctionnelle. Toutes les informations disponibles sur le client doivent pouvoir être partagées entre les différents canaux pour permettre de donner une image cohérente de l'entreprise au client dans toutes les occasions de relation. Le résultat des différents contacts, tels que l'acceptation, le refus, la proposition, doit être intégré dans les processus de relance des clients. Le point d'interaction, centre d'appels, représentant, vendeur, etc., est le porteur de l'identité de l'entreprise au moment du contact. Par exemple, lorsque le client visite un site Web et s'identifie par son numéro client, les pages présentent des informations et des propositions adaptées aux centres d'intérêt du client. Cette possibilité de personnaliser le contact se traduit par un haut niveau de service, élément clé pour bâtir la loyauté du client. Cette connaissance des besoins, la maîtrise des risques et de la rentabilité augmentent la qualité du service au client et optimisent les revenus.

4.5 Les logiciels d'automatisation du marketing :

Ils permettent de définir et de gérer la mise en œuvre des tactiques de marketing direct : définition des campagnes et des actions, sélection des cibles, extraction des cibles et des groupes témoins, et mesure des remontées... Généralement, ces outils permettent de planifier des actions conditionnelles soit en fonction des événements propres au client, par exemple, pour une relance quelques mois avant l'échéance d'une garantie, soit en fonction de la campagne, par exemple, la sélection pour un appel de relance en cas de non-réponse dans les quinze jours suivant l'envoi d'un email. Les outils d'automatisation du marketing sont essentiels pour donner aux départements marketing le niveau de productivité nécessaire pour entrer dans l'ère du marketing « one to few ». Ils donnent également des moyens de mesurer systématiquement les actions et donc de les améliorer progressivement au fil des tests et de l'expérience. Ils permettent aussi de déterminer le volume des ressources nécessaires pour faire face aux demandes des clients (nombre de commandes ou de contacts prévisionnels). Le CRM peut se comprendre comme l'unificateur de tous les composants figurant sur la figure N°09.

Figure N°08 : La cartographie globale du CRM.

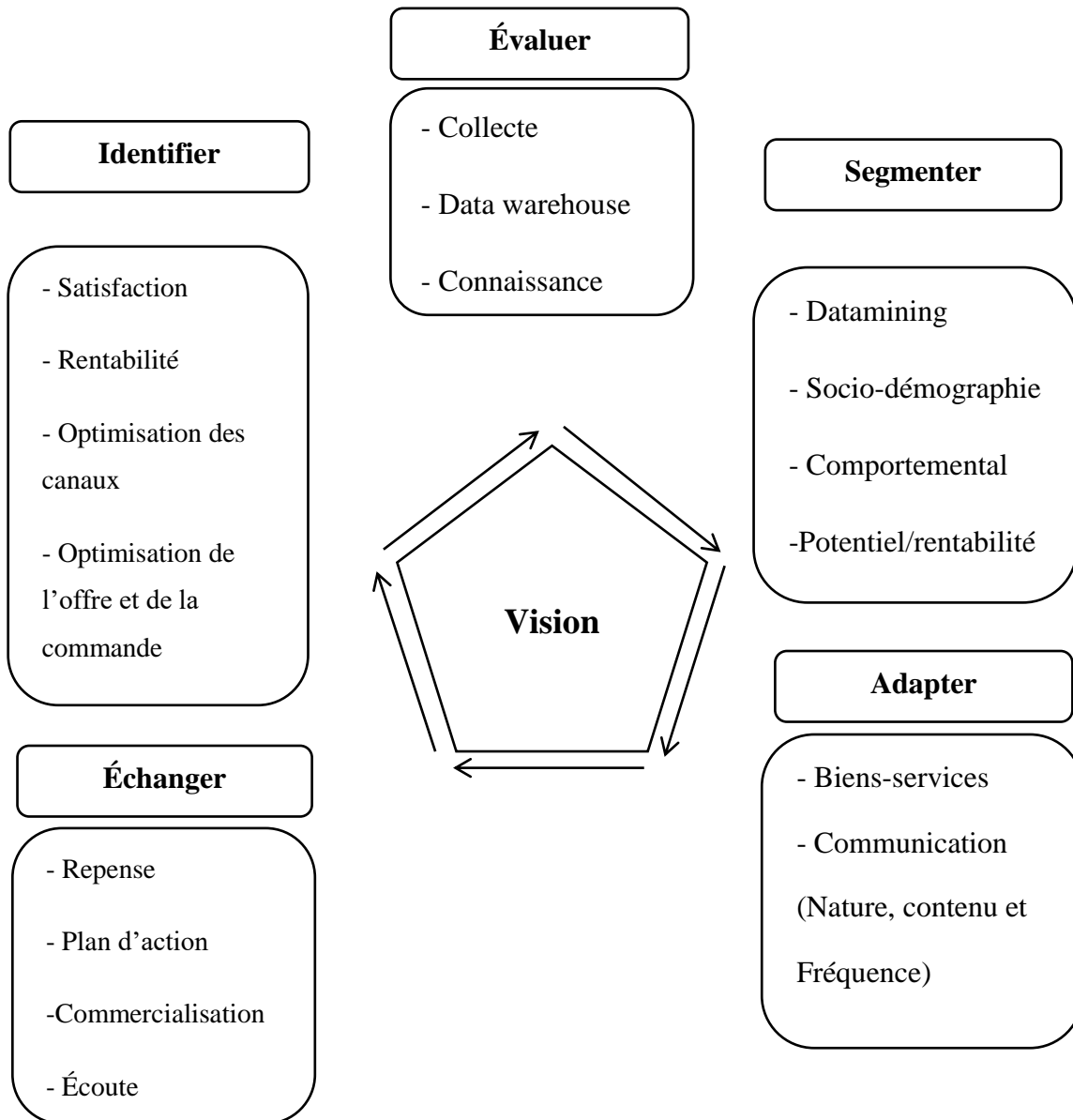


Source: LEFEBURE, (R) et VENTURI, (G) : La gestion de la relation client, 2eme édition, Eyrolles, 2011, p.59.

5 Les étapes de la gestion de la relation client :

Le schéma ci-dessous représente en générale les étapes de la gestion de relation client, de plus nous allons donner les approprier de chacune d’elles :

Figure N°09 : Les étapes de la gestion de la relation clients.



Source : Lendrevie.J, Lévy. J, Lindon. D. « Mercator », 7ème Edition. 2003. P.939.

5.1 Identifier :

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client ou du moins sur ceux qui ont été ciblés dans le plan d'action. Ces informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance systématique et automatisé des clients¹

¹ Lendrevie(J) et Lévy (J), Lindon.(D). Op.cit, p.940.

5.2 Segmenter :

L'identification des clients n'est qu'une première étape, il faut analyser les données et regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement comme : l'importance de leurs achats, du type de produit acheté, de leur centre d'intérêt exprimé ...

5.3 Adapter :

Après l'identification et la segmentation, le service et la communication doivent être adaptés aux clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contact et sur le contenu.

5.4 Échanger :

L'interaction avec les clients se fait soit par les campagnes organisées par l'entreprise, soit par une réponse aux ses sollicitation. La pertinence de l'interaction est décisive pour la satisfaction du client. Une interaction mal conçue, une offre ou une communication mal adaptée est de faible valeur pour le client : elle peut même détruire de la valeur en irritant inutilement le client. Ce dernier peut avoir le sentiment d'une violation de sa vie privée lorsqu'il est reconnu alors qu'il ne se s'y attendait pas. Ainsi, en appelant un call center, il pourra être étonné de se faire accueillir par son nom. Dans certains des cas le respect de la vie privée peut donc conduire à ce que l'entreprise personnalise le message et l'interaction sans que cette personnalisation soit par trop visible.

5.5 Évaluer :

Les objectifs fixés doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs utilisés peuvent prendre plusieurs formes comme l'indice de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaire par client,...

Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indice de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaire par client, rentabilité par client, part de client, taux de transformation des courriers ou de rebonds, taux d'ouverture de newsletters, etc.

6 Les huit leviers du CRM

Le CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise. A ce titre il représente une opportunité importante pour le marketing. Ce dernier repose sur l'intégration des huit tendances suivantes¹ :

¹ LEFEBURE, (R) et VENTURI, (G) : op.cit, p.35.

6.1 La réingénierie des processus :

Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leur processus. Les logiciels de CRM permettent le partage de l'information entre l'ensemble des canaux de distribution ou de traitement.

6.2 La réactivité :

Cette nouvelle tendance est mise en avant par Michael Porter. Après le management stratégique des années 70, le management de la qualité des années 80, le management speed est le thème des années 90. Le management de vitesse signifie que les entreprises compressent le temps de conception des produits. Les logiciels de CRM permettent l'intégration des besoins, des idées des clients et des fournisseurs.

6.3 La personnalisation de masse :

Cette tendance est décrite par Joe Pine. Les logiciels de CRM rassemblent et collectent les informations sur les goûts et préférences des clients pour permettront aux équipes de productions l'organisation du processus.

6.4 Le marketing relationnel :

Il s'agit certainement de la révolution la plus importante pour le marketing. Le marketing relationnel nécessite de créer des relations aux travers de l'ensemble des canaux de distributions au niveau des partenaires, des fournisseurs, de l'utilisateur de produits et services. Les logiciels de CRM permettent de créer une relation efficace entre l'ensemble des acteurs, du producteur au client.

6.5 L'améliorer la satisfaction du client :

Un nombre croissant d'entreprises se tournent vers la satisfaction et le service clients pour conserver leurs clients et se différencier des concurrents. Les logiciels de CRM jouent un rôle clé dans les programmes de satisfaction. Ils permettent aux forces de vente de collecter des informations plus pertinentes sur le niveau de satisfaction des clients.

6.6 Le "One to one" marketing:

Ce concept, développé par Peppers et Roggers, suggère que les entreprises peuvent segmenter leur marche de manière individuelle. Les logiciels de CRM développent l'approche individualisée en fournissant un moyen de collecter et de redistribuer des informations sur le comportement du client. L'intégration des données internes et externes complète l'interprétation du comportement client.

6.7 La modification du marketing mix :

Les éléments traditionnels du mix marketing (les 4P) connaîtront une évolution profonde :

- une augmentation des services périphériques au produit
- une segmentation de plus en plus fine des clients
- une stratégie de distributions multicanaux
- une politique de prix basé sur la valeur des clients

6.8 L'intelligence des clients et du personnel :

Un accès de plus en plus large à l'information est la caractéristique du monde actuel. Le CRM permet de passer du monde de l'instruction à celui de l'information.

7 Les avantages et les inconvénients du CRM :

7.1 Les avantages :

L'utilisation d'un outil CRM offre de nombreux avantages, dont voici les principaux¹ :

- **Centralisation et diffusion des données client au sein de l'entreprise**

Le CRM permet de garder en mémoire les relations (B-to-B ou B-to-C) et de sauvegarder l'historique des échanges avec un client/fournisseur. De plus, en rendant le CRM accessible à tous dans la société, chaque employé, de la vente au service facturation, peut avoir accès à ces données facilement.

- **Relation win-win grâce aux offres personnalisées**

Avec l'analyse des données contenues dans le système CRM, l'entreprise comprend davantage les besoins et les comportements d'achats de ses clients, et adapte ainsi son offre (du produit, en passant par le canal de distribution jusqu'à la communication ciblée). De la sorte, elle augmente ses performances puisque le client apprécie le service personnalisé, ce qui le poussera à réitérer l'expérience de consommation.

En outre le CRM consiste à donner à chaque client l'impression d'avoir une relation personnalisée avec l'entreprise. Une CRM efficace donne la possibilité de montrer aux clients

- L'entreprise les connaît et les reconnaît.
- qu'elle les comprend.
- qu'elle se soucie de leurs besoins, de leurs questions et de leurs préoccupations.
- qu'elle veut leur fournir les services et les produits dont ils ont le plus besoin.

¹ DELERS, (A) et CADIAT, (A) : La gestion de la relation client, édition 50 Minutes, 2015, p.28.

- qu'elle apprécie leur entreprise.

7.2 Les inconvénients :

Malgré les avantages bien présents du CRM, les inconvénients demeurent présents pour son cas. Il y a entre autre :¹

Saisie de données fastidieuse : Selon le CRM que vous choisissez, votre équipe de vente peut avoir besoin de cataloguer un grand nombre de données manuellement. Cela peut certainement s'accumuler au cours d'une semaine, d'un mois, d'un trimestre et d'une année, entraînant finalement moins de temps passé à vendre activement.

Dépend d'une bonne configuration : Si un CRM n'est pas configuré correctement depuis le début, son utilisation peut être fastidieuse ou difficile. Cela peut entraîner une perte de temps ou une faible utilisation des employés.

Concentré sur la mauvaise personne : De nombreux CRM sont davantage axés sur les besoins du directeur des ventes que sur la manière d'aider les commerciaux à vendre. Cette méthode de cadrage est en retrait par rapport à ce qu'elle devrait être, car le représentant des ventes est celui en première ligne qui essaie activement de vendre et d'atteindre le quota

Coût : Les CRM peuvent avoir un coût d'abonnement élevé, généralement basé sur le nombre d'utilisateurs, ou «sièges», requis. En plus de cela, vous devrez peut-être payer pour une consultation externe ou engager un administrateur interne. Ce n'est généralement pas un problème pour les grandes organisations, mais peut être un revers majeur pour les petites et moyennes entreprises

Sans processus solide, c'est inutile : La mise en œuvre d'un CRM n'est que la moitié de la bataille. L'autre moitié crée un processus de vente ou un plan de vente efficace et documenté. Sans un tel plan, le CRM peut rapidement devenir un outil chaotique plein d'informations incorrectes ou non pertinentes - plus un obstacle qu'une aide.

Les employés doivent passer par une phase de formation avec le nouveau système :

L'installation d'une nouvelle solution CRM peut être très excitante. L'idée d'automatiser de nombreux processus et de rationaliser les données peut être très séduisante. Mais quand arrive le moment de la mise en œuvre, tout change. Bien que ce ne soient pas des systèmes qui

¹ <https://pepperlandmarketing.com/blog/pros-and-cons-of-using-a-crm/> consulté le 22/05/2020 à 22h25.

nécessitent une grande expertise, le personnel peut mettre du temps à s'habituer et savoir comment utiliser le nouveau système.¹

8 E-CRM :

A l'explosion d'internet, le CRM s'est développé sous différentes formes, donnant naissance à un nouveau concept d'eCRM, pour la gestion électronique de la relation client.

8.1 La signification d'eCRM :

E-CRM signifie Electronic Consumer Relationship Management en Anglais et désigne l'ensemble des opérations de Gestion de la Relation Client effectuées à travers les canaux électroniques, essentiellement Internet. C'est un sous-semble du CRM.

L'e-CRM permet d'échanger et partager avec ses clients, de créer une relation. Un moyen de les sonder, de les questionner, de prendre note de ce qu'ils disent et de réagir à leurs attentes. Il permet de construire une vue unique et centrale des clients et bâtir un profil de chacun d'entre eux. Avec l'e-CRM, il est possible de scénariser et d'automatiser les campagnes marketing. Détecter les clients les plus rentables et focaliser la stratégie marketing pour générer plus de revenus constitue un des atouts de l'e-CRM.²

8.2 Différences entre l'eCRM et le CRM :

Tableau N°03 : Différences entre CRM et eCRM.

	eCRM	CRM
Application	En affaires électroniques	En affaire
Environnement de travail	Pleine utilisation d'Internet sur le marché électronique	Environnement de travail ordinaire
Type de relation	Utilisation d'Internet, du courrier électronique, etc. en plus de méthodes traditionnelles.	traditionnelles
Mode de mise en œuvre	En fonction des besoins spécifiques des clients à tous les niveaux de l'organisation	Est défini dans une unité de l'organisation
Nombre de clients	Production spécifique au client (technologie de personnalisation)	Un produit pour tout le monde

¹ <https://www.softwaredoit.com/fr/meilleur-crm-conseil/11-avantages-et-inconvenients-dun-crm.html> consulté le 22/05/2020 à 22h50.

² <https://www.blunote-systems.com/faq-crm-sugarcrm/e-crm-definition.html> consulté le 22/05/20 à 23h32.

		Temps
Temps	Réaction rapide aux exigences des clients les canaux de communication et de suivi tendances comportementales	Manque d'analyse des besoins des clients, et par conséquent, la durée du temps de réponse le client est étendu

Source : DOOST, (H) et alii: Electronic Customer Relationship Management (eCRM) in the Marketing Industry, International journal of scientific management and development, n°3, p. 101-108, p.102.

9 Social CRM :

La GRC peut tirer parti des médias sociaux, dont les propriétés et caractéristiques relationnelles sont particulièrement bien adaptées aux interactions avec les clients.

Selon Greenberg : «Une philosophie et une stratégie commerciale, soutenues par une plateforme technologique, des règles commerciales, des processus et des caractéristiques sociales, conçues pour engager le client dans une conversation collaborative afin de fournir une valeur mutuellement bénéfique dans un environnement commercial fiable et transparent. C'est la réponse de l'entreprise à l'appropriation de la conversation par le client »¹

Ou d'une manière plus simple, Social CRM ou SCRMM c'est la Gestion de la Relation Client sur internet c'est à dire l'utilisation des réseaux sociaux pour améliorer l'interaction avec les clients et prospects et accroître ainsi l'engagement des premiers. C'est donc quelque part une évolution des solutions plus classiques de CRM.²

9.1 Différences entre le SCRMM et le CRM

Tableau N°04 : Les différences fondamentales entre le CRM traditionnel et le CRM social.

Paramètres	CRM traditionnel	Social CRM
Rôles	Service client	Tous les acteurs du marché s'engagent
Fonction	Centrée sur le processus	Centrée sur la conversation

¹ ORENGA-ROGLA, (F) et CHALMETA, (R): *Social customer relationship management: taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies*, Springer Open, n°5:1, 2016, p.1-17, p.3.

² <https://www.piloter.org/techno/CRM/social-crm.htm> , consulté le 23/05/20 à 19h42.

Approche	Contact management	Community management
Canal	Bien défini	Dynamique et évolutif
Valeur	Une connexion périodique avec le client	Un engagement client soutenu
Modèle	Transactions simples	Relations complexes

Source: Olszak, (C) et Bartuś, (T): *Issues in Informing Science and Information Technology, University of Economics in Katowice, Katowice, Poland, 2013, p.6.*

Section 3 : Méthode RFM :

Dans cette section, nous examinerons l'analyse RFM (récence, fréquence, valeur monétaire), qui est basée sur le comportement des consommateurs et la segmentation des clients en groupe homogènes. En surveillant l'évolution des résultats RFM de chaque client au fil du temps, nous pouvons modifier les actions marketing pour maximiser le cycle de vie du client.

1 Historique de la segmentation RFM :

Ces modèles furent employés dans leurs prémices par les sociétés de vente par correspondance, au début des années 60. Et oui, à une époque où l'informatique personnelle et l'internet n'existaient même pas. Souvenons-nous qu'à cette époque les machines utilisaient des cartes perforées pour lire les données et compiler les chiffres selon les instructions fournies¹.

La problématique de ces entreprises était très simple. Leurs catalogues généralistes étaient lourds, presque 1000 pages pour contenir et proposer l'ensemble de l'offre commerciale (Le catalogue de Manufrance contenait 960 pages). Leur édition et leur distribution représentaient une charge considérable, d'où l'impérieuse équation à résoudre : maximisation du chiffre d'affaires & minimisation de la diffusion = optimisation de la marge².

On doit à George S. ³Cullinan¹ d'avoir vulgarisé le principe du modèle R-F-M en 1961 à partir d'une évidence empirique mais immuable. Selon lui, à partir de l'exploitation de la base de données, si votre client a commandé très récemment, que ses commandes sont très fréquentes et qu'en plus il génère un excellent chiffre d'affaires, alors on peut extrapoler qu'il commandera à nouveau.

Il fut, à ce titre, intronisé en 1989 à la prestigieuse « Hall of Fame » de la DMA (Direct marketing Association), le Panthéon du marketing outre Atlantique.

2 Définition du modèle RFM :

L'analyse RFM est une approche commune pour comprendre le comportement d'achat des clients. Comme son nom l'indique, elle implique le calcul et l'examen de trois KPI - récence,

¹ <https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/> consulté le 05/06/2020 à 20h55.

² Ibid

³ BLATTBERG (C) et alii : *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*, Edition Springer, p.323.

fréquence et montant - qui résument les dimensions correspondantes de la relation client avec l'organisation. L'analyse RFM peut être utilisée pour identifier les bons clients ayant les meilleurs scores dans les KPI pertinents, qui ont généralement tendance à être de bons prospects pour des achats supplémentaires. Elle peut également identifier d'autres modèles d'achat et les types de clients respectifs qui sont intéressants, comme les gros consommateurs peu fréquents ou les clients ayant des achats petits mais fréquents qui peuvent également avoir des perspectives de vente, en fonction du marché et du produit spécifique promu.¹

Les dimensions RFM sont généralement définies comme suit :

2.1 Récence :

Cet attribut correspond à la date à laquelle les clients ont acheté de chez la marque. On sait depuis longtemps que les clients qui ont acheté récemment sont plus susceptibles d'acheter à nouveau, par rapport à un client qui n'a pas acheté depuis longtemps. Le temps, dans ce cas, peut-être de plusieurs jours, mois, trimestres, années ou tout ce qui est utile dans le secteur d'activité. En effet, le type de récence dépend largement du type d'articles achetés et du secteur d'activité.

La récence est souvent considérée comme la plus importante. Toutefois, selon des études antérieures, les valeurs des RFM sont généralement spécifiques à chaque entreprise et sont basées sur la nature des produits.²

2.2 Fréquence :

La fréquence est le nombre et le taux de transactions d'achat. Par exemple, si un client achète une fois tous les 12 mois et qu'un autre client achète huit fois au cours de la même période, on peut dire que même si le montant des recettes ou du bénéfice est identique, le client qui achète le plus souvent a plus de chances de continuer à acheter et d'être un client fidèle que celui qui n'achète qu'une fois pour une valeur identique ou même supérieure. En règle générale, une fidélité et une valeur client plus élevées sont généralement obtenues auprès des clients qui achètent plus fréquemment que ceux qui achètent moins fréquemment au cours de périodes similaires.

¹ TSIPTIS, (K) et CHORIANOPOULOS, (A): *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer*, édition Wiley, Chichester, 2009, p.335.

² JO-TING WEI et alii: *A review of the application of RFM model*, African Journal of Business Management, Vol. 4(19), 2010, p. 4199-4206, p.4200.

2.3 Valeur monétaire :

Cela signifie simplement que la valeur est exprimée en termes de revenus, de bénéfices ou de calculs dérivés. Selon une autre définition, l'indicateur de valeur monétaire est défini comme la valeur moyenne des transactions (montant moyen par transaction d'achat). Comme la valeur totale tend à être corrélée avec la fréquence des transactions, le raisonnement de cette définition alternative est de saisir un aspect différent et complémentaire du comportement d'achat. L'attribut du montant est généralement moins prédictif que les deux autres attributs dans un modèle RFM.

La construction des indicateurs RFM est une tâche de gestion de données simple qui n'implique aucune modélisation de data-mining. Cela implique une série d'agrégations et de calculs simples qui transforment les enregistrements d'achat bruts en scores significatifs. Afin d'effectuer une analyse RFM, chaque transaction doit être liée à un client spécifique (ID card) afin que l'historique d'achat de chaque client puisse être suivi et tracé au fil du temps. L'utilisation d'un programme de fidélisation rend possible la collecte de données transactionnelles «personnalisées».

3 Procédure de segmentation RFM :

On peut l'organiser sous quatre étapes :¹

1 ère étape :

La première étape de la construction d'un modèle RFM consiste à attribuer des valeurs de récence, de fréquence et monétaire à chaque client. Les données brutes pour ce faire, qui devraient être facilement disponibles dans les bases de données CRM ou transactionnelles de l'entreprise, peuvent être compilées dans une feuille de calcul ou une base de données Excel :

- La récence est simplement le temps écoulé depuis la transaction la plus récente du client (la plupart des entreprises utilisent des jours, mais pour d'autres, il peut être judicieux d'utiliser des mois, des semaines ou même des heures à la place).
- La fréquence est le nombre total de transactions effectuées par le client (pendant une période définie).
- Montant est le montant total que le client a dépensé pour toutes les transactions (pendant une période définie).

¹ <https://www.optimove.com/resources/learning-center/rfm-segmentation>, consulté le 04/06/2020 à 22:48.

2ème étape :

La deuxième étape consiste à diviser la liste des clients en groupes hiérarchisés pour chacune des trois dimensions (R, F et M), à l'aide d'Excel ou d'un autre outil. À moins d'utiliser un logiciel spécialisé, les clients peuvent être divisés en plusieurs niveaux pour chaque dimension (ça dépend de l'activité et les besoins de l'entreprise)

Tableau N°05 : Le modèle RFM

Récence	Fréquence	Montant
R-Niveau-1 (le plus récent)	F-Niveau-1 (le plus fréquent)	M-Niveau-1 (le plus dépensier)
R-Niveau-2	F-Niveau-2	M-Niveau-2
R-Niveau-3	F-Niveau-3	M-Niveau-3
R-Niveau-n (le moins récent)	F-Niveau-n (le moins fréquent)	M-Niveau-n (le moins dépensier)

Source: <https://www.optimove.com/resources/learning-center/rfm-segmentation> consulté le 04/06/2020 à 22:48.

3ème étape :

La troisième étape consiste à sélectionner des groupes de clients auxquels des types de communications spécifiques seront envoyés, en fonction des segments RFM dans lesquels ils apparaissent.

Il est utile d'attribuer des noms aux segments d'intérêt. Voici quelques exemples pour illustrer :

- **Meilleurs clients :** Ce groupe se compose des clients qui se trouvent dans R-Niveau-1, F-Niveau-1 et M-Niveau-1, ce qui signifie qu'ils ont effectué des transactions récemment, le font souvent et dépensent plus que les autres clients. Une notation raccourcie pour ce segment est 1-1-1; nous utiliserons cette notation à l'avenir.
- **Nouveaux clients à dépenses élevées :** Ce groupe comprend les clients des groupes 1-4-1 et 1-4-2. Ce sont des clients qui n'ont effectué qu'une seule transaction, mais très récemment et ils ont dépensé beaucoup.

- **Clients fidèles actifs les moins dépensiers** : Ce groupe comprend les clients des segments 1-1-3 et 1-1-4 (ils ont effectué des transactions récemment et le font souvent, mais dépensent le moins).
- **Meilleurs clients barattés** : Ce segment comprend les clients des groupes 4-1-1, 4-1-2, 4-2-1 et 4-2-2 (ils ont souvent effectué des transactions et dépensé beaucoup, mais cela fait longtemps depuis leur transaction).
- Les responsables marketing doivent rassembler les groupes de clients les plus pertinents pour leurs objectifs commerciaux et leurs objectifs de rétention

4ème étape :

La quatrième étape va en fait au-delà de la segmentation RFM elle-même: créer une messagerie spécifique adaptée à chaque groupe de clients. En se concentrant sur les modèles de comportement de groupes particuliers, le marketing RFM permet aux spécialistes du marketing de communiquer avec les clients d'une manière beaucoup plus efficace.

Encore une fois, voici quelques exemples d'illustration, en utilisant les groupes que nous avons nommés ci-dessus :

Meilleurs clients : Les communications avec ce groupe devraient les faire se sentir valorisés et appréciés. Ces clients génèrent probablement un pourcentage disproportionnellement élevé du chiffre d'affaires global et donc se concentrer sur leur satisfaction devrait être une priorité absolue. Une analyse plus approfondie de leurs préférences et affinités individuelles offrira des opportunités supplémentaires pour une messagerie encore plus personnalisée.

Nouveaux clients à dépenses élevées : C'est toujours une bonne idée d'incuber soigneusement tous les nouveaux clients, mais parce que ces nouveaux clients ont dépensé beaucoup pour leur premier achat, c'est encore plus important. Comme avec le groupe des meilleurs clients, il est important de les faire se sentir valorisés et appréciés - et de les inciter à continuer à interagir avec la marque.

Clients fidèles actifs les moins dépensiers : Ces clients réguliers sont actifs et fidèles, mais ils dépensent peu. Les spécialistes du marketing doivent créer des campagnes pour ce groupe qui les font se sentir valorisés et les incitent à augmenter leurs dépenses. En tant que

clients fidèles, il est souvent avantageux de les récompenser par des offres spéciales s'ils font passer le mot sur la marque à leurs amis, par exemple via les réseaux sociaux.

Meilleurs clients barattés : Ce sont des clients précieux qui ont cessé de faire des transactions il y a longtemps. Bien qu'il soit souvent difficile de réengager les clients déstabilisés, la valeur élevée de ces clients en vaut la peine. Comme avec le groupe des meilleurs clients, il est important de communiquer avec eux sur la base de leurs préférences spécifiques, comme le montrent les données de transaction antérieures.

4 Les variantes de la segmentation :

Par nature, elles sont multiples. En effet, souvent développés en interne, les modèles sont adaptés à l'activité de l'entreprise, à son organisation commerciale et/ou marketing.

Les critères peuvent être pondérés. Ainsi, on peut décider de donner plus de poids à la récurrence, ou bien encore au montant. Cependant, cette décision doit être réfléchie (donc sagement justifiée) car elle modifiera la définition des segments et leur interprétation. Le risque étant de surinvestir ou sous-investir sur certains clients¹.

Les critères sont scorés sur des échelles différentes, allant de 1 à 3, jusque 1 à plus. La tentation est grande d'augmenter l'échelle de chaque score. On est sensé y gagner en précision. Mais, comme « trop de segments, tue la segmentation ». Le risque est de créer une véritable « usine à gaz » que personne ne comprend, hormis son concepteur.

Dans le domaine de l'internet, une variante intéressante est de mettre en œuvre une segmentation RFM sur la base des visites sur un site internet, ou des clics d'ouverture d'emailings. Dès lors que vos clients sont identifiés (adresse mail principalement) et que leur activité est quantifiée (visite, pages lues, clics...), le modèle se construit très facilement. La consommation ne se résume plus en achat mais en connexion sur le site².

Le modèle cousin (FRAT) Frequency - Recency - Amount - Type est une prolongation du modèle RFM. En effet, il propose de segmenter en amont, par exemple : les clients qui consomment une gamme de produits ou les grossistes vs détaillants, et d'appliquer à cet agrégat le modèle RFM.

¹ <https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/> Consulté le 05/06/2020 à 22:15.

² Ibid.

5 L'application du modèle RFM :

- **RFM pour un meilleur email marketing :**

Créez des listes segmentées dans le logiciel de marketing par e-mail (MailChimp, Campaign Monitor, etc.) à partir de l'analyse RFM. Ensuite, lancer une campagne de goutte à goutte automatique sur chaque segment.

La segmentation peut se faire davantage en fonction des taux d'ouverture et de clic et des produits achetés. Cela donne des segments de marché focalisés sur le laser et très pertinents. Cette stratégie améliore considérablement les résultats.

- **RFM pour améliorer le Customer Lifetime Value :**

Combien un client dépense avec l'entreprise au cours de sa vie est basé sur un certain nombre de facteurs. RFM peut aider dans de nombreux aspects : réduire le taux de désabonnement, proposer des ventes incitatives et des ventes croisées à des segments plus susceptibles de répondre, augmenter la fidélité et les références, vendre des articles à prix élevé, etc.

- **RFM pour les lancements de nouveaux produits :**

La promotion de nouveaux produits auprès de clients fidèles est un excellent moyen d'obtenir une traction initiale et des commentaires. Contacter les champions et les clients loyaux avant même de créer un produit. Ils peuvent fournir de grandes informations sur ce qu'il faut construire et comment le promouvoir. Ce groupe de personnes sera également heureux de référer le produit à leurs cercles d'influence.

- **RFM pour augmenter la fidélité et l'engagement des utilisateurs :**

S'il existe un programme de fidélité, le loyaliste potentiel est le premier segment à cibler. Il est important d'assurer que leur expérience initiale avec le produit et service est agréable et mémorable. Il faut suivre avec quelques promotions en temps opportun et ils sont très susceptibles d'acheter à nouveau. L'envoi de contenu éducatif à ces clients augmentera également leur engagement avec la marque.

- **RFM pour réduire le taux de désabonnement des clients :**

Les clients à risque, c'est le segment à porter une attention particulière. L'envoi des e-mails personnalisés ou des appels afin de reconnecter avec ces clients. C'est même possible

de proposer des achats répétés à prix réduit ou effectuer des sondages pour répondre à leurs préoccupations avant de les perdre face à des concurrents / alternatives.

RFM pour minimiser les coûts marketing et améliorer le RoI :

Les campagnes de marketing non ciblées peuvent coûter cher. Se concentrer sur un plus petit segment de clients réduira considérablement les coûts, ça permettra de faire plus d'expérimentation et de prendre des décisions basées sur les données.

En fait, les racines de RFM sont dans le marketing direct. Où ils ont réduit les coûts d'impression et d'expédition des catalogues en ciblant uniquement les clients les plus susceptibles de répondre à ces campagnes. En faisant du marketing numérique, de l'imprimé ou des médias, la segmentation réduira les coûts et améliorera le retour sur investissement.

RFM pour les campagnes de remarketing / reciblage :

Le remarketing est une technique intelligente qui permet de diffuser les annonces / promotions auprès de personnes qui ont visité le site de la marque au moins une fois, mais qui se trouvent désormais sur un autre site. Ils verront les annonces sur les autres sites qu'ils visitent - cela améliore les taux de clics et l'efficacité globale.

Un moyen simple d'utiliser le remarketing avec RFM peut être d'exporter un segment des clients - en particulier les clients récents ou prometteurs - vers des audiences Facebook ou une autre solution de gestion de campagne. Ensuite montrer les promotions à ce groupe de personnes.

- **RFM pour mieux comprendre l'entreprise :**

La plupart des petites entreprises ne comprennent pas pleinement leurs clients. Ils peuvent ne pas connaître les données démographiques ou firmographie de leurs clients. La collecte et la compréhension de ces informations peuvent également être longues et coûteuses.

L'analyse RFM devient une méthode rapide pour comprendre le comportement des clients. Et comme il est basé sur l'historique des transactions, sa qualité est beaucoup plus élevée. L'examen de différents segments RFM peut révéler des informations sur l'entreprise. Poser des questions sur la façon dont les segments se comparent les uns aux autres peut ouvrir d'énormes opportunités de croissance.

6 Les avantages et les inconvénients de la méthode RFM:

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles le modèle RFM est populaire dans la segmentation du marketing direct depuis des décennies.

- RFM est rentable pour acquérir une analyse importante du comportement du client et est facile à quantifier le comportement du client, où les clients et les données transactionnelles peuvent être stockés sous une forme électronique accessible. Ainsi, les décideurs peuvent facilement comprendre l'application du modèle RFM ;
- RFM est très utile pour prédire la réponse et peut augmenter les bénéfices d'une entreprise à court terme ;
- Il est très efficace de modéliser avec des variables RFM car le comportement d'achat peut être résumé en utilisant un très petit nombre de variables ;
- Les variables RFM sont collectées via une base de données interne contenant des informations spécifiques au client concernant l'historique des transactions et ne sont pas obtenues via les informations de niveau agrégé dans les bases de données démographiques. Par conséquent, RFM est plus utile pour cibler des clients particuliers ;
- RFM est une méthode connue pour mesurer la force de la relation client, car RFM peut identifier efficacement les clients importants.

Bien que le modèle RFM soit un outil essentiel pour les entreprises pour développer des stratégies de marketing, il présente également plusieurs inconvénients¹ :

- Etant donné que RFM vise à identifier les clients de valeur dans les entreprises, il se concentre uniquement sur les meilleurs clients. Il fournit peu de scores significatifs sur la récurrence, la fréquence et la valeur monétaire lorsque la plupart des clients n'achètent pas souvent, dépensent peu et n'ont pas acheté récemment. Cela est particulièrement vrai pour la plupart des ventes des entreprises, dont 80% proviennent de 20% des clients. En conséquence, il ignore l'analyse des nouvelles entreprises qui s'installent sur une courte période et des clients qui n'achètent qu'une seule fois et passent de petites commandes ;
- Le modèle RFM ne peut utiliser qu'un nombre limité de variables de sélection. Cependant, la plupart des caractéristiques des ménages ont un effet sur la probabilité de réponse des clients. La simplicité du modèle RFM a été surestimée et sa capacité à

¹ JO-TING Wei et alii, op.cit, p.4203.

se différencier a peu à être considérée. La littérature précédente a indiqué qu'il est préférable de prendre en compte les informations relationnelles lors de l'utilisation de modèles RFM ;

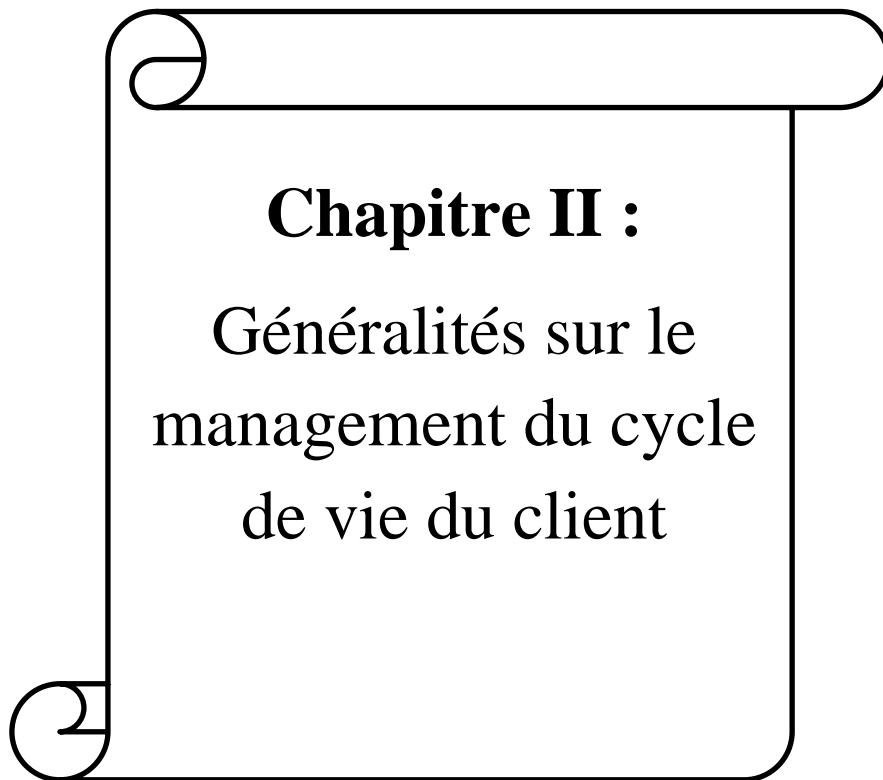
- A moins que les variables RFM ne soient toutes mutuellement indépendantes, le modèle RFM ne compte pas deux fois ;
- RFM se concentre sur les clients actuels d'une entreprise et ne peut pas être appliqué à la prospection de nouveaux clients car un marqueteur n'a pas de transactions pour les prospects ;
- RFM estime un modèle de réponse unique pour tous les clients de la base de données et suppose donc une base de données client homogène, ce qui est souvent contraire à la situation réelle où les clients ont souvent une hétérogénéité considérable ;
- RFM n'est pas prévue comme un modèle quantitatif précis et l'importance de chaque mesure RFM est différente selon les industries ou tous les clients dans la base de données.

7 Les Limites de la méthode RFM:

- L'approche RFM, lorsqu'elle n'est pas combinée avec d'autres attributs importants du client tels que les préférences de produit, ne parvient pas à fournir une compréhension complète du comportement du client ;
- Une entreprise doit avoir une vue complète du client et utiliser toutes les informations disponibles pour guider ses décisions commerciales ;
- Sans logiciel / outil, le calcul des scores et segments RFM peut être complexe ;
- L'envoi d'un trop grand nombre de campagnes à un segment particulier peut déranger les clients ;
- Pour sa mise en œuvre, il est essentiel que l'activité soit récurrente. Sans fréquence, le modèle n'a pas de sens, comme sur le marché automobile ;
- Délaisser les clients à faible valeur : beaucoup de clients à faible valeur rapportent parfois autant que peu de clients à forte valeur

Conclusion :

La gestion de la relation client, appelée CRM, c'est l'application du marketing relationnel aux clients. A travers ce chapitre nous avons d'abord découvert les différents aspects du marketing relationnel. Ensuite, nous avons appris que l'expression CRM a plusieurs significations. Trois piliers du CRM ont été identifiés : analytique, opérationnel et collaboratif. Il existe de nombreux malentendus sur le CRM. Par exemple, certaines personnes assimilent à tort le CRM à des programmes de fidélisation, tandis que d'autres considèrent le CRM comme un problème informatique. Bien que le CRM soit généralement considéré comme une pratique commerciale. Finalement, nous avons vu la règle RFM, qui est une méthode de segmentation comportementale des clients, et qui a pour objet de segmenter la clientèle actuelle d'une entreprise de sorte à affecter les moyens de marketing aux clients les plus intéressants de l'entreprise.



Chapitre II :
Généralités sur le
management du cycle
de vie du client

Ce chapitre va être consacré en premier lieu, à la définition et au concept du cycle de vie du client dans la littérature, nous allons étudier ce processus par analogie au cycle de vie du produit, c'est-à-dire la gestion du client de son état de prospect à son état de client perdu.

Après, nous vous présenterons la lifetime value « valeur vie client », qui est principalement, un outil de mesure des revenus générés par le client tout au long de son cycle de vie.

Ensuite nous allons se focaliser sur les principaux processus du management du cycle de vie du client ; l'acquisition, le développement et la rétention clients. Ces trois processus déterminent la manière dont les entreprises identifient et acquièrent de nouveaux clients, augmentent leur valeur pour l'entreprise et les fidélisent à long terme.

Section 1 : Cycle de vie du client :

Nous allons consacrer cette section à la définition et au développement du concept de cycle de vie du client, déterminer les différentes phases et les caractéristiques de chacune. Ensuite nous allons parler de la valeur vie client (Customer lifetime value), qui est principalement, une prévision de la valeur totale générée par un client dans le futur sur l'ensemble du cycle de vie du client.

1 Le cycle de vie dans la littérature :

En gestion, trois orientations différentes en matière de cycle de vie ont été recensées dans la littérature. Nous avons la notion très populaire du cycle de vie du produit, la notion du cycle de vie de la famille et très récemment la notion du cycle de vie du client qui est l'objet de ce travail de recherche.¹

1.1 Cycle de vie du produit :

En gestion, la notion du cycle de vie est très souvent liée au produit. Les spécialistes du marketing parlent souvent du cycle de vie du produit. Ce dernier, apparaît au début des années cinquante. Dans l'une de ses études, R. Pearl affirme que la croissance de toute population peut être représentée par une courbe en forme de « S ». R. Prescott a utilisé avec succès ce type de courbe pour représenter l'évolution des ventes des automobiles aux USA.

J. Dean en 1950 a introduit ensuite ce type d'approche en gestion : cherchant à établir le principe d'une politique de prix, il montre qu'il faut tenir compte du cycle de vie du marché et souligne que les coûts ainsi que les élasticités prennent des valeurs différentes à chacune des étapes de ce cycle.

1.2 Cycle de vie de la famille :

Tous les travaux étaient orientés « produit », ce n'est que bien après que des notions comme le cycle de vie de la famille a été abordé.

Yves Chirouze en 2003 dans son livre « Marketing, Etudes Et Stratégies » définit le cycle de vie de la famille comme un concept sociologique mettant en rapport le type de consommation et la composition de la cellule familiale. Pour le professeur Chirouze, aux huit

¹ COOVI, (B): *Management du cycle de vie du client: Proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université d'auvergne Clermont1, 2012, p.50.

types théoriques de la famille (marié ou non, d'origine ou reconstituée) correspondent huit types de dépenses.

Un tour dans les grandes surfaces françaises permet très vite de se rendre compte du discours du professeur. On voit des paniers bien remplis à côté des paniers à deux articles voire un.

Kotler et Dubois soulignent que les décisions d'achat sont également affectées par les caractéristiques personnelles de l'acheteur, et notamment son âge, son style de vie sa position économique et sa profession. Selon le même livre, le concept de cycle de vie de la famille permet de rendre compte de ces évolutions en matière de désirs d'attitudes et de valeurs. Les produits et services achetés par une personne évoluent tout au long de sa vie car son cycle de vie familiale également varie.

Cette notion de cycle de vie de la famille est composée de facteurs ou de paramètre pouvant nous permettre de mieux comprendre le comportement de consommateur et de savoir les propositions à faire à chaque étape de son cycle de vie de la famille et par extension de mieux gérer la relation client entreprise.

1.3 Cycle de vie du client :

Le cycle de vie du client peut être considéré comme un raisonnement direct de la logique du produit. Le cycle de vie du client est une période de temps qui commence par le moment où le client commence à être compris par une entreprise ou lorsque une entreprise veut développer la relation avec un client jusqu'à ce que la relation entre le client et l'entreprise prend fin et les questions liées avec eux sont totalement résolues. Le paradigme du cycle de vie du client vise à allonger la durée de vie du client avec l'organisation plutôt que celle d'un produit ou d'une marque particulière. Au cœur d'une stratégie marketing parfaite, se trouve la création d'une valeur mutuelle pour toutes les parties impliquées dans le processus métier. Il s'agit de créer un avantage compétitif durable en étant le meilleur à comprendre, à communiquer, à fournir et à développer les relations existantes avec les clients en plus de créer et de garder de nouveaux clients.¹

¹ KAMAL, (S) : *Le rôle du logiciel de CRM dans le management du cycle de vie du client*, PNM review vol, 3.1, 2018, p629-645, p.634.

2 Les phases du cycle de vie du client :

Le cycle de vie des clients est présenté de différentes manières par différents auteurs, mais fondamentalement, ils tentent tous de faire la même chose. Ils tentent de décrire le développement d'une relation client au fil du temps. Dans la présente recherche, nous allons l'étudier dans cette dernière conception

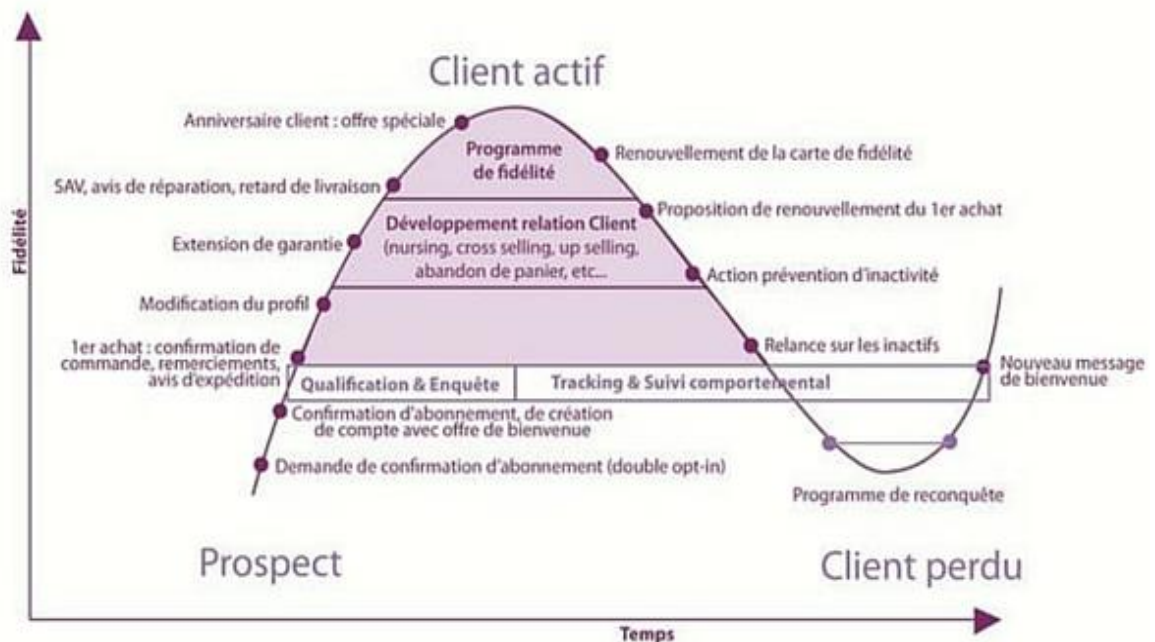
Tableau N°01 : Résumé des principales phases du cycle de vie du client.

Les auteurs	Les phases	Description
Ford (1980)	La phase préparatoire	Les clients sont poussés à reconsidérer les partenariats commerciaux existants.
	La phase précoce	Avoir un essai, comme tenter d'obtenir un échantillon.
	Développement	Continuer d'acheter et d'accumuler l'expérience d'échange avec le nouveau partenaire.
	Intention à long terme	Reconnaissance de l'importance de cette relation entre deux parties et l'engagement va minimiser l'incertitude.
	Relation ultime	La relation sera institutionnelle et chaque côté de cette relation devrait obtenir la promesse de l'autre côté s'il veut mettre fin à cette relation.
Dwyer et al. (1987)	sensibilisation	Les deux parties font connaissance, agissent de manière à mettre en évidence tous leurs attraits.
	Exploration	Une attirance mutuelle ; l'attrait peut augmenter selon le potentiel des ressources échangées ou à échanger.
	Expansion	La dépendance mutuelle augmente, plus de ressources sont échangées et la relation deviendra plus forte.
	Engagement	Un niveau élevé de satisfaction mutuelle assure la continuité des relations existantes.
	La phase de	Signifie qu'un coté au moins quitte la relation.

	dissolution	
J.Perrien et al. (2008)	La sélection	Evaluation de la faisabilité d'une relation.
	Le commencement	Identifié comme le début d'une relation
	La consolidation	Se réfère à l'institutionnalisation d'une relation
	La dissolution	La relation de fonctionne plus
Jianguang Gong (2012)	Démarrage	Le nouveau client ne connaît pas l'entreprise
	Promotion	Développement rapide de la relation avec l'entreprise qui le maintien, compréhension profonde de l'entreprise.
	Stabilisation	Reconnaissance parfaite à propos de l'entreprise ; l'état est tout à fait stable.
	Récession	La valeur du client baisse
	Déclin	Le client n'a pas de relation avec l'entreprise.

Source : KAMAL, (S) : Le rôle du logiciel de CRM dans le management du cycle de vie du client, PNM review vol, 3.1, 2018, p629-645, p.635.

Figure N°01: Cycle de vie du client.



Source : <https://www.definitions-marketing.com/definition/cycle-de-vie-client/> consulté le 03/05/2020 à 15h49.

3 Management du cycle de vie du client :

Afin de souligner l'importance de gérer le cycle de vie du client, Reichheld en 1996 interprète le problème majeur des entreprises comme un problème de récipient percé. Il donne un exemple en imaginant deux entreprises dont le taux de fidélisation de la clientèle s'élève respectivement à 95% et 90%. Le réservoir de clients fuit au rythme de 5% par an pour la première et de 10 pour la seconde. Si toutes deux acquièrent de nouveaux clients au rythme de 10% par an, la clientèle totale de la première progressera de 5% par an, alors que celle de la seconde stagnera. Cet exemple montre l'importance d'acquérir de nouveaux clients et également celle de retenir les anciens clients.¹

Comme nous adoptons une vision de gestion des relations avec la clientèle, nous avons regroupé le cycle de vie du client en trois activités de gestion principales :

- Acquisition de nouveaux clients ;
- Rétention des clients existants ;
- Développement de la valeur client.

Nous consacrerons les prochaines sections pour entrer dans les détails de ces processus.

4 Définition de la valeur à vie du client (Customer Lifetime Value) :

D'après nos recherches sur ce sujet, il existe plusieurs définitions du concept de la valeur à vie du client.

Voici celle du Mercator²: « *La valeur à vie des clients, expression traduite de l'anglais customer lifetime value, est la valeur de l'ensemble des achats d'un type de produit qu'un client fait, en moyenne, pendant toute sa vie.* » Appliquée au monde financier, cette définition doit, selon Christian Parmentier et Alexandre Rispal,³ être enrichie des notions de rentabilité et de potentiel.

René Lefébure, maître de conférences à l'IAE Lille 1, directeur recherche et développement chez Conexance MD, donne sur son blog, la définition suivante:⁴

« *Le concept de valeur client est un concept relativement nouveau qui consiste à mesurer dans le temps la rentabilité sur les ventes et à mettre en relation les investissements de*

¹ COOVI (B), op.cit. p54.

² Lendrévie, (J) et Lévy, (J) : *Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing*, éditions Dunod, 2013 p.530.

³ Parmentier, (C) et Rispal, (A) : *Guide du marketing de l'assurance*, éditions de l'Argus, 2012, p.50.

⁴ www.blog-crm/clv/ Consulté le 10/06/2020 à 16h48.

l'entreprise pour atteindre ce résultat. La valeur client mesure la rentabilité des efforts fournis... au niveau client ou segment de clients. Elle est donc un indicateur important permettant d'évaluer la performance des stratégies de différenciation. »

Cette définition de la valeur client induit donc, d'après l'auteur, deux analyses :

- analyse du chiffre d'affaires et de la marge ;
- analyse des coûts de recrutement et de fidélisation dans le temps.

Monica Seyerle, dans ses travaux au SAS Institute, définit la valeur client comme suit:

“The Customer Lifetime Value is the net present value of a customer. It considers the difference between the total amount of revenues from a customer and the company's expenses for this customer during the whole duration of their relationship.”

La valeur client serait donc « *la différence entre la valeur actualisée des revenus qu'une entreprise espère percevoir d'un client et les dépenses qu'elle engagera pour ce client durant toute leur relation* ». On voit poindre la notion d'actualisation, et donc la prise en compte dans le calcul de la valeur client de la notion de durée.»

A travers toutes ces définitions, il apparaît que la valeur client permet de mesurer la rentabilité des clients tout au long de leur relation avec une entreprise.

5 Les composants de la valeur à vie du client

Un examen des modèles CLV de base révèle que les variables incorporées peuvent généralement être classées en trois catégories : **revenus**, **coûts** et **taux de rétention**. En gardant à l'esprit l'aspect pratique, qui se caractérise par des groupes de clients importants et hétérogènes, Blattberg et Deighton suggèrent que les entreprises devraient diviser leur clientèle en segments homogènes qui possèdent des valeurs de durée de vie différentes. Afin de créer des CLV individuels suffisamment détaillés et en même temps de minimiser les efforts de calcul, chaque composante de valeur sera calculée séparément pour chaque segment de clientèle. Ces valeurs spécifiques de chaque groupe serviront ensuite de base pour le calcul des CLV individuels :¹

¹ BAUER, (H) et alii: *The customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation*, Yearbook of Marketing and Consumer Research, Vol, 2003, p. 47-68, p.50.

5.1 Taux de rétention

Le taux de rétention est un facteur qui est généralement défini en fonction du client individuel. Il se réfère à la probabilité qu'un client individuel reste fidèle à un fournisseur particulier et continue à produire les revenus attendus ainsi que les coûts dans une période de temps fixe.

Dans les contextes contractuels, représentant le «modèle de la perte définitive», le client est totalement engagé envers le fournisseur ou totalement perdu. Dans ce cas, le taux de rétention et les revenus escomptés peuvent être prévus de façon assez précise en fonction de l'utilisation des services au cours de la période précédente et des conditions du contrat.

Cependant, dans le contexte non contractuel, où les clients répartissent les dépenses de leur catégorie entre plusieurs entreprises. Dans ce cas « always-a-share », le taux de rétention ne doit pas être considéré comme stable mais comme un facteur dynamique reflétant les changements de comportement d'achat au cours du cycle de vie du client.

Nous allons s'approfondir sur ces deux contextes dans le « Contexte de la mesure de la valeur à vie du client CLV »

5.2 Revenu

Le deuxième «revenu» constitutif peut être classé en quatre sous-catégories : **revenus «autonomes», revenus de vente, revenus de ventes croisées et la valeur de référence**. Ces facettes jouent un rôle majeur dans la compilation d'un enregistrement complet des effets d'un client sur le cycle de vie et sont essentielles à l'identification des points de départ opérationnels pour contrôler ces effets.

5.2.1 Les revenus «autonomes»

Ne représentent que des facteurs qui ne sont pas directement influencés par l'entreprise ou qui ne sont affectés que par des mesures de marketing standard telles que la publicité télévisée, c'est-à-dire les revenus de base n'incluant pas de mesures ciblées pour augmenter les ventes ou la vente croisée.

5.2.2 Les revenus de vente (Up selling revenue)

Sont générés par la vente supplémentaire du même produit en raison de l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des achats dans les relations à long terme.

5.2.3 La vente croisée (cross selling revenue)

Peut être définie comme la vente de produits complémentaires ou de catégories de produits respectivement qui n'ont pas été achetés auprès du vendeur

5.2.4 La valeur de référence

Mesure les marges provenant des nouveaux clients qui ont été gagnés grâce au comportement de recommandation des clients existants.

5.3 Coûts :

5.4 Les coûts d'acquisition

Doivent être apposés lorsque l'on envisage le CLV d'un futur client. En ce qui concerne les clients existants, ils doivent être comptabilisés en tant que coûts irrécupérables. Étant donné que ces coûts ne surviennent qu'une seule fois, ils peuvent être caractérisés comme un investissement irréversible d'une entreprise dans le client. Les coûts d'acquisition sont calculés en divisant le total des dépenses promotionnelles au cours d'une période par le nombre de nouveaux clients/nouveaux clients attirés au cours de cette même période¹.

5.5 Les coûts de marketing

Représentent les coûts de fidélisation et de développement de la clientèle. Ils comprennent toutes les mesures de marketing qui visent à améliorer la rentabilité des clients, par exemple lorsque l'attention du client est attirée sur des variantes plus chères (up-selling) ou d'autres catégories de produits de la même entreprise (cross selling). Les dépenses promotionnelles et les frais de sollicitation, d'envoi de catalogues ou d'envoi de cartes de vœux personnalisées appartiennent à cette catégorie. Les coûts de recouvrement sont également inclus dans cette catégorie. Il doit être différenciée entre deux types de coûts de recouvrement : les coûts encourus avant la fin de la relation afin d'éviter la défection ("les coûts de désabonnement ... comme les coûts de persuasion d'un abonné actuel de renouveler son abonnement" et les coûts émergeant après la fin de la relation, résultant des efforts visant à retrouver un client.

5.5.1 Les coûts de vente

Comprennent à la fois les coûts de production des marchandises vendues et tous les coûts de service au client, y compris les coûts de traitement de la commande, de manutention, d'entreposage et d'expédition.

Lorsque des clients concernés ont fait défection mais ne sont pas considérés comme valant la peine d'être récupérés, **les coûts de résiliation** d'une relation commerciale doivent

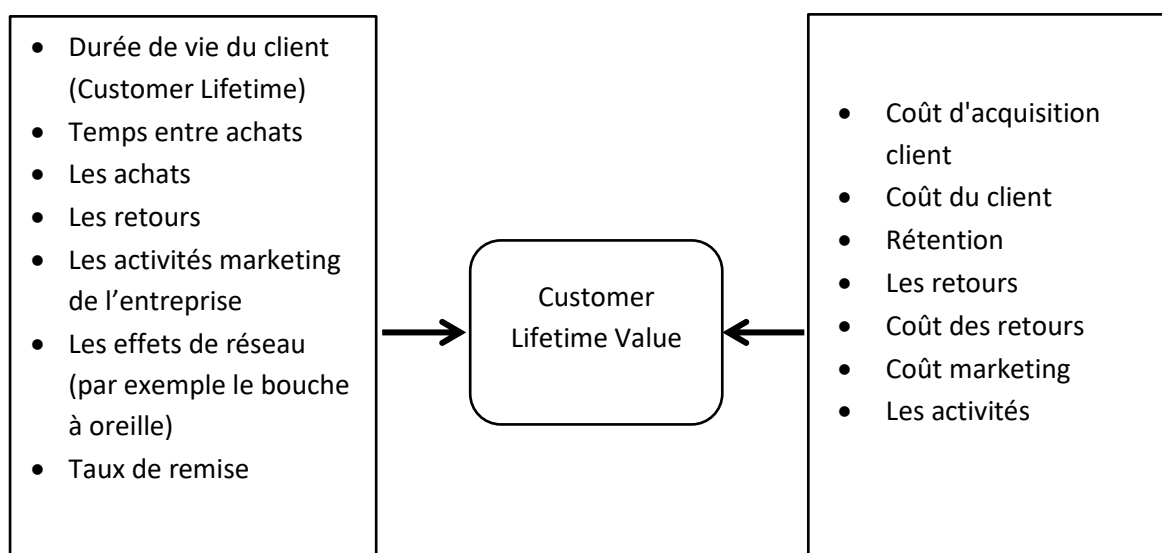
¹ <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-customer-lifetime-value-clv/> consulté le 11/06/20 à 19h18.

également être pris en compte en tant que «coûts finaux». Les frais administratifs lors de la fermeture d'un compte ou les coûts de reprise de produits matures en sont un exemple. À notre connaissance, cet aspect n'a pas encore été intégré dans un modèle CLV.

6 Mesure du CLV :

Pour que le CLV soit utilisé efficacement comme métrique, les entreprises doivent le mesurer. De nombreux chercheurs se sont concentrés sur le développement de modèles pour mesurer la CLV. Ces modèles permettent d'estimer la CLV compte tenu de la nature de la relation client-entreprise et des données disponibles. Les modèles intègrent les facteurs qui affectent le CLV dans la mesure du possible pour une mesure précise. Cependant, c'est une tâche difficile. La figure N°02 montre les principaux facteurs qui influencent le CLV, soulignant la complexité sous-jacente au CLV et les difficultés à le mesurer avec précision¹ :

Figure N°02 : Facteurs affectant le CLV



Source: SINGH (S) ET JAIN (D): « Customer Lifetime Value », Marketing Research, 2015, p. 37-62, p.39

Pour pouvoir utiliser les modèles CLV, il est nécessaire de classer ces modèles / méthodes plus clairement en fonction de certains critères raisonnables qui peuvent être utilisés pour choisir facilement entre les méthodes alternatives pour toute application spécifique. Comprendre les forces et les limites de chaque méthode dans un contexte approprié permet à l'utilisateur de les appliquer intelligemment.

¹ SINGH (S) et JAIN (D): *Customer Lifetime Value*, Marketing Research, 2015, p. 37-62, p.38.

7 Contexte de la mesure de la valeur à vie du client CLV :

Le contexte de la mesure du CLV joue un rôle clé dans les méthodes proposées pour mesurer le CLV et les enjeux qui deviennent importants tant du point de vue de la modélisation que du point de vue managérial. Par contexte, nous entendons ici le contexte de la relation client-entreprise qui a généré les données à utiliser pour estimer la CLV :

Du point de vue de la modélisation, le contexte définit les données disponibles pour estimer un modèle CLV

Du point de vue managérial, le contexte définit les problèmes qui deviennent importants dans la gestion de la rentabilité des clients.

Il y a eu peu d'étude systématique des contextes. Divers chercheurs ont tenté de diviser le contexte en catégories qui convenaient convenablement à leur objectif. Les trois classifications de contexte les plus courantes sont :

7.1 Lost-for-Good and Always-a-Share :

Ces deux contextes sont aussi importants dans la valeur du taux de rétention (déjà vu dans les composantes de la valeur de vie du client) que dans le choix du modèle de mesure du CLV. Cette catégorisation des acheteurs industriels propose que, dans un cas de perte de clientèle, les clients restent en affaires avec l'entreprise jusqu'à ce qu'ils fassent défaut, et une fois qu'ils font défaut, ils ne reviennent jamais - ils sont perdus pour de bon (comme dans les télécommunications les achats de systèmes où les acheteurs choisissent généralement un seul vendeur). Dans le cas de l'option « always-a-share » les clients peuvent faire des affaires avec plusieurs fournisseurs. Par conséquent, même si un client ne fait pas temporairement affaire avec une entreprise, il a une certaine probabilité de le faire à l'avenir (par exemple, achat de fournitures de bureau)¹.

Dwyer en 1997 explique l'essence de cette catégorisation et l'applique à d'autres entreprises, suggérant que dans un cas de « always-a-share », les clients peuvent généralement évaluer les produits, ajuster leur volume d'achat, essayer de nouveaux fournisseurs relativement facilement et acheter massivement même après périodes d'inactivité. Un exemple de ce cas est l'achat de catalogue. Dans le cas de « lost-for-good », en revanche, des produits plus complexes sont impliqués et les acheteurs recherchent des solutions à des problèmes complexes par le biais de l'achat. Ces clients dépendent également de la qualité et du niveau

¹ SINGH (S) et JAIN (D): *op.cit.* p.40.

de services qui accompagnent l'achat. Il suggère que les paramètres impliquant un engagement significatif de ressources de la part du client ou des contrats tels que les services financiers et les abonnements à des magazines sont des exemples de cas « lost-for-good ». Les clients défaillants retournent dans le vivier de prospects pour une éventuelle réacquisition à l'avenir.

Du point de vue de la modélisation du CLV, lorsqu'une entreprise ne dispose que de données sur ses interactions avec ses propres clients, ce qui est un scénario très courant, l'utilité de cette catégorisation n'est pas claire. Lorsque des données concernant les achats des clients auprès de plusieurs fournisseurs sont disponibles (telles que les données d'enquête, les données de panel), un cas « always-a-share » peut être modélisé en utilisant quelque chose qui s'apparente à la matrice de changement de marque couramment utilisée en marketing. Les modèles de taux de risque peuvent être utilisés pour modéliser les durées de vie et par la suite le CLV dans un cas « lost-for-good ». Le point important de cette catégorisation est la prise en compte de la concurrence qui est ignorée dans d'autres schémas de classification¹.

7.2 Adhésion et non-adhésion :

Cette classification place chaque contexte dans l'une des deux catégories d'appartenance et de non-appartenance. Dans la catégorie des membres, les clients doivent rejoindre une entreprise en tant que membre avant d'acheter auprès de l'entreprise ou d'utiliser ses services. Les autres contextes appartiennent à la catégorie des non-membres. Les exemples sont les adhésions à des clubs tels que les clubs d'achat, les clubs de santé et les clubs de marketing direct (tels que les clubs de lecture ou les clubs de musique)².

Bien que parfois utile, cette catégorisation présente des problèmes qui la rendent moins utile que d'autres, car elle n'est basée ni sur des différences de comportement claires des clients qui ont des implications importantes pour mesurer la CLV, ni sur des informations qu'une entreprise possède sur son client qui pourraient être utilisées pour estimer la CLV. Par exemple, l'adhésion est une forme de contrat ; cependant, tous les contrats ne sont pas des adhésions. Une relation client-entreprise dans un contexte d'adhésion entraîne-t-elle un comportement d'achat du client différent de celui des contextes de non-adhésion similaires où un contrat d'achat entre un client et une entreprise existe ? Considérez un club de santé qui nécessite une adhésion (un contexte d'adhésion) et un abonnement à un journal (un contexte de non-adhésion). Celles-ci sont similaires à bien des égards en ce qui concerne la mesure du

¹ SINGH (S) et JAIN (D): *op.cit.* p.40.

² *Ibid.*, p.41.

CLV. Dans les deux cas, l'entreprise sait quand un client fait défaut et il est relativement plus facile de faire une prévision précise du flux de revenus des clients. Une catégorisation de contexte qui ignore une telle similitude est moins utile¹.

7.3 Contractuel et non contractuel

Dans un contexte contractuel, l'entreprise sait quand un client est défaillant, donc la durée de vie de chaque client est connue avec certitude une fois que le client est défaillant. La relation acheteur-vendeur est régie par un contrat ou une adhésion. La durée de la relation client-entreprise est étroitement liée au flux de revenus du client, ainsi la durée de vie du client est liée au CLV de sorte qu'une durée de vie plus longue du client signifie un CLV plus élevé pour l'entreprise. Par conséquent, la rétention de la clientèle devient l'objectif principal des entreprises dans la gestion de la relation client. Des exemples de tels contextes seraient les services publics, les services d'assurance, la télévision par câble, les services d'abonnement aux magazines et aux journaux, certains services cellulaires et certaines adhésions à des clubs.

Un contexte non contractuel est celui où une entreprise ne sait pas quand un client fait défaut et où la relation entre la durée de vie du client et le comportement d'achat est incertaine (par exemple, la vente au détail, les achats par catalogue et les campagnes de fonds de bienfaisance). Par conséquent, tout modèle qui mesure la CLV ou étudie les facteurs qui motivent la CLV doit faire une hypothèse sur la durée de vie du client avec l'entreprise. Une approche courante consiste à supposer une distribution exponentielle de la durée de vie des clients (par exemple, Schmittlein, Morrison et Colombo 1987; Schmittlein et Petersen 1994; Fader, Hardie et Lee 2005 a), qui peut être restrictive dans de nombreuses situations. Une autre alternative consiste à supposer un horizon temporel fixe pour la prédiction CLV. Cependant, un tel jugement est susceptible de varier d'une situation à l'autre, ce qui conduit à des biais dans l'estimation de la CLV².

Les catégories contractuelles et non contractuelles telles que définies dans la littérature jusqu'à présent sont-elles adéquates ? Nous pensons que ce n'est pas le cas. Veuillez noter qu'il existe une hétérogénéité dans les contextes au sein de chaque catégorie qui a des implications importantes pour l'estimation de la CLV. Par exemple, dans le contexte contractuel, on peut avoir des situations telles qu'un abonnement à un journal ou un abonnement à la télévision par câble (où une durée de vie plus longue du client implique une valeur à vie du client plus élevée) ainsi que des contrats d'adhésion (par exemple, des clubs

¹ SINGH (S) et JAIN (D): *op.cit.* p.41.

² Ibid.

d'achat) où les dépenses des clients ont une relation inconnue avec la durée de vie des clients. Par conséquent, il est nécessaire d'affiner davantage les catégories pour résoudre ces problèmes¹.

Fader Hardie et Lee (2006) tentent d'affiner cette catégorisation en considérant les contextes selon deux dimensions, à savoir «le temps continu et le temps discret» et «contractuel et non contractuel». Il définit la notion de «temps continu» où la transaction client-entreprise peut avoir lieu à tout moment, et de «temps discret» où les transactions ne peuvent avoir lieu qu'à des moments discrets. En outre, il définit le cas contractuel comme un cas où le moment où un client devient inactif est observé et un cas non contractuel comme un cas où le moment où un client devient inactif n'est pas observé par l'entreprise. Sur la base de ces deux dimensions (c'est-à-dire les types de relations avec les clients), il classe la clientèle comme indiqué dans le tableau N°02².

Tableau N°02 : Catégorisation du contexte proposée par Fader, Hardie.

Opportunités de transactions	Non contractuel	Contractuel
Continu	<ul style="list-style-type: none"> • Achats d'épicerie • Visites de médecins • Séjours à l'hôtel 	<ul style="list-style-type: none"> • Carte de crédit • Plan de repas étudiant • Utilisation du téléphone portable
Discret	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'événement • Recharges d'ordonnance • Le fonds de bienfaisance conduit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-magazines • Police d'assurance • Club de santé

Source: SINGH, (S) et JAIN, (D): « Customer Lifetime Value », Marketing Research, 2015, p. 37-62, p.43.

Nous pensons qu'une catégorisation adéquate du contexte peut résulter d'une approche "ascendante" qui tient compte de tous les principaux facteurs de la CLV, à savoir la durée de vie du client, le temps d'achat entre deux achats et les dépenses. Alors que la classification du tableau N°02 prend en compte la durée de vie via la dimension contractuelle-non

¹ SINGH, (S) et JAIN, (D): *op.cit.* p.41.

² Ibid, p43.

contractuelle et le temps d'achat via les dimensions continues-discrètes, elle ignore la troisième dimension critique qui est la dépense du client¹. Considérons que l'argent dépensé par un client lors de chaque achat appartient à l'une des deux catégories suivantes : Fixe et variable. Dans la catégorie fixe, le montant dépensé à chaque occasion est facilement prévisible, c'est-à-dire qu'il est soit identique, soit atteint l'une des quelques valeurs discrètes possibles et peut donc être prédit relativement facilement. Par exemple, un abonné à un magazine paie le même montant par période pour le magazine. Dans la catégorie des dépenses variables, un client peut dépenser n'importe quel montant².

Le tableau N°03 représente notre affinement de la catégorisation dans le tableau N°02. Notre objectif est de proposer un cadre de relation client-entreprise qui complète le cadre existant de manière significative et qui soit raisonnablement complet. Il convient de noter qu'une transaction client-entreprise peut ne pas être monétaire. Par exemple, un téléphone portable est utilisé en permanence, ce qui constitue une transaction non monétaire, mais les paiements pour les services téléphoniques se font à intervalles fixes. En développant le cadre, nous nous sommes concentrés sur les transactions monétaires comme étant les principales transactions d'intérêt. Cela est raisonnable car les délais de paiement des clients et les dépenses ont une incidence sur le CLV et non sur le moment de l'utilisation du produit³.

Tableau N°03 : Catégorisation du contenu proposé par Singh et Jain.

Dimension temporelle entre achats	Dimension à vie du client			
	Non contractuel		Contractuel	
	Dimension des dépenses des clients			
	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Continu	Location de film hors ligne	Épicerie achats Séjours à l'hôtel Voyages en avion	Plan de repas étudiant	Carte de crédit
Discret	Participation à un événement Recharges	Le fonds de bienfaisance	Police d'assurance Club de santé	Paiements par téléphone portable

¹ SINGH (S) et JAIN (D): *op.cit.* p.43.

² Ibid

³ Ibid.

	d'ordonnance			
--	--------------	--	--	--

Source: SINGH (S) et JAIN (D): « Customer Lifetime Value », Marketing Research, 2015, p. 37-62, p.44.

Il convient de noter que les deux grandes catégories de la dimension de la durée de vie du client (c'est-à-dire, contractuelle et non contractuelle) sont les plus intéressantes pour la modélisation de la CLV. Les deux autres composantes d'un modèle CLV (c'est-à-dire les dépenses et le temps d'achat) peuvent être modélisées de manière appropriée et relativement facile étant donné le travail important effectué dans la littérature marketing générale sur les revenus provenant d'un client et le temps d'achat. Par conséquent, En présentant les modèles pour la CLV, nous nous concentrons uniquement sur cette dimension de la vie. Tout modèle proposé pour un contexte contractuel ou non contractuel peut être modifié relativement facilement pour être utilisé dans n'importe quelle sous-catégorie de ces catégories respectives¹.

8 Limites

Le besoin d'investissements importants, lié à la création et à la maintenance de bases de données clients afin de pouvoir correctement prévoir, influencer et gérer les décisions clients ;

L'impossibilité de la certitude, même si l'entreprise parvient à identifier les principaux facteurs qui ont contribué à une hausse ou à une baisse du CLV dans le passé, rien ne garantit que ces facteurs aient le même impact sur les dépenses des consommateurs à l'avenir ;

Il est impossible de prendre en compte tous les scénarios potentiels lors de la prévision de la CLV, Prédire le CLV signifie de faire une estimation éclairée de ce que sera le futur CLV, sur la base des informations dont on dispose actuellement ;

Du point de vue du modèle, il est nécessaire de considérer le CLV comme un modèle dynamique. L'utilisation abusive de l'élément dynamique du CLV peut entraîner une sélection inexacte du groupe de clients. L'objectif principal du CLV est de travailler avec les clients et de les développer afin d'augmenter leur valeur à vie pour l'entreprise.

¹ SINGH (S) et JAIN (D): *op.cit.* p.44.

Section 2 : Management du cycle de vie du client : Acquisition client :

Dans cette section, nous allons découvrir l'important enjeu de l'acquisition de clients, la première étape du cycle de vie des clients. De nouveaux clients doivent être acquis pour créer des entreprises. Même dans des entreprises bien gérées, il peut y avoir un niveau important d'attrition de la clientèle. Ces clients perdus doivent être remplacés. Nous examinons : quels nouveaux clients potentiels cibler, comment les aborder et quoi leur offrir.

1 La notion d'acquisition :

L'acquisition des clients est un processus consistant à attirer les prospects et les convertir en clients, c'est-à-dire un client est considéré comme acquis à partir du moment où il passe de prospect en client lors d'un achat. Le rapport entre le nombre de prospects et le nombre de clients est appelé le taux de conversion. Les différentes politiques de gestion de la relation client ont pour objectif de remplacer les clients perdus, car rares sont les entreprises qui soient en mesure de conserver 100% de leurs clients une année sur l'autre¹. L'objectif des stratégies d'acquisition est d'obtenir plus de clients rentables. La mise en œuvre d'une politique d'acquisition n'est pas une chose aisée. Pour Blattberg, Getz et Thomas (2001) il faut détecter le client le plus rentable c'est-à-dire celui dont la valeur attendue sur sa durée de vie dépasse le coût utile à son recrutement et à son entretien². Toute entreprise souhaitant investir dans le marketing relationnel, a une idée préliminaire que fidéliser ses clients est plus rentable que d'en gagner de nouveaux. Payne (2006) a publié une étude montrant que l'investissement des entreprises dans le recrutement est deux fois plus élevé que l'investissement des entreprises dans la fidélisation. Ces résultats sont conformes à ceux de Reichheld (1996) qui ont montré que la rétention d'un client coûte 5 fois moins cher que le recrutement d'un nouveau. Alors la question qui se pose : « La fidélité suffit-elle donc à elle seule ? » Ici, il ne s'agit pas d'un choix binaire strict : fidéliser ou conquérir ? L'importance de l'acquisition de clients varie en fonction de l'importance des situations propres à chaque entreprise. Par exemple, l'objectif principal d'une entreprise nouvellement créée est d'acquérir de nouveaux clients. Alors qu'une entreprise développée et mature se préoccupe davantage de la fidélisation de la clientèle. Ainsi de la situation commerciale spécifique d'une organisation. Trois questions se posent lorsqu'une entreprise envisage d'acquérir des clients :

1. Quel est le résultat futur de la promotion d'acquisition ?

¹ COOVI, (B): op.cit, p.54.

² Ibid.

2. Combien de nouveaux clients peuvent être acquis grâce à cette promotion ?
3. Combien de commandes ou d'achats du nouveau client peuvent être obtenus ?

Donc ces deux objectifs sont à l'évidence complémentaire et doivent donc être poursuivis en parallèle. En effet, une entreprise qui n'acquerrait pas de nouveaux clients se retrouverait tôt ou tard privée de clients, soit par « attrition naturelle », soit par « vieillissement naturel » de sa clientèle¹.

L'acquisition de nouveaux clients passe par les canaux de communication comme la télévision, l'email, le télémarketing etc. Des chercheurs (Reichheld 1996 ; Bolton, Lemon et Verhoef 2004, Keane et Wang 1995, Verhoef et Donkers 2005, Thomas 2001, et Villanueva, Yoo et Hanssens, 2003) ont mené des études sur l'effet de la stratégie d'acquisition utilisée et le comportement futur du client. Ainsi Reichheld (1996) a conclu que le client qui tombe dans les bras d'un fournisseur pour un petit rabais sur ses tarifs ira voir quelqu'un d'autre à la première occasion. Bolton (2004) affirment également que les clients acquis par les canaux avec un accent de prix ont tendance à être moins fidèle. Alors se pose la question du modèle d'acquisition à adopter par les entreprises.²

2 Qu'est-ce qu'un nouveau client?

Un client peut être nouveau dans l'un des deux sens suivants³ :

- nouveau dans la catégorie de produits
- nouveau dans l'entreprise.

2.1 Nouveau dans la catégorie :

Les nouveaux clients sont des clients qui ont soit identifié un nouveau besoin, soit trouvé une nouvelle catégorie de solution pour un besoin existant. Considérez le contexte BtoC. Lorsqu'un couple a son premier enfant, il a un tout nouvel ensemble de besoins liés à la croissance et à l'éducation de son enfant. Cela comprend les vêtements pour bébés, la nourriture et les jouets, par exemple. Au fur et à mesure que l'enfant grandit, les parents sont confrontés à d'autres décisions de nouvelle catégorie, telles que l'éducation préscolaire et élémentaire.

¹ KAMAL, (S): op.cit, p.638.

² COOVI, (B): op.cit, p.55.

³ BUTTLE, (F): Op.cit, p.228

Parfois, les clients deviennent également nouveaux dans la catégorie car ils trouvent une nouvelle catégorie pour remplacer une solution existante. Les téléphones portables ont désormais remplacé de manière significative les téléphones payants à carte ou à paiement en espèces dans de nombreux pays. Les détergents et les couches plus respectueux de l'environnement augmentent leur part de marché, car les clients abandonnent les produits actuels.

Parfois, les clients battent les spécialistes du marketing en adoptant des produits établis pour de nouvelles utilisations. Les spécialistes du marketing comprennent alors et commencent à promouvoir la nouvelle utilisation. Le bicarbonate de soude Arm and Hammer était utilisé par les clients pour désodoriser les réfrigérateurs et les poubelles, et comme abrasif doux pour blanchir les dents. Le fabricant, Church et Dwight, a répondu à cette révélation et a commencé à promouvoir une variété d'applications différentes. C'est maintenant un ingrédient du dentifrice. Leur site Web, www.armhammer.com, fournit aux visiteurs de nombreux autres conseils pour les applications de bicarbonate de soude, y compris le nettoyage, la désodorisation, les soins personnels et la pâtisserie. Le site Web encourage les visiteurs à écrire pour décrire les nouvelles applications du produit. Les constructeurs automobiles ont remarqué que de nombreux véhicules utilitaires n'étaient pas achetés par des commerçants, mais en tant que véhicules amusants à utiliser le week-end. Ils ont commencé à promouvoir cette utilisation, tout en essayant d'innover dans la conception de produits pour répondre aux exigences de ce segment de marché. Le résultat a été l'émergence d'un tout nouveau segment de marché : le marché des véhicules utilitaires sport (SUV). Plusieurs sites Web desservent ce marché, par exemple www.suvoa.com, le site des propriétaires de véhicules utilitaires sportifs d'Amérique.

La même distinction entre les nouveaux besoins et les nouvelles solutions existe également sur le marché B2B. Un client peut être nouveau dans la catégorie s'il commence une activité qui nécessite des ressources nouvelles pour l'entreprise. Par exemple, lorsque McDonald's est entré sur le marché des cafés, ils ont dû développer un nouvel ensemble de relations avec les fournisseurs. Les nouveaux clients peuvent également être des clients qui trouvent une nouvelle solution à un problème existant. Par exemple, certains fabricants de vêtements utilisent maintenant des machines à coudre informatisées pour effectuer des tâches qui étaient auparavant exécutées par une main-d'œuvre qualifiée utilisant des machines à coudre traditionnelles.

2.2 Nouveau dans l'entreprise :

La deuxième catégorie de nouveaux clients est celle des nouveaux clients de l'entreprise. Les nouveaux clients de l'entreprise sont gagnés par rapport aux concurrents. Ils peuvent se tourner vers une entreprise parce qu'ils estiment qu'il offre une meilleure solution ou parce qu'ils apprécient la variété. En règle générale, les nouveaux clients de l'entreprise sont la seule option pour augmenter le nombre de clients dans les marchés matures où il y a très peu de nouveaux clients dans la catégorie. Dans les économies développées, les nouveaux acteurs de la vente au détail de produits d'épicerie ne peuvent réussir qu'en gagnant des clients auprès d'opérateurs établis. Ils ne s'attendraient pas à convertir complètement ces clients, mais à gagner une part de leurs dépenses en offrant une meilleure valeur dans une ou plusieurs catégories importantes. Une fois que le client est en magasin, le détaillant utilisera des techniques de merchandising telles que des enseignes et des présentoirs au point de vente pour augmenter ses dépenses.

Les clients nouveaux dans la catégorie peuvent ou non être coûteux à recruter. Par exemple, lorsque les enfants quittent la maison pour rejoindre les universités, les banques se disputent vigoureusement leur patronage. Ils font beaucoup de publicité dans les médias de masse, communiquent directement avec les étudiants, offrent des cadeaux gratuits et des services bancaires à faible coût ou à zéro pour la durée de la bourse. D'un autre côté, les détaillants des supermarchés n'encourent aucun coût direct pour attirer ces mêmes étudiants dans leurs magasins locaux.

L'acquisition de nouveaux clients peut être très coûteuse, surtout s'ils sont fortement liés à leur fournisseur actuel. L'engagement se traduit par une attitude fortement positive ou des niveaux d'investissement élevés à l'égard du fournisseur actuel. Ces deux éléments représentent des coûts de changement de fournisseur élevés. Un engagement fort envers un fournisseur actuel peut être difficile, et souvent trop coûteux, à rompre. Les clients potentiels de grande valeur ne sont pas toujours les plus intéressants, en raison de cet engagement et de cet investissement. Un client de moindre valeur, avec un engagement plus faible envers le fournisseur actuel, peut être un meilleur prospect.

2.2.1 Achat de portefeuille :

Les nouveaux clients peuvent être difficiles à identifier sur les marchés où les clients présentent des comportements d'achat de portefeuille. Les clients achètent sur la base d'un portefeuille lorsqu'ils achètent à partir d'un ensemble de choix de plusieurs alternatives plus ou moins équivalentes. Un client qui n'a pas acheté auprès de l'un des fournisseurs du

portefeuille depuis quelques mois, voire quelques années, peut toujours considérer le fournisseur non choisi comme faisant partie du portefeuille. Le fournisseur, en revanche, peut avoir une règle commerciale qui dit : "Si un client n'a pas acheté depuis trois mois, envoyez-lui une offre spéciale". Au Royaume-Uni, de nombreux clients de l'industrie alimentaire font leurs achats chez Tesco et Sainsbury's. Ces détaillants ne se font pas simplement concurrence pour acquérir et conserver des clients. Ils se font plutôt concurrence pour obtenir une plus grande part des dépenses du client, c'est-à-dire pour augmenter la part de son portefeuille (SOW).

2.2.2 Changement de stratégie :

On peut rencontrer des preuves de changement stratégique de la part des clients. Il s'agit de clients qui passent d'un fournisseur à l'autre dans le but d'obtenir un meilleur prix. Les banques savent que leurs prix promotionnels stimulent l'argent frais. Il s'agit d'argent qui est déplacé de compte en compte dans tout le secteur bancaire à la recherche d'un meilleur taux d'intérêt. Parfois, l'argent ne reste sur un compte que pendant la nuit.

MCI, la société de télécommunications, a découvert qu'environ 70 % des clients nouvellement acquis auprès de concurrents restaient quatre mois ou moins. Ces clients ont été acquis lorsque MCI a envoyé un chèque d'une valeur de 25, 75 dollars ou plus aux clients des concurrents. Lorsque le chèque était encaissé, cela déclenchait automatiquement le transfert du service à MCI. Quelques mois plus tard, ces clients ont à nouveau changé de fournisseur lorsqu'un autre marché a été proposé et que le chèque a déjà été encaissé. MCI a résolu le problème en ajustant la promotion. Au lieu d'envoyer un chèque immédiatement encaissable par la poste, sa promotion a été relancée sous la forme d'une promotion de "rabais échelonnés". Les comptes des nouveaux clients qui restaient pendant trois, neuf et treize mois étaient crédités de sommes équivalentes à la valeur du chèque qui aurait été envoyé auparavant.

Parfois, un client peut avoir été reconquis une deuxième fois ou plus en tant que nouveau client. Par exemple, si les nouveaux parents mentionnés précédemment devaient avoir un deuxième enfant après quatre ans, ils auraient très probablement été retirés des bases de données sur les mères et les bébés. Il faudrait alors créer un nouveau dossier client. Le client devrait être ciblé à nouveau. Sur les marchés de portefeuille, un client qui n'a pas acheté au premier trimestre peut être traité comme un nouveau client à des fins promotionnelles au deuxième trimestre, lorsque l'entreprise tente de réactiver le client.

3 Prospection:

La prospection est, bien sûr, un terme minier. Dans ce contexte, elle signifie la recherche d'une zone susceptible de produire un gisement de minéraux précieux. Rechercher des opportunités susceptibles de générer une valeur ajoutée pour l'entreprise. La prospection est un résultat du processus de segmentation et de ciblage. Les prospects sont les produits finaux de ce processus. La segmentation divise un marché hétérogène en sous-ensembles homogènes, jusqu'au niveau du client unique. Le ciblage est le processus qui consiste à choisir les segments de marché, les groupes ou les individus, à approcher avec une offre.

Dans le contexte BtoB, la répartition de l'effort d'acquisition de clients est différente du contexte B2C. Dans notre étude nous allons nous focaliser seulement sur le BtoC.

L'accent est davantage mis sur la publicité, la promotion des ventes, le buzz ou le bouche-à-oreille et le merchandising¹ :

3.1 Publicité :

La publicité est utilisée comme une méthode privilégiée pour générer de nouveaux clients. Il peut être défini comme suit :

La publicité est la création et la diffusion de messages à des publics cibles par l'achat de temps ou d'espace dans des médias appartenant à d'autres.

La publicité peut réussir à atteindre deux catégories d'objectifs de communication différents : cognitifs et affectifs. La cognition concerne ce que le public sait ; l'affectif concerne ce qu'il ressent. La publicité seule est souvent insuffisante pour générer des résultats comportementaux, tels que l'achat à l'essai. Elle peut cependant prédisposer le public à faire une intention d'achat en fonction de ce qu'il a appris et ressenti par rapport au produit annoncé.

Les objectifs de la publicité cognitive comprennent : la sensibilisation, le développement de la compréhension et la production de connaissances. Les nouveaux clients doivent généralement être sensibilisés au produit et comprendre les avantages qu'il peut apporter. Les objectifs de la publicité affective comprennent le développement d'un goût pour le produit et la génération d'une préférence.

Dans les contextes d'achat à forte implication, où les produits ou leur contexte d'utilisation sont personnellement significatifs et pertinents, les prospects progresseront normalement dans

¹ BUTTLE, (F): Op.cit, p.233

un processus d'apprentissage et de ressenti lors de leur premier achat. En d'autres termes, avant d'acheter, ils acquièrent des informations qui les aident à connaître et à comparer les différentes possibilités, réduisant ainsi le risque perçu. Ils développent ensuite une préférence et une intention d'achat pour une offre particulière. Les clients mènent essentiellement un processus complexe de résolution de problèmes. La publicité est l'une des sources qu'ils peuvent utiliser dans le cadre de la partie apprentissage de ce processus. Elle n'est cependant pas la seule source d'information, ni nécessairement la plus puissante.

La publicité à forte participation peut employer de longs textes car les prospects utilisent la publicité pour se renseigner sur les alternatives. La publicité comparative et les textes qui font l'objet d'un soutien de la part des faiseurs d'opinion peuvent avoir une influence. Les médias qui aident les prospects à acquérir et à traiter l'information sont ceux qui ont une longue durée de vie, comme les magazines et les journaux.

La publicité peut également susciter de puissantes réactions émotionnelles chez le public. Le type de réponse que les annonceurs recherchent chez les prospects est "J'aime ce look". Je dois vraiment l'essayer". Il s'agit d'une réponse affective liée à une intention d'achat. Les publicités pour les articles de mode, les bijoux et les destinations de vacances visent souvent une réponse émotionnelle. Les publicités télévisées évoquent des émotions par leur savant mélange de voix, de musique, d'images et d'effets sonores. Les annonceurs procèdent à des pré-tests sur différentes exécutions pour s'assurer que le bon type de réponse émotionnelle est évoqué.

Dans les contextes à faible implication, où la catégorie de produits ou son contexte d'utilisation est relativement peu importante, les prospects ont très peu de chances de passer par un processus d'apprentissage complexe et exigeant. Au contraire, il y aura peu ou pas de comparaison des alternatives avant l'achat. Il est beaucoup plus probable que le prospect prenne simplement conscience du produit et l'achète. Il se peut même qu'il n'y ait pas d'évaluation de l'expérience après l'achat, sauf sous la forme la plus élémentaire. L'évaluation après l'achat ne peut avoir lieu que si le produit ne procure pas les avantages escomptés. Le modèle d'achat est donc un apprentissage. Le rôle de la publicité pour les produits à faible participation est de construire et de maintenir la notoriété et la reconnaissance de la marque. Le texte doit être bref : les prospects ne liront pas de longs textes publicitaires. La reconnaissance peut être obtenue par l'utilisation de simples repères visuels. La répétition de

la publicité dans les médias à faible participation, tels que la télévision et la radio, sera nécessaire pour renforcer la sensibilisation et la reconnaissance.

Les annonceurs sont préoccupés par deux questions majeures lorsqu'ils tentent de générer de nouveaux clients : les questions liées au message et aux médias. Quels sont les messages qui génèrent le plus de nouveaux clients, et quels sont les médias les plus rentables pour l'acquisition de clients ?

3.1.1 Message :

Bien qu'aucune mesure précise n'ait été effectuée, il a été suggéré que les grands utilisateurs de médias sont exposés à plus de mille publicités par semaine¹. Mais, combien de personnes peuvent se souvenir ? Dans un monde de plus en plus communiqué, la première exigence est qu'une publicité doit se démarquer de l'encombrement du fond et attirer l'attention du public. Les annonceurs appellent cela le "cut-through". Sans elle, aucun résultat cognitif, affectif ou comportemental ne peut être obtenu. Une publicité qui se démarque est une publicité qui se distingue des nombreuses publicités et autres stimuli qui se disputent l'attention du prospect. Se démarquer" est une question de créativité du message, d'exécution et de sélection des médias. Qu'est-ce qui se distingue ? Voici quelques exemples :

- Des publicités en noir et blanc dans des magazines en couleur
- Publicités basées sur l'image dans les médias dominés par le texte
- Des publicités bruyantes dans des médias discrets
- Des publicités qui vous font vous demander " Qu'est-ce que c'était tout ça ? "
- Des publicités qui mettent au défi votre compréhension et vos émotions.

L'exécution du message est une question importante pour attirer l'attention d'un public. Les messages peuvent être exécutés de nombreuses manières différentes. L'exécution décrit la manière dont une stratégie de copie de base est mise en œuvre. La stratégie de copie de base est le message ou le thème central de la campagne. Les styles d'exécution peuvent être classés de différentes façons : rationnel ou émotionnel, factuel ou fantaisiste, drôle ou sérieux. Les différentes formes d'exécution comprennent la tranche de vie (le produit est utilisé dans un contexte reconnaissable), l'aspiration (le produit est associé à un résultat ou à un style de vie désirable), le témoignage (le produit est approuvé par une personne qui influence l'opinion) et la comparaison (la publicité compare une ou plusieurs alternatives avec le produit annoncé).

¹ <https://frankwbaker.com/#workshops> consulté le 20/05/2020 à 18h32.

Les publicités se terminent souvent par un "appel à l'action", qui suggère par exemple au public de découper un coupon, d'appeler un numéro ou de s'inscrire en ligne. Ces actions génèrent des sources de prospects utiles qui peuvent ensuite être suivies. Le pré-test des messages sur un échantillon de nouveaux clients potentiels est un moyen d'améliorer les chances qu'une publicité atteigne ses objectifs. Parmi les critères que vous pouvez évaluer figurent les suivants :

- Rappel : quelle part de la publicité l'échantillon peut-il rappeler ?
- Compréhension : l'échantillon comprend-il l'annonce ?
- Crédibilité : le message est-il crédible ?
- Sentiments évoqués : que pense l'échantillon de la publicité ?
- Intention d'achat : quelle est la probabilité que l'échantillon achète ?

En achetant de l'espace ou du temps dans des médias qui ont des éditions locales ou régionales, il faudra effectuer des post-tests pour évaluer l'efficacité des différentes exécutions pour atteindre les résultats souhaités.

3.1.2 Médias :

La sélection des médias pour l'acquisition de nouveaux clients est parfois assez simple. Par exemple, il existe des publications imprimées telles que "Quel appareil photo numérique ?" et "Quelle hypothèque ?" qui s'adressent spécifiquement aux nouveaux clients potentiels et conviennent aux produits à forte implication. Un prospect non impliqué n'apprendra que passivement à connaître votre produit, car il n'y a pas de recherche active ni de traitement de l'information. Par conséquent, pour les prospects peu impliqués, la fréquence est une considération médiatique plus importante que la portée. Ces derniers sont définis comme suit :

- **Reach** : est le nombre total d'un public cible qui est exposé au moins une fois à une publicité ou une campagne particulière
- **la fréquence** : est le nombre moyen de fois qu'un membre du public cible est exposé à une publicité ou une campagne.

Le nombre total d'expositions est donc calculé en multipliant le reach par la fréquence. Si votre publicité atteint deux millions de personnes en moyenne quatre fois, le nombre total d'impressions ou d'expositions est de huit millions. Pour les produits à forte implication, des niveaux de fréquence plus faibles sont généralement suffisants. Les agences de publicité devraient être en mesure d'offrir des conseils sur le nombre d'expositions (fréquence) nécessaires pour susciter une réponse particulière chez un membre de l'audience.

Nous pouvons calculer diverses statistiques d'efficacité des médias pour aider à optimiser le budget d'acquisition de clients. Il s'agit notamment des taux de réponse et des taux de conversion.

Les taux de réponse fournissent un indicateur de premier niveau de l'efficacité de la publicité. Les exemples incluent le nombre de coupons coupés et retournés ou d'appels demandant des informations passés à un centre de contact. Les taux de conversion offrent un indicateur de deuxième niveau de l'efficacité de la publicité. Les exemples incluent les ventes effectuées en pourcentage des coupons retournés ou les propositions soumises en pourcentage des demandes de renseignements.

3.2 Promotion de ventes :

La promotion des ventes peut être définie comme suit: Tout incitatif temporaire déclenchant un comportement destiné aux prospects, clients, partenaires de distribution ou commerciaux.

Bien que les promotions des ventes puissent s'adresser aux vendeurs et aux membres de la chaîne, nous ne nous intéressons ici qu'aux promotions des ventes destinées aux prospects. Comme le précise la définition, les promotions des ventes offrent une incitation temporaire et immédiate à acheter un produit. Elles ne font pas partie de la proposition de valeur normale. Il existe de nombreuses formes de promotion des ventes auprès des consommateurs :

- **Échantillonnage** : il s'agit de la fourniture d'un échantillon gratuit du produit. Il peut être livré de plusieurs manières : par courrier ou en porte-à-porte, ou encore lié ou emballé avec un article connexe. L'échantillonnage est coûteux, non seulement en raison des coûts de distribution, mais aussi parce qu'il peut être nécessaire de mettre en place une production spéciale avec un emballage promotionnel unique. Cependant, l'échantillonnage est très efficace pour générer un essai, surtout si l'échantillon est accompagné d'un bon offrant une réduction sur le premier achat régulier. L'échantillonnage a été utilisé pour le café, les céréales de petit déjeuner et les produits hydratants. Il a également été utilisé dans le contexte en ligne les offerts des transactions électroniques gratuites aux nouveaux clients, ou bien la période d'essai d'un à trois mois.
- **Essais gratuits** : certaines entreprises proposent des produits aux clients sur une base d'approbation. S'ils aiment le produit, ils le gardent et paient. Les concessionnaires automobiles proposent des essais routiers aux acheteurs potentiels.

- **Réductions** : ce sont des réductions de prix temporaires. Cela réduit le risque perçu et améliore la valeur pour un premier acheteur. Les réductions peuvent être promues sur l'emballage, au point de vente ou dans les médias.
- **Coupons** : ils agissent comme de l'argent. Ils sont échangeables à l'achat, au point de vente.
- **Rabais ou remises en argent** : sur les marchés des biens de consommation, ceux-ci sont souvent proposés sur emballage et nécessitent la collecte de preuves d'achat.
- **Packs bonus** : un pack bonus est une promotion dans laquelle le client obtient plus de volume à un prix inchangé.
- **Packs groupés** : une promotion pack groupé propose deux, ou rarement trois, produits groupés à un prix groupé.
- **Primes gratuites** : une prime gratuite est un cadeau au client. Le cadeau peut être offert au point de vente, dans un emballage, ou obliger le client à envoyer une demande par courrier, e-mail, SMS ou téléphone.
- **Les promotions croisées** : elles se produisent lorsque deux ou plusieurs marques non concurrentes créent une promotion mutuelle.
- **Loteries** : une loterie est un jeu de hasard, n'impliquant pas de compétence. Les consommateurs sont invités à acheter le produit et à participer à un tirage au sort pour un prix. Les prix sont très variables. Ils vont d'articles de faible valeur à des prix de grande valeur tels que des relookings personnels, des vacances exotiques et même des maisons entièrement meublées.
- **Compétitions** : contrairement à une loterie, une compétition nécessite des compétences ou des connaissances. Les prix sont variés, comme dans le cas des loteries.

3.3 Buzz ou bouche-à-oreille :

Un nombre croissant d'entreprises tentent d'attirer de nouveaux clients grâce au bouche-à-oreille, également connu sous le nom de buzz. Le bouche à oreille peut être défini comme suit : Le bouche-à-oreille est une communication interpersonnelle sur un produit ou une organisation dans laquelle le récepteur suppose que le communicateur est indépendant de toute influence commerciale.

Il a été démontré que le bouche-à-oreille influence sur les connaissances, les émotions, les intentions et les comportements des récepteurs et, en raison de sa séparation apparente de l'influence commerciale, il est considéré comme indépendant et digne de confiance. Des marques telles que Body Shop, Amazon.com, YouTube.com doivent une grande partie de leur

succès au bouche-à-oreille. Les spécialistes du marketing peuvent promouvoir le bouche-à-oreille en identifiant et en parrainant des leaders d'opinion, tels que les animateurs d'émissions de radio. Donner aux gens de quoi parler est une priorité pour les spécialistes du marketing du buzz; cela inclut les publicités, les slogans et les innovations de produits qui ont une grande valeur conversationnelle et captent l'attention et l'intérêt des gens.

Le buzz marketing peut être soutenu par des groupes de discussion en ligne ou des forums d'utilisateurs. Le marketing viral est un moyen plus soigneusement programmé de permettre aux clients de transmettre des informations ou des liens vers des produits et des organisations qu'ils utilisent ou soutiennent. Par exemple, si vous achetez un livre électronique produit au format .DNL, chaque page comporte un bouton "Envoyer à un ami" afin que vous puissiez partager le livre avec un ami. L'ami a accès à un certain nombre de pages gratuites avant de rencontrer une passerelle de paiement, au cours de laquelle le nouveau lecteur doit payer par carte bancaire pour progresser.

3.4 Merchandising :

Le merchandising peut être défini comme suit : Le merchandising est tout stimulus déclencheur de comportement ou modèle de stimuli autre que la vente personnelle qui a lieu au détail ou dans d'autres points de vente.

Le merchandising est destiné à influencer le comportement en magasin ou dans d'autres points de vente tels que les restaurants, les banques ou les stations d'essence. Les merchandiseurs disposent d'un grand nombre de techniques. Il s'agit notamment des plans des magasins, du positionnement des rayons, des présentoirs spéciaux, des vitrines et de l'impression sur le point de vente. Certaines formes de marchandisage sont particulièrement utiles pour générer de nouveaux clients. Les présentoirs d'articles apparentés placent deux ou plusieurs articles apparentés ensemble, par exemple les garnitures à côté des glaces ou les vinaigrettes à côté des salades. Les ventes d'une catégorie aident les ventes de l'autre, par exemple, un nouveau type de garniture ou d'assaisonnement. La position des yeux sur les étagères est généralement plus productive que la position "en extension" ou "en voûte".

4 Proposer la bonne offre:

En plus de cibler soigneusement les nouveaux clients à acquérir, les entreprises doivent réfléchir à l'offre qu'elles feront à la cible. Certains secteurs utilisent systématiquement des produits d'entrée de gamme pour acquérir des clients.

Les compagnies d'assurance utilisent l'assurance automobile pour acquérir de nouveaux clients. Les pays développés exigent que les conducteurs soient assurés au moins au niveau tiers. Comme l'assurance expire chaque année, elle offre la perspective d'un achat répété. En général, les primes sont fortement escomptées et offrent peu ou pas de marge à l'assureur. Cependant, l'assurance automobile donne à l'entreprise au moins un an pour vendre des produits d'assurance supplémentaires : assurance habitation, assurance voyage, assurance maladie, assurance hypothécaire, etc. Les taux de désabonnement de l'assurance automobile peuvent atteindre 50%, ce qui donne une ancienneté moyenne des clients de seulement deux ans. Pendant cette période, les assureurs doivent effectuer les ventes croisées¹.

Les banques utilisent des taux d'intérêt relativement élevés sur les comptes de dépôt ou des frais relativement bas sur les cartes de crédit. La plus grande banque Internet pure-play du monde est la marque britannique «Egg», appartenant à la Citibank. La banque a utilisé des taux incitatifs pour gagner de nouveaux clients par carte de crédit. Près de neuf clients nouvellement acquis sur dix sont restés auprès de la banque lorsque les taux incitatifs ont été retirés. Les supermarchés évaluent la forte demande, les articles fréquemment achetés, comme le pain, en tant que chefs de file des pertes afin de générer du trafic dans les magasins².

5 Indicateurs clés de performance des programmes d'acquisition de clientèle (ICP) :

Les praticiens de la gestion du cycle de vie client sont concernés par trois indicateurs de performance clés, en anglais Key performance indicator (KPI), pour ces activités d'acquisition de clients³ :

- Combien de clients sont acquis ?
- Quel est le coût par client acquis ?
- Quelle est la valeur du client acquis ?

Le résultat idéal serait un programme à faible coût qui génère beaucoup de clients de grande valeur. Certains programmes d'acquisition de clients peuvent nécessiter d'importants investissements en capital, ainsi que des dépenses de marketing.

Les systèmes d'orientation des clients sont des méthodes très rentables pour acquérir des clients. Leur fonctionnement est peu coûteux, mais ils ne génèrent que peu de nouveaux

¹ BUTTLE, (F): Op.cit, p.249.

² Ibid.

³ Ibid., p.248.

clients. Toutefois, les clients générés par ces systèmes ont tendance à être plus fidèles et à dépenser davantage.

Les entreprises peuvent comparer les coûts relatifs de l'acquisition de clients par canal avant de décider comment dépenser leurs dollars d'acquisition.

Les entreprises ont le choix d'acquérir de nouveaux clients par des investissements marketing relativement coûteux mais rapides, ou par des processus de bouche à oreille plus lents mais peu ou pas du tout coûteux. Chaque client acquis par le marketing devrait amener environ 1,59 nouveaux clients à travers son à vie, alors qu'un client acquis par le bouche à oreille est attendu pour amener 3,23 clients (y compris lui-même).

Les coûts d'acquisition de clients sont des coûts ponctuels qui ne se reproduisent à aucun stade du mandat d'un client. Les coûts peuvent inclure les frais de prospection, les frais de publicité, les commissions aux vendeurs, les documents de garantie, les frais de promotion des ventes, le référencement de crédit, la fourniture de biens corporels (par exemple, les cartes de crédit) et les frais de base de données. De nombreux directeurs commerciaux incitent leurs vendeurs à trouver de nouveaux clients. Ces incitatifs, qu'il s'agisse d'espèces, de marchandises ou d'une autre récompense, sont un coût d'acquisition.

Section 03 : Management du cycle de vie du client : Développement et rétention clients

La stratégie de rétention de la clientèle vise à conserver une proportion élevée de clients précieux en réduisant les pertes de clients (Churn), et une stratégie de développement de la clientèle vise à augmenter la valeur de ces clients retenus pour l'entreprise. Tout comme l'acquisition de clients se concentre sur des prospects particuliers, la rétention et le développement se concentrent également sur des clients particuliers.

Dans cette section, nous aborderons d'abord la question de la rétention, avant de passer au développement.

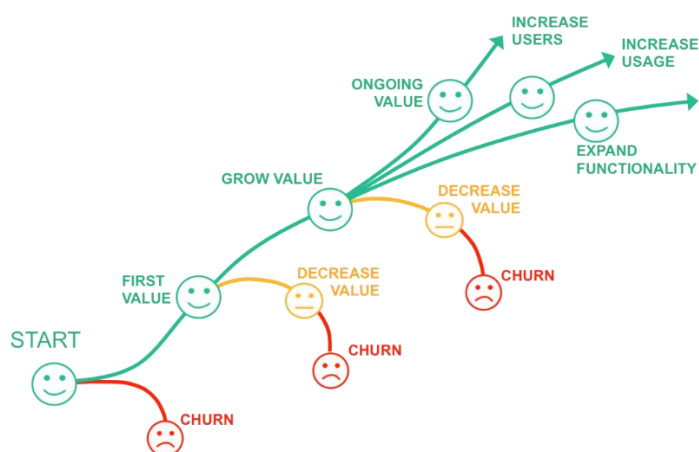
1 Rétention de clients :

1.1 Définition de la rétention :

Selon Buttle « *La rétention de la clientèle est le maintien de relations commerciales continues avec les clients sur le long terme. La rétention de la clientèle est l'image miroir de la défection ou « churn » de clients. Une forte rétention équivaut à une faible défection* ».

On entend quoi par le terme anglais « churn » ou défection ? Le terme d'attrition qualifie le processus de départ des clients à un niveau agrégé. Pour qualifier le départ d'un individu, on parle de défection. Compte tenu de l'importance de la fidélisation de la clientèle, les entreprises utilisent une variété de mécanismes pour réduire le taux d'attrition.

Figure N°03 : Le processus de départ des clients.



Source : <https://www.matthieu-tranvan.fr/marketing-digital/lifecycle-marketing-cycle-client.html> consulté le 31/05/2020 à 01h25.

Améliorer la rétention de la clientèle est un objectif important pour de nombreuses entreprises. Sa définition et sa mesure doivent être sensibles aux problèmes de ventes, de rentabilité et de valeur. Il est important de se rappeler que l'objectif fondamental de la concentration des efforts de management du cycle de vie du client sur la rétention de la clientèle est de garantir que l'entreprise entretient des relations avec des clients à valeur ajoutée. Il peut ne pas être avantageux de maintenir des relations avec tous les clients ; certains peuvent être trop coûteux à servir, d'autres peuvent être des changeurs stratégiques constamment à la recherche d'une meilleure offre. Ceux-ci peuvent être des destructeurs de valeur, pas des ajouts de valeur.

1.2 Le type des clients à retenir :

Simplement, les clients qui ont la plus grande valeur stratégique pour l'entreprise sont les meilleurs candidats et qui méritent des efforts de rétention.

A noter que le coût de la rétention de la clientèle peut être considérable. Les clients les plus appréciés sont également susceptibles d'être très attractifs pour les concurrents. Si le coût de rétention des clients devient trop élevé, ils risquent de perdre leur statut d'importance stratégique.

Le niveau d'engagement entre les clients et l'entreprise figurera dans la décision des clients à retenir. Si le client est très engagé, il sera insensible aux appels des concurrents, et l'entreprise n'aura pas besoin d'investir autant dans leur rétention. Cependant, s'il y a des clients très importants qui ne sont pas engagés, l'entreprise peut investir des sommes considérables dans leur rétention.

Certaines entreprises préfèrent concentrer leurs efforts de rétention sur leurs clients récemment acquis. Ils ont souvent un potentiel de valeur à vie future plus élevé que les clients à long terme.¹ Il y a des preuves que les taux de rétention augmentent avec le temps, donc si les défections peuvent être évitées dans les premières étapes d'une relation, il y aura un avantage dans les flux de revenus futurs. Une autre justification pour se concentrer sur les clients récemment acquis vient de la recherche sur les pannes de service. Lorsque les clients subissent une défaillance du service, ils peuvent être plus indulgents s'ils ont des antécédents de bon service avec l'entreprise. En d'autres termes, les clients qui ont été récemment acquis

¹ Reichheld, (F): *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston MA: Harvard Business School Press, 1996, p.52.

et abandonnés sont plus susceptibles de partir ou de réduire leurs dépenses que les clients qui ont un historique satisfaisant avec le fournisseur.

Les efforts de rétention là où il y a des portefeuilles d'achat peuvent être très difficiles. Les efforts doivent-ils viser à retenir le client à part élevée avec lequel l'entreprise entretient une relation rentable, le client à part moyenne dont l'entreprise pourra perdre une part supplémentaire au profit de concurrents ou le client à faible part dont il existe un potentiel de valeur à vie considérable ? La réponse dépendra de la valeur actuelle du client, du potentiel de croissance de cette valeur et du coût de maintien et de développement de la relation.

1.3 Stratégie de rétention de clients :

Une distinction importante peut être faite entre les stratégies qui enferment le client en pénalisant sa sortie d'une relation et les stratégies qui récompensent un client pour rester dans une relation. Les premiers sont généralement considérés comme des stratégies de rétention de la clientèle négatives et les secondes positives. Les stratégies négatives de fidélisation de la clientèle imposent des coûts de changement élevés aux clients, décourageant leur défection.

1.3.1 Les stratégies négatives :

Les stratégies de rétention négatives imposent des coûts de commutation élevés aux clients, les décourageant de partir, à titre d'exemple, nous avons l'enfermement, qui consiste à mettre en place des clauses contractuelles pour empêcher le client de partir (téléphonie mobile, crédit immobilier).

Certains clients trouvent que ces coûts de commutation sont si élevés qu'ils restent clients, même s'ils ne le souhaitent pas. Le danger est que les stratégies négatives de rétention des clients produisent des clients qui se sentent piégés. Ils sont susceptibles de devenir agités pour être libérés de leurs obligations, ce qui prend beaucoup de temps de gestion. De plus, ils peuvent émettre de la bouche à oreille négatif. Il est peu probable qu'ils fassent affaire avec ce fournisseur¹.

Les entreprises qui poursuivent ces stratégies affirment que les clients doivent être conscients de ce qu'ils achètent et des contrats qu'ils signent.

¹ KAMAL (S): op.cit, p.641.

1.3.2 Les stratégies positives :

Plusieurs stratégies positives de rétention de la clientèle peuvent être menées, notamment la création de la satisfaction des clients, l'ajout de valeur perçue par le client, la création de liens sociaux et structurels et le renforcement de l'engagement client :¹

- **Satisfaction des clients :**

La satisfaction du client et son plaisir sont deux éléments principaux pour retenir le client car il existe une relation positive entre la satisfaction et la fidélité des clients.

La satisfaction est le résultat de la perception de la valeur obtenue dans une transaction ou une relation. La valeur est égale à la qualité de service reçue en relation avec le prix et le coût d'acquisition du client, relativement à la valeur attendue de transactions ou de la relation avec des concurrents.

Il est très difficile d'établir des relations à long terme avec les clients si leurs besoins et leurs attentes ne sont pas bien compris. Les clients mal servis peuvent trouver mieux chez les concurrents. La satisfaction du client se produit lorsque la perception du client de son expérience avec l'entreprise dépasse ses attentes.

- **Ajouter une valeur perçue par le client :**

Les entreprises peuvent explorer des moyens pour créer de la valeur ajoutée pour les clients. L'idéal est d'ajouter de la valeur sans créer de coûts supplémentaires pour l'entreprise. On peut citer trois formes courantes de programme d'ajout de valeur :

- **Les programmes de fidélisation :** « *Des programmes qui offrent des récompenses différées ou immédiates aux clients pour leur patronage cumulatif* » (Buttle, 2009). Autrement dit, la récompense est accordée en fonction du montant dépensé par le client.
- **Les clubs de clients :** « *Un club client est une organisation d'adhérents dirigée par une société qui offre une gamme d'avantages à valeur ajoutée exclusivement aux membres* » (Buttle, 2009).
- **La promotion des ventes :** bien qu'elle n'offre que des améliorations temporaires de la valeur client, la promotion des ventes axée sur la fidélisation incite le client à répéter ses achats, de sorte que la forme qu'elle prend est différente de celles de l'acquisition.

¹ KAMAL (S): op.cit, p.641.

- **Construire l'engagement client :**

Diverses études ont indiqué que la satisfaction du client n'est pas suffisante pour assurer la longévité du client. Par exemple, Reichheld rapporte que 65 à 85% des clients récemment qui ont quitté l'entreprise ont déclaré être satisfaits de leurs fournisseurs précédents. La satisfaction des clients est une condition nécessaire mais insuffisante. Les clients très engagés ont des niveaux d'attachement émotionnel ou rationnel ou un engagement envers une marque, une expérience ou une organisation qui sont si forts qu'ils sont très résistants à l'influence de la concurrence¹.

Les termes engagement et attachement tendent à être utilisés de manière interchangeable pour décrire ce phénomène. L'engagement peut prendre trois formes :

L'engagement instrumental qui se produit lorsque les clients sont convaincus qu'aucune autre offre ou entreprise ne pourrait mieux répondre à leurs besoins.

L'engagement relationnel, lorsque les clients peuvent devenir très attachés aux gens ou à un individu d'une entreprise et ressentent un sentiment d'identification personnelle avec eux.

L'engagement basé sur les valeurs lorsque leurs valeurs du client sont alignées sur celles de l'entreprise.

1.4 Les actions de compréhension des facteurs de la défection :

Une meilleure compréhension des facteurs de la défection peut aider les entreprises à concevoir les stratégies marketing visant à renforcer la fidélité des clients et de prolonger leur durée de vie.

Au nombre de ces actions nous avons :

Le processus de départ qui consiste en une analyse descriptive du processus de départ (drop-out process).

Une analyse exploratoire permettant de décrire le flux de clients qui quittent l'entreprise. Si les départs sont nombreux, il est nécessaire de mettre en place des actions de rétention.

Le profilage des clients qui partent : cette analyse consiste à dresser le portrait-robot des clients qui quittent l'entreprise.

¹ KAMAL (S): op.cit, p.642.

L'analyse de niveau et des causes d'insatisfaction : une telle analyse permet d'anticiper les départs et d'agir éventuellement de façon préventive. Cette analyse devra également profiler les clients les plus insatisfaits afin de déterminer si une tendance se dégage¹.

L'analyse des réclamations client : ces réclamations doivent permettre à l'entreprise de comprendre les signes annonciateurs de défection. Les clients qui ont quitté l'entreprise ont-ils fait des réclamations avant de faire défection ? L'analyse de ces réclamations doit permettre de comprendre et d'anticiper les causes de départ. Des techniques comme le textmining ont été développées afin d'aider les managers à automatiser l'analyse et le traitement des réclamations².

Les modèles prédictifs qui permettent de modéliser la probabilité de départ des clients. Il faut cependant noter que même si ces modèles sont appréciés des responsables marketing, leur application est très complexe.

1.5 Indicateurs clés de performance des programmes de rétention des clients

Les praticiens de la gestion de la relation client sont soucieux d'atteindre un certain nombre d'indicateurs de performance clés (KPI) pour ces activités de fidélisation des clients, parmi lesquels :³

- Taux brut de rétention des clients
- Taux brut de rétention de la clientèle dans chaque segment de clientèle
- Taux de rétention ajusté aux ventes dans chaque segment de clientèle
- Taux de rétention ajusté au profil
- Taux de rétention ajusté au profil dans chaque segment de clientèle
- Coût de rétention des clients
- Part du portefeuille des clients conservés
- Taux de désabonnement des clients par catégorie de produits, région de vente ou canal
- Rentabilité des tactiques de rétention des clients.

Le choix du KPI variera selon le contexte. Certaines entreprises ne disposent pas de suffisamment de données pour calculer le taux de rétention brut par segment. D'autres peuvent ne pas connaître leur part de portefeuille (part des dépenses des clients sur la catégorie).

¹ COOVI, (B): op.cit, p.59.

² Ibid

³ BUTTLE, (F): Op.cit, p.281.

2 Le développement de la valeur client :

Les entreprises ne peuvent pas conserver tous leurs clients. Certains clients sont importants et certains sont moins importants. En effet, certains clients sont trop chers à acquérir et ils ne deviendront jamais les clients rentables. Dans un article publié dans le Havard Business Review en 2002, Reinartz et Kumar établissent une matrice permettant de déterminer le potentiel de chaque type de client par rapport à son adéquation aux offres de l'entreprise. Ils déterminent quatre types de clients conformément à la figure ci-dessous.¹

Figure N°04: Rentabilité potentielle et fidélité prévisible des quatre groupes de clients.

Rentabilité Elevé	Papillons Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit élevé	Vrais amis Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit maximal
	Rentabilité Potentielle	Étrangers Faible adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit minimal
Rentabilité Faible		
	Client à court terme	Client à long terme
	Fidélité Prévisible	

Source: <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty> consulté le 30/05/2020 à 22h46.

Les auteurs identifient les « vrais amis » comme les clients les plus rentables et fidèles, les « Boulets » comme étant extrêmement fidèles mais peu rentables, les papillons se montrent rentables mais pas fidèles et enfin les « étrangers » qui se caractérisent par une faible rentabilité et une fidélité réduite.

¹ COOVI, (B), op.cit, p.56.

2.1 Stratégies de développement des clients :

Pour développer les clients, les entreprises mènent des actions permettant d'agir sur les quantités achetées, la fréquence d'achat, sur les ventes croisées (cross selling) et les ventes incitatives (up selling) dans la base de clientèle tout en tenant compte de la satisfaction des clients¹ :

2.1.1 Les cross-selling/L'Up-selling:

- **Le cross selling ou la vente croisée** : il peut être défini comme « les actions marketing ayant pour but d'inciter les clients d'une entreprise à acheter d'autres références de produits afin d'accroître le revenu par client ». C'est une technique de vente par laquelle un vendeur profite de la vente ou de l'intérêt manifesté par un acheteur pour un produit donné pour proposer et vendre un produit complémentaire ou un produit supérieur au produit initialement acquis ou visé par l'acheteur. Pendant la phase de développement de la relation client, ce procédé contribue nettement à prolonger et à approfondir la relation. On parle de produits ou de services « fidélisant » qui ont la propriété d'allonger la durée de vie du client et également, d'approfondir la relation.
- **L'Up-selling ou montée en gamme** : il peut être défini comme « la pratique qui consiste à proposer un produit ou un service légèrement supérieur et plus cher que celui auquel s'intéresse le prospect ». Il est normalement pratiqué lorsque le nouveau produit proposé permet de réaliser une marge supérieure. Les clients ne répondent généralement pas positivement aux efforts persistants et répétés pour vendre des produits et services supplémentaires qui ne sont pas liés à leurs besoins. En effet, certains soutiennent que les entreprises devraient chercher à vendre à la baisse le cas échéant. Cela signifie identifier et fournir des solutions à moindre coût aux problèmes des clients, même si cela signifie faire une marge plus faible. Les clients peuvent considérer la vente incitative comme opportuniste et exploiteuse, réduisant ainsi le niveau de confiance qu'ils ont envers le fournisseur et mettant la relation en danger. Cependant, la propriété multi-produit crée un lien structurel qui diminue le risque de dissolution de la relation.

¹ KAMAL (S): op.cit, p.639.

2.1.2 Fidélisation des clients :

Dans le cadre du développement à long terme avec les clients. Les entreprises se préoccupent de plus en plus de clients fidèles qui contribuent à l'augmentation des revenus, qui effectuent d'autres achats et génèrent une bouche à oreille positive¹.

La fidélité et la fidélisation des clients présentent une priorité pour le développement car elle soutienne la croissance rentable en encourageant les clients existants à dépenser plus avec l'entreprise que ses concurrents. En effet, trois principes directeurs à la gestion de la fidélisation qui influencent fortement le processus de développement de la clientèle² :

La fidélité est relative puisque la plupart des clients achètent sur une base de portefeuille.

Tous les clients ne sont pas égaux Dans les services financiers, par exemple, l'analyse des clients révèle que 50% et parfois 85% des bénéfices d'une entreprise proviennent du top 10 ou 20% de leurs clients

La fidélité est la rétention avec attitude. Ce dernier principe qui est la clé pour déverrouiller le développement de la clientèle, qui doit capitaliser sur l'implication des clients lorsqu'ils sont présents et l'exploiter quand ils sont rentables.

¹ KAMAL (S): op.cit, p.639.

² Ibid.

Conclusion

Le management du cycle de vie du client vise à améliorer l'expérience et la fidélité client. La bonne gestion de ce processus engendrera une meilleure compréhension des clients et de leurs besoins uniques. Ainsi, ça permettra d'augmenter non seulement les revenus, mais également diminuer le taux des défections clients.

Ce dernier chapitre théorique, nous a permis d'avoir plus de connaissance sur la gestion de ce cycle, ainsi, que les principales activités qui peuvent aider l'entreprise à formuler et à suivre le parcours du client sur son cycle.



Chapitre III :

La pratique du CRM
sur le management du
cycle de vie du client

Ce chapitre présente la partie pratique de notre travail, il est composé de trois sections, comme suit :

Tout d'abord, nous présenterons l'organisme d'accueil de notre stage effectué à l'entreprise Yassir, son marché, sa structure, son parcours et les différents services proposés par la marque.

Ensuite, nous entamerons la deuxième section qui sera consacrée à l'approche méthodologique de notre étude réalisée.

Enfin, dans la dernière partie de ce chapitre nous allons exposer les résultats obtenus lors de l'étude réalisée, suivie d'une synthèse et de nos recommandations. Notre objectif dans cette dernière étape est de montrer comment l'entreprise Yassir peut utiliser le CRM pour un meilleur management du cycle de vie du client.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Yassir

Nous allons au cours de cette section présenter l'organisme d'accueil, en débutant avec une présentation du marché VTC, présentation de l'entreprise Yassir et de sa mission, les différents directions et départements de l'entreprise, l'historique de lancement et les ambitions des fondateurs et enfin les différents services de Yassir.

1 Le marché du VTC en Algérie :

Commençons d'abord par définir ce qu'est un VTC. Il s'agit d'un « Véhicule de Transport avec Chauffeur », qu'on appelle aussi plus simplement « voiture avec chauffeur ». Les VTC offrent les mêmes services que les taxis : vous permettent d'aller d'un point A à un point B à bord d'une voiture, en vous faisant conduire.

Depuis le lancement de Yassir et de Temtem fin 2017, le marché du VTC en Algérie connaît une forte dynamique. En effet, près d'une dizaine d'acteurs se sont lancés entre temps, et la concurrence entre eux est intense.

L'Algérie est un marché prometteur pour les VTC par quatre aspects :¹

- **Faiblesse de l'offre de transport**

Dans les grandes villes du pays, l'offre en transport est faible en termes de qualité et de quantité.

Il n'est pas rare d'attendre plusieurs dizaines de minutes voir des heures pour apercevoir le bus ou le train arriver. Ajouté à cela, il n'y a pas d'horaires fixes pour les transports en commun.

Sur Alger, qui est la capitale du pays, seulement la périphérie Est et Sud de la capitale sont desservies par le train. Parallèlement, une seule ligne de métro est fonctionnelle, idem pour le tramway.

- **Se déplacer en voiture, une galère**

Il n'est pas aisé de circuler à bord de son carrosse en ville. Les embouteillages d'un côté et la difficulté de stationnement de l'autre découragent les plus téméraires.

¹ http://syllabs-dz.com/le-vtc-en-algerie-un-marche-de-100-millions-de-dollars/?fbclid=IwAR0WVbbCKDBYLFg8Q8v8gePKOJYx9ivPr_JI6MMLREAw7vXjRapV95LxD3s consulté le 15/07/2020 à 19 h06.

- **Les taxis**

Les taxis en Algérie ne bénéficient pas de la meilleure des images. Ils n'acceptent pas systématiquement de vous emmener à votre destination si celle-ci est en dehors des axes les plus fréquentés. Si par chance ils acceptent, ce sera pour un prix bien supérieur à celui qu'indiquerait leur compteur.

D'un autre côté, les taxis ne voient pas d'un œil hostile les applications VTC, contrairement à beaucoup d'autres pays (Maroc, France ...). Bien au contraire, beaucoup d'entre eux travaillent avec ces entreprises VTC dans le but d'éviter les trajets à vide et d'optimiser leurs revenus.

En novembre 2019 les taxis entrent en grève illimitée et s'attaquent aux VTC et ils exigent l'annulation de ces applications, les taxis voient d'un mauvais œil les applications VTC, qui leur font de l'ombre.

Dernier point, combien même ils seraient contre les applications VTC, leur impact serait moins important qu'ailleurs car ils sont peu regroupés au sein de syndicats ou d'associations.

- **Une forte demande**

D'après des professionnels du secteur que nous avons interviewé, le marché Algérien est l'un des plus importants de la région MENA, avec plus de 70 000 courses potentielles par jour. Un marché estimé entre 80 et 100 millions de dollars par an.

Pour résumer, les villes importantes du pays (en particulier Alger) représentent une grande demande en termes de transport urbain. En parallèle, l'offre est loin d'être satisfaisante qualitativement et quantitativement.

Figure N°01: Répartition géographique des acteurs de VTC en Algérie – juillet 2019.

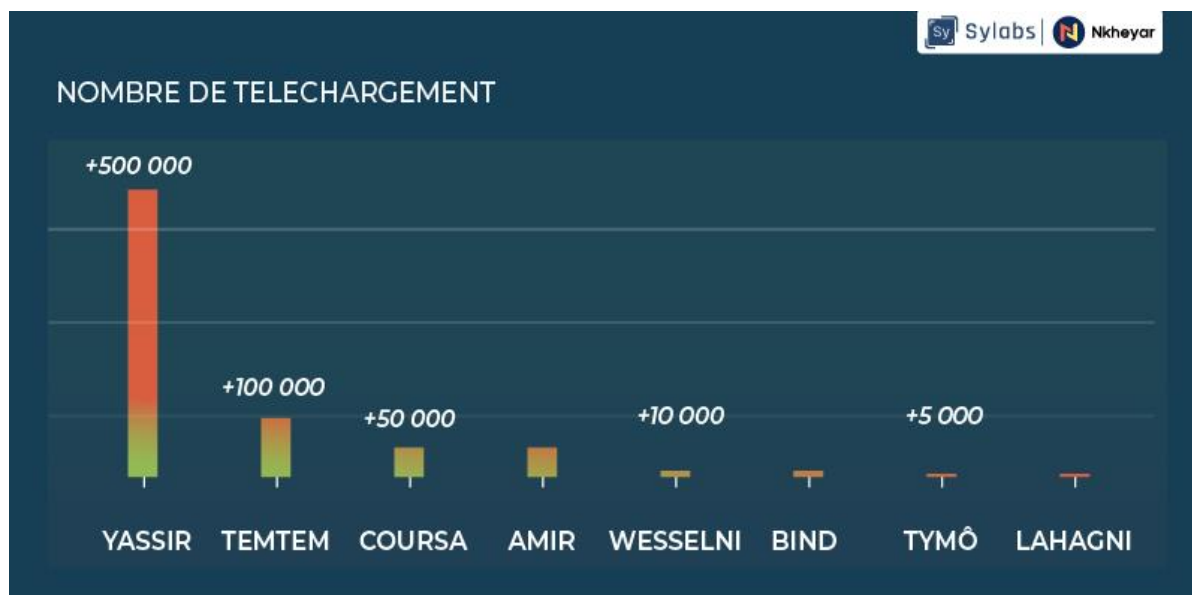
Source : http://sylabs-dz.com/le-vtc-en-algerie-un-marche-de-100-millions-de-dollars/?fbclid=IwAR0WVbbCKDBYLFg8Q8v8gePKOJYx9ivPr_JI6MMLREAw7vXjRapV95LxD3s consulté le 15/07/2020 à 19h06.

- **Les acteurs du VTC en Algérie :**

Suite au lancement de la première application, une pléiade d'autres services VTC locaux lui ont emboîté le pas. Voici un tableau regroupant les différents acteurs du marché, avec pour chacun le nombre de téléchargements sur Play Store. ¹

¹ Ibid.

Figure N°02: Nombre de téléchargement des applications de VTC en Algérie – juillet 2019.



Source : http://sylabs-dz.com/le-vtc-en-algerie-un-marche-de-100-millions-de-dollars/?fbclid=IwAR0WVbbCKDBYlfG8Q8v8gePKOJYx9ivPr_JI6MMLREAw7vXjRapV95LxD3s consulté le 15/07/2020 à 19h06.

Ces statistiques ont été élaborées en 2019. Par la suite, d'autres acteurs multinationaux ont rejoint le marché de VTC en Algérie. Tels que : Careem et Heetch.

2 Présentation de YASSIR :

YASSIR SPA est une startup algérienne qui développe des applications mobiles de mise en relation de clients avec des conducteurs réalisant des services de transport.

1er service ciblé¹: **le transport**

- Métropoles à haute densité avec une infrastructure et des moyens de transport médiocres.
- Temps d'attente pour un taxi ou un moyen de transport: 15 à 60 minutes (particulièrement pour les longs trajets)
- Circulation dense dans la plupart des villes complique la tâche

¹ Documentation interne de l'entreprise.

2.1 Identité Visuelle de l'entreprise :

- **Slogan de YASSIR :** RANA LAHNA
- **Logos :**

Figure N°03: L'évolution du Logo de l'entreprise YASSIR 2017-2020.



Source : documentation interne de l'entreprise.

2.2 Domaines d'expertises :

L'informatique, l'internet des objets et l'intelligence artificielle¹.

2.3 Mission l'entreprise :

Faciliter et simplifier l'accès aux services quotidiens, en Algérie et en Afrique par le biais de solutions numériques/mobiles innovantes et par la mise en réseau des écosystèmes de la Silicon Valley et de l'Algérie².

2.4 Equipe YASSIR :

Elle se compose comme suit :³

- **Nombre de personnel :** plus de 150 employés
- **Moyenne d'âge :** 28 ans
- **Année d'expérience de l'équipe managériale :** 14 ans. (70% de l'équipe managériale ont quitté de grandes multinationales pour rejoindre Yassir)

Tableau N°01 : Distribution du personnel YASSIR

Effectifs	
Alger	>127
Oran	9
Constantine	8

Source : Documentation interne de l'entreprise

¹ Ibid

² Ibid.

³ Ibid.

Tableau N°02 : Profils du personnel YASSIR

Profils	
Engineering	49
Design	11
Data science	4
Product management	3
Marketing	15
Sales (corporate)	6
Operations	45
Finances	5
RH	5
Legal	4

Source : Documentation interne de l'entreprise

3 Biographie des fondateurs de YASSIR :

Après l'école polytechnique d'Alger, les deux entrepreneurs ont décidé d'explorer d'autres horizons Mehdi Yettou, l'un des deux fondateurs et directeur général, après avoir fait une année d'étude en France, il rejoint l'université de Sherbrooke au Canada où il fait son doctorat, il devient par la suite enseignant et chercheur dans divers centres et universités canadiennes avant de rentrer en Algérie et entamé l'aventure Yassir. Le deuxième fondateur Noureddine Taibi a réalisé un parcours similaire, il a enchaîné les études et a décroché plusieurs masters et un doctorat aux Etats-Unis. Il a créé par la suite sa propre start-up de nouvelle technologie en Californie, un projet qui a bien réussi puisque la Start-up est devenue une compagnie « assez importante ».

Restés en contact depuis leurs années d'études à l'école polytechnique d'Alger, les deux algériens se sont rencontrés dans cette même ville en mars 2016 et ont décidé de « faire quelque chose » Mehdi Yettou explique que l'idée était de « *prouver que le modèle de start-up qui sont en croissance rapide et qui font un impact aussi bien économique que social dans leur environnement est possible aussi en Algérie, et malgré le risque, et l'internet qui n'est*

*pas assez bon, il fallait commencer et créer quelques chose parce qu'il y avait un besoin de transport à combler ».*¹

4 Historique et ambitions :

4.1 Historique :

il se présente comme suit :²

- **Naissance d'une idée (2016) :** Créer une compagnie qui offre une multitude de services au citoyen de manière simple, facile, rapide et disponible en tout temps, en intégrant les technologies numériques.
- **Début des travaux (2017) :**
 - Equipe fondatrice ;
 - Développement du prototype ;
 - Lancement officiel de la 1ere plateforme de ride-hailing en Algérie ;
 - Service offert uniquement à Alger avec moins de 300 chauffeurs, 10 personnels et 1000 utilisateurs.
- **Croissance et évolutivité (2018) :**
 - Recrutement de personnels (Marketing et opérations) ;
 - Amélioration du processus interne ;
 - Lancement du service dans 12 villes d'Algérie ;
 - Lancement de campagnes marketing et communication.

4.2 Ambitions :

- Croissance de l'activité (plus de 12000 chauffeurs, plus de 160 employés et plus de 1 800 000 utilisateurs) ;
- Lancement de nouveaux services (YASSIR Food et YASSIR Business) ;
- « Au début c'était algérois ensuite algérien, là on est maghrébins plus tard ça sera africain ». Dès le début les deux fondateurs avaient cette « ambition » de devenir une start-up africaine. Lancée exclusivement sur Alger, l'application s'est propagée par la suite à douze wilayas du pays à l'échelle nationale puis au Maroc et en Tunisie à l'échelle maghrébine. Les deux fondateurs déclarent qu'ils avaient cette ambition

¹ https://www.algerie360.com/les-fondateurs-de-yassir-au-debut-cetait-algerois-ensuite-algerien-la-on-est-maghrébins-plus-tard-ca-sera-africain/?fbclid=IwAR2vHuOOTFb6xBvfXkQ_smSQz2xX_ZsqXZ6DIH2lh2IU77U2003waFvnE4Q Consulté le 15/07/2020 à 22h50

² Ibid.

d'être une application africaine dès le début, la compagnie travaille en ce moment à élargir ses offres à d'autres pays du continent africain¹.

5 Les étapes pour devenir chauffeur-partenaire :

Les étapes sont présentées comme suit :²

1. Télécharger l'application YASSIR Chauffeur : les futures chauffeurs devront inscrire leurs coordonnées, l'équipe Yassir les contactent par la suite pour fixer un rendez-vous pour le dépôt du dossier et effectuer la formation.

2. Préparer les documents à fournir : Une fois la candidature validée, il faut passer au bureau Yassir le plus proche avec un nombre de documents à fournir :

- Carte grise ;
- Contrôle technique ;
- Assurance du véhicule ;
- Permis de conduire ;
- Casier judiciaire ;
- Résidence ;
- Certificat de bonne santé.

3. Vérification du véhicule : Le véhicule utilisé sera vérifié par un des experts de Yassir et validé selon certains critères :

- Double airbag
- Véhicule récent (moins de 10 ans)
- Véhicule propre et en bon état

4. Assister à la formation : la formation a pour but de familiariser les futurs chauffeurs avec l'application YASSIR chauffeur et répondre à leurs questions.

6 Comment faire pour bénéficier des services de YASSIR GO:

Créer un compte sur l'application YASSIR GO :

Afin de créer un compte, il suffit d'effectuer ces étapes :³

1. Télécharger et installer l'application Yassir ;

¹ <https://www.algerie360.com/les-fondateurs-de-yassir-au-debut-cetait-algerois-ensuite-algerien-la-on-est-maghrébins-plus-tard-ca-sera-africain/> consulté le 15/07/20 à 22h09.

² <https://yassir.com/partenaire/> Consulté le 15/07/2020 à 22h50.

³ <http://www.pressealgerie.fr/news/le-uber-algerien-yassir/> consulté le 15/07/20 à 22h37.

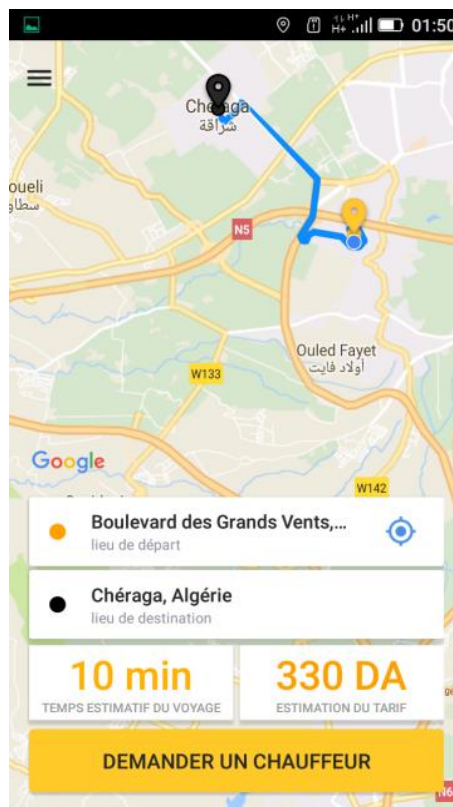
2. Enregistrez-vous en intégrant votre compte Facebook ou Google+ ;
3. Vérifiez votre numéro de téléphone.

7 Un chauffeur YASSIR prend en charge votre requête :

Indiquez votre localisation et l'endroit auquel vous souhaiteriez vous rendre

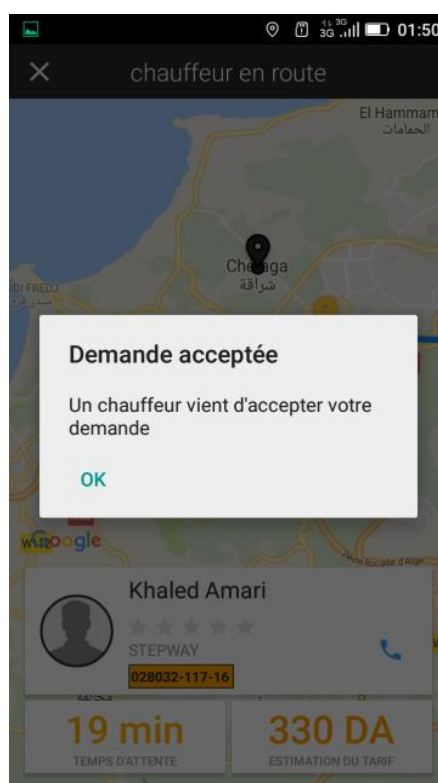
Dès l'instant où vous validez votre requête, il vous sera indiqué sur votre écran (Android et iOS) un map avec le nombre de chauffeurs disponibles, la durée estimée du trajet ainsi que le tarif. Ensuite, il vous faudra accepter cette offre et sur le champ un appel automatique sera lancé à tous les chauffeurs.

Figure N°04: Illustration de la validation d'une requête sur la plateforme YASSIR GO.



Source : <http://www.pressealgerie.fr/news/le-uber-algerien-yassir/> consulté le 15/07/20 à 22h37.

Quand un chauffeur s'intéresse à votre demande de service, il valide et c'est là que votre expérience YASSIR commence.

Figure N°05: Illustration de l'acceptation de la demande sur la plateforme YASSIR GO.

Source : <http://www.pressealgerie.fr/news/le-uber-algerien-yassir/> consulté le 15/07/20 à 22h37.

Un feedback : commentaires et notes : Une fois que vous êtes arrivé à votre destination, vous pourriez partager vos impressions. Accédez alors à YASSIR et attribuez une note et un commentaire à votre chauffeur. Ces commentaires rassureront les autres utilisateurs de l'application.

8 Autres services proposés par YASSIR :

8.1 YASSIR Express :

En 16 Novembre 2019 YASSIR a lancé l'application YASSIR Food qui fait la livraison à domicile des repas depuis des différents restaurants.

En 13 Avril 2020 YASSIR Food s'évoluait et devient YASSIR Express afin de s'adapter aux besoins du marché spécialement dans la période du confinement à cause de la pandémie de coronavirus.

YASSIR Express est un service de livraison via une application mobile qui livre les produits du quotidien là où le client le souhaite 7j/7. Une panoplie de magasins aux différents types de produits est disponible sur l'application¹.

8.1.1 Catégorie de magasins disponibles :

Restaurant, boucherie, supérette, cosmétique, parapharmacie, grossiste, pâtisserie, fruits et légumes, boulangerie et animalerie.

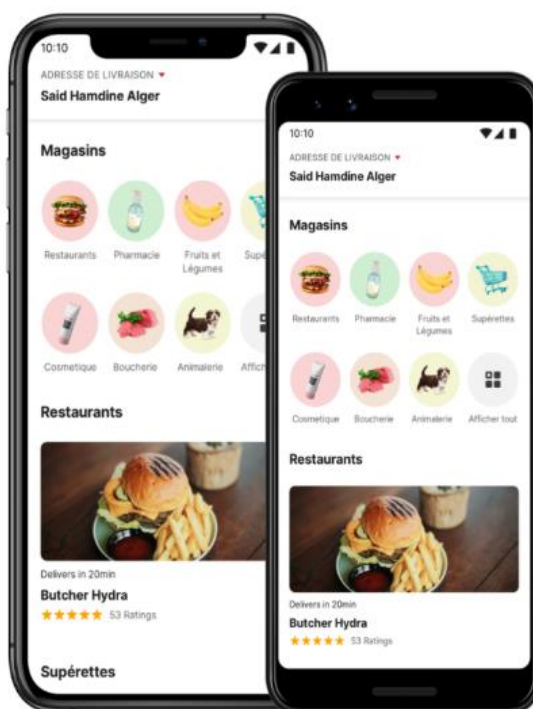
8.1.2 Les catégories de livreurs :

- A pied
- A vélo
- A moto
- En voiture

8.1.3 Comment utiliser l'application :

- La recherche des magasins dans les alentours de l'utilisateur ;
- La sélection des produits qui seront directement ajoutés dans le panier ;
- Recevoir la commande livrée à l'adresse du client grâce à la géolocalisation.

Figure N°06: La page d'accueil de l'application YASSIR Express.



Source : <https://express.yassir.io/> consulté le 15/07/20 à 19h48.

¹ <https://www.facebook.com/yassir.food/> consulté le 15/07/20 à 18h40.

8.2 YASSIR Business :

YASSIR Business est une application destinée à toutes les entreprises leur assurant une solution pour les déplacements de leurs collaborateurs à moindres coûts et à moindres efforts.

Cette solution destinée aux professionnels a pour but d'aider toutes les entreprises à optimiser leurs ressources organisationnelles et financières sans aucun engagement budgétaire au préalable.¹

- **Les avantages de YASSIR Business pour les entreprises :** ils sont les suivants²
 - **Dématérialiser le transport :** Plus besoin d'avoir un parc auto pour gérer les déplacements des collaborateurs.
 - **Meilleure gestion du cash :** Un moyen de supprimer le cash pour les déplacements des collaborateurs avec l'offre Business.
 - **Analyse et suivi :** Assure un meilleur suivi et analyse des coûts liés au transport du personnel.
 - **Sécurité et contrôle total :** Une gestion contrôlée du transport, tous les déplacements sont soumis à l'approbation de l'entreprise

8.3 Téléconsultation :

Face à l'épidémie de Covid-19 et en collaboration avec une communauté de médecins volontaires. YASSIR met à la disposition de ses clients des spécialistes qui répondront à toutes les questions ou doutes en ligne, cela dans le but de désengorger les hôpitaux et les cabinets qui représentent un milieu favorable à la propagation du virus³.

8.3.1 Comment ça marche ?

Afin d'utiliser la plateforme de téléconsultation, voici les étapes pour activer le compte :

- **Formulaire de bénévolat :**

Les médecins qui souhaitent faire du bénévolat pour répondre en ligne aux besoins, doutes ou interrogations des concitoyens. Doivent remplir un formulaire en ligne avec leurs informations personnelles, leurs spécialités, les heures de disponibilités...etc.

- **Guide médecin bénévole :**

1. Soumettre le formulaire de bénévolat ;

¹ <https://www.algerie360.com/lancement-de-yassir-business-et-yassir-food/> Consulté le 15/07/2020 à 22 :03

² <https://yassir.com/business/> Consulté le 15/07/2020 à 22h03

³ <https://yassir.com/teleconsultation/> consulté le 15/07/20 à 20h49.

2. Activez le compte sur la plateforme Zoom (Cet outil est utilisé pour programmer les séances de consultation) ;
3. Programmez une séance de consultation ;
4. Remplissez la disponibilité ;
5. Démarrer la session de consultation.¹

¹ Ibid.

Section 2 : Démarche méthodologique de la recherche

Dans cette deuxième section, nous allons présenter et expliquer la méthodologie suivie durant la réalisation de notre cas pratique, dont l'objectif principal est d'étudier comment l'entreprise peut utiliser le CRM pour un meilleur management du cycle de vie du client, en vue de bien mener cette étude et d'apporter des réponses à notre problématique et aux sous questions définis préalablement, nous avons commencé par la définition de l'objectif de l'étude effectuée ensuite la présentation des outils de recherche utilisées.

1 Objectif de l'étude :

Le but de notre recherche est de montrer comment l'entreprise utilise le CRM pour un meilleur management du cycle de vie du client.

Pour trouver une réponse à cette problématique, rappelons que nous avons développé les sous questions suivantes :

- a) Comment l'entreprise peut-elle positionner efficacement ses clients sur leurs cycles de vie ?
- b) Comment le CRM contribue-t-il au processus d'acquisition des clients ?
- c) Quel est l'impact des techniques CRM sur les stratégies du développement et de rétention client ?

Vu la typologie des questions posées, nous avons fait recours à une analyse documentaire secondaire et une autre qualitative.

En premier lieu, à travers l'analyse documentaire secondaire, nous allons faire une analyse RFM sur un échantillon d'une base de données clients Yassir, dans le but de les diviser en segments, ce qui nous aidera à positionner efficacement ces derniers sur leurs cycle de vie client, à cette fin nous avons eu recours à la technique d'analyse des données internes de l'organisation. Les résultats de cette étude vont nous aider à attribuer des actions spécifiques à chaque segment, ce qui nous va nous conduire vers la deuxième partie de l'étude.

En deuxième lieu, à travers une étude qualitative, nous allons savoir si le CRM contribue aux processus d'acquisition des clients, à l'efficacité de la stratégie de développement client et au management de rétention client. A cette fin nous avons eu recours à un entretien.

2 Présentation des outils de recherche utilisés :

2.1 L'analyse des données secondaires (Desk Research) :

On entend par donnée secondaire, toute donnée « déjà recueillie par des personnes ou des organismes autres que le chercheur, généralement à des fins différentes de celles qui sont poursuivies par le chercheur, et qui s'avère pertinente pour le projet de recherche »¹.

2.1.1 Principales sources des données secondaires :

Parmi les sources de données on peut citer les suivantes : ²

- **Données internes au sein des organisations :** Listes de clients, les chiffres de vente, les tendances des ventes au fil du temps, demandes de renseignements, sources de demandes de renseignements ; plaintes, rapports des commerciaux, rapports de marché sur les rayons de l'entreprise ;
- **Bibliothèques :** Les journaux, répertoires, coupures de presse, rapports, statistiques gouvernementales, statistiques de l'UE, statistiques de l'industrie, atlas, dictionnaires, livres sur les produits et procédés ;
- **Associations professionnelles :** statistiques de l'industrie, documents techniques, rapports, avis éclairé ;
- **Services gouvernementaux :** statistiques officielles sur la production, la population et l'emploi, rapports sur les monopoles et les fusions, données et listes de recensement, rapports de pays, des données d'exportation et d'importation ;
- **Expositions :** Annuaire des entreprises exposantes, brochures et catalogues des exposants, accès aux stands pour voir l'équipement et parler au personnel ;
- **Bases de données en ligne :** telles que Dialog Data Star ou Reuters pour des articles, des rapports et des informations sur l'entreprise ;
- **Internet :** sites Web de la société contenant des informations sur les produits et la société, des articles, accès aux rapports d'études de marché (ou au moins aux résumés de ceux-ci); listes d'entreprises, statistiques gouvernementales, statistiques démographiques.

2.1.2 Les avantages de mener une analyse secondaire :

Les avantages sont multiples, on peut citer³ :

¹ D'ASTOUS, (A) : *Le projet de recherche en marketing*, 2ième édition. Chenelière/McGraw-Hill, 2000. P.48.

² HAGUE, (P) : *A practical guide to market research*, Grosvenor House Publishing, Guildford, p.60.

³ TABOUBI, (S) : *L'Analyse du marché documentaire : Une façon rapide, économique, et efficace pour mieux comprendre le marché*, HEC Montréal, 2005, p.4.

- Les donnée secondaire est une donnée déjà disponible et qu'elle peut, à elle seule, suffire pour répondre à la question de l'analyste ;
- La rapidité d'accès à ce type de données ;
- L'accès facilité à l'information secondaire ne contribue pas seulement à rendre l'information disponible dans des délais plus courts, mais aussi, elle a l'avantage de rendre beaucoup moins dispendieuse la tâche de collecte de données ;

Pour mener notre étude, nous avons traités des données internes de l'organisation : un échantillon d'une base de données de cent (100) clients Yassir du janvier au Avril 2018 (4 mois), réalisé à travers un échantillonnage aléatoire simple, et comprenant les informations suivantes :

- Identifiant client ;
- La récence de la dernière course ;
- La fréquence des courses ;
- Le montant total dépensé par chaque client.

Pour mener notre étude, les rapports statistiques que nous avons traités sont fournis par les outils suivants :

- IBM SPSS Statistics ;
- Microsoft Office Excel.

2.2 L'entretien :

L'entretien consiste en une séance de questionnement adressé à une personne ou a plusieurs personnes choisis fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. Donc l'entretien permet de recueillir des informations sur un sujet donné ou sur la personnalité, la mentalité ou la conduite de la personne interviewée, et nécessite un contact direct avec celle-ci.¹

Les entretiens varient selon le but visé, le profil de l'interviewé, et la profondeur de l'information désirée :²

2.2.1 L'entretien non directif :

C'est des entretiens ou l'interviewers commence par présenter d'une manière générale le sujet puis laisse l'interviewé s'exprimer librement. On fait recours à ce type d'entretien dans le cas où nous ne savons pas grand-chose sur le sujet traité.

¹ CHABANI, (S) et OUACHRINE, (H) : *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, Edition Taleb impression, 2ème édition, Alger, 2016, p 72.

²I bid, pp 73-74.

2.2.2 L'entretien semi-directif :

Ce type d'entretien se caractérise par un degré de liberté plus réduit que dans les entretiens non-directif, l'interviewé doit répondre à des questions précises sans dévier du cadre des questions. Les entretiens semi-directif sont utilisés afin de s'informer sur un sujet et de vérifier certaines hypothèses. Ce type d'entretien nécessite donc un guide d'entretiens montrant les sujets et les points à aborder.

2.2.3 L'entretien directif :

Ce type d'entretien est utilisé dans le cas où l'enquêteur cherche des informations bien précises. Parmi tous les types d'entretien, celui-ci est le plus restreint en termes de liberté confié à l'interviewé car les questions sont prévues. Le but visé ici est de vérifier des points et approfondir sur un sujet.

Les entretiens ont certains avantages pour la conduite d'une recherche académique, parmi lesquels on trouve :

- Utile pour compléter une étude quantitative ou confirmer des informations collectées au préalable.

Cependant, cette méthode a quelques points négatifs aussi¹ :

- L'enquêteur peut influencer les réponses de l'enquêté.
- Suivant le type d'entretien, il n'est pas facile de traiter les informations à grande échelle.

¹ CHABANI, (S) et OUACHRINE, (H) op.cit : p.74.

Section 03 : Présentation des résultats de la recherche :

1 Analyse RFM :

1.1 Condition de recherche :

Comme nous avons préalablement cité dans le chapitre précédent, L'analyse RFM est une technique utilisée pour identifier les clients existants qui sont les plus susceptibles de répondre à une nouvelle offre. Cette technique est couramment utilisée dans le marketing direct. L'analyse RFM est basée sur la théorie simple suivante :¹

- Le facteur le plus important pour identifier les clients susceptibles de répondre à une nouvelle offre est la récence. Les clients qui ont acheté plus récemment sont plus susceptibles d'acheter à nouveau que les clients qui ont acheté davantage dans le passé
- Le deuxième facteur le plus important est la fréquence. Les clients qui ont effectué plus d'achats dans le passé sont plus susceptibles de répondre que ceux qui ont effectué moins d'achats.
- Le troisième facteur le plus important est le montant total dépensé, que l'on appelle valeur monétaire. Les clients qui ont dépensé plus (au total pour tous les achats) dans le passé sont plus susceptibles de répondre que ceux qui ont dépensé moins.

On peut faire le scoring RFM sur le logiciel SPSS à partir de deux sources :

- Données de transaction : L'ensemble de données doit contenir des variables contenant les informations suivantes :
 - Une variable ou une combinaison de variables qui identifient chaque cas (client).
 - Une variable avec la date de chaque transaction
 - Une variable avec la valeur monétaire de chaque transaction.
- Données clients : L'ensemble de données doit contenir des variables contenant les informations suivantes :
 - Date d'achat la plus récente ou intervalle de temps depuis la date d'achat la plus récente. Cela sera utilisé pour calculer les scores de récence.
 - Nombre total d'achats. Cela sera utilisé pour calculer les scores de fréquence.

¹ SPSS USER Guide: *SPSS EZ RFM 17.0*, p 1.

- Valeur monétaire récapitulative pour tous les achats. Cela sera utilisé pour calculer les scores monétaires. En règle générale, il s'agit de la somme (totale) de tous les achats.

Pour notre étude de cas nous avons mis comme source, des données clients.

Les clients sont triés en fonction de la mesure RFM respective et sont regroupés en classes de taille égale, pour notre cas, il s'agira de quintiles. Les clients sont triés indépendamment en fonction de chacun des composants RFM individuels. Le résultat est quatre scores pour chaque client : récence, fréquence, monétaire et score RFM combiné, qui sont simplement les trois scores individuels concaténés en une seule valeur. Les «meilleurs» clients (les plus susceptibles de répondre à une offre) sont ceux qui ont les scores RFM combinés les plus élevés. Par exemple, dans un classement à cinq catégories, il y a un total de 125 scores RFM combinés possibles, et le score RFM combiné le plus élevé est de 555.

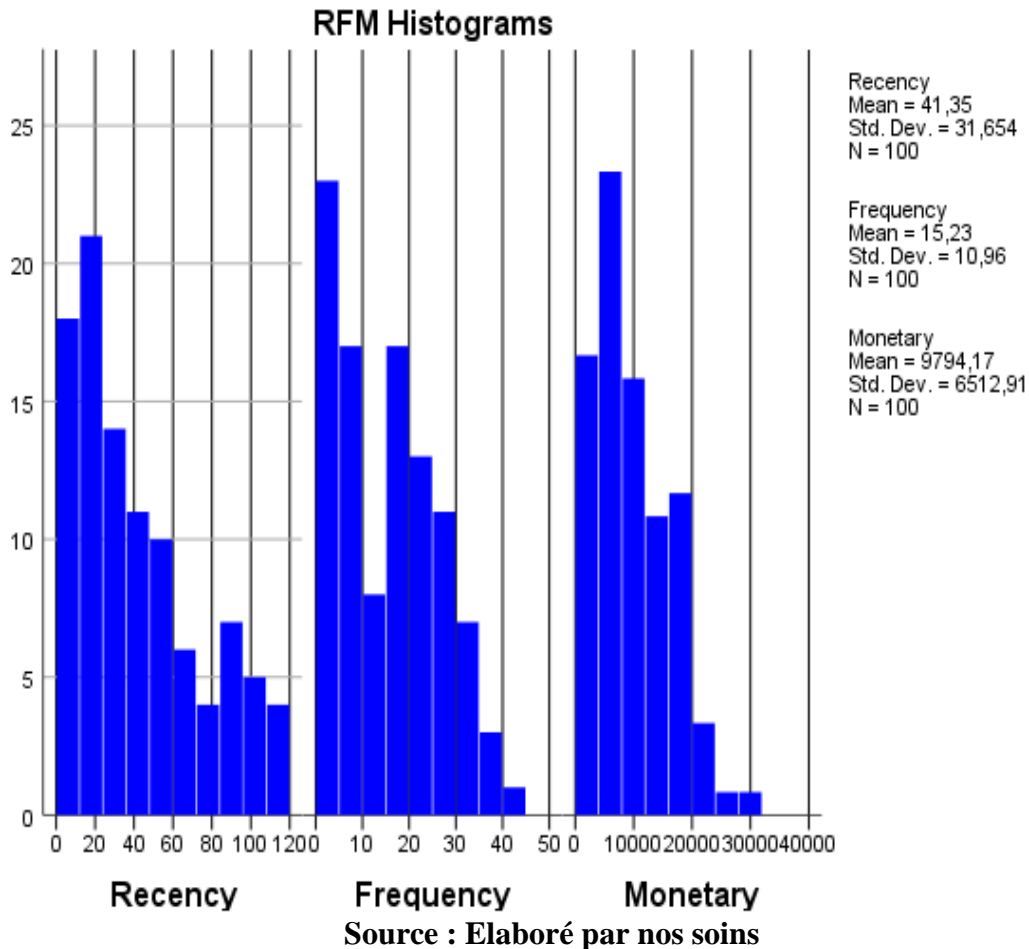
1.2 Résultat de l'analyse RFM :

1.2.1 Histogrammes RFM :

Les histogrammes montrent la distribution relative des valeurs pour les trois champs utilisés pour calculer les scores de récence, de fréquence et de valeur monétaires. Il n'est pas rare que ces histogrammes indiquent des distributions quelque peu asymétriques plutôt qu'une distribution normale ou symétrique.

L'axe horizontal de chaque histogramme est toujours ordonné des valeurs faibles à gauche aux valeurs élevées à droite. Avec la récence, cependant, l'interprétation du graphique dépend du type de mesure de récence : date ou intervalle de temps. Pour les dates, les barres sur la gauche représentent des valeurs plus anciennes (une date moins récente a une valeur inférieure à une date plus récente). Pour les intervalles de temps, les barres de gauche représentent des valeurs plus récentes (plus l'intervalle de temps est petit, plus la transaction est récente).

Figure N°07 : Histogramme RFM



Commentaire :

Les trois histogrammes représentent les tendances de consommations (Récence, Fréquence et Montant) de l'échantillon de clients pris pour cette étude.

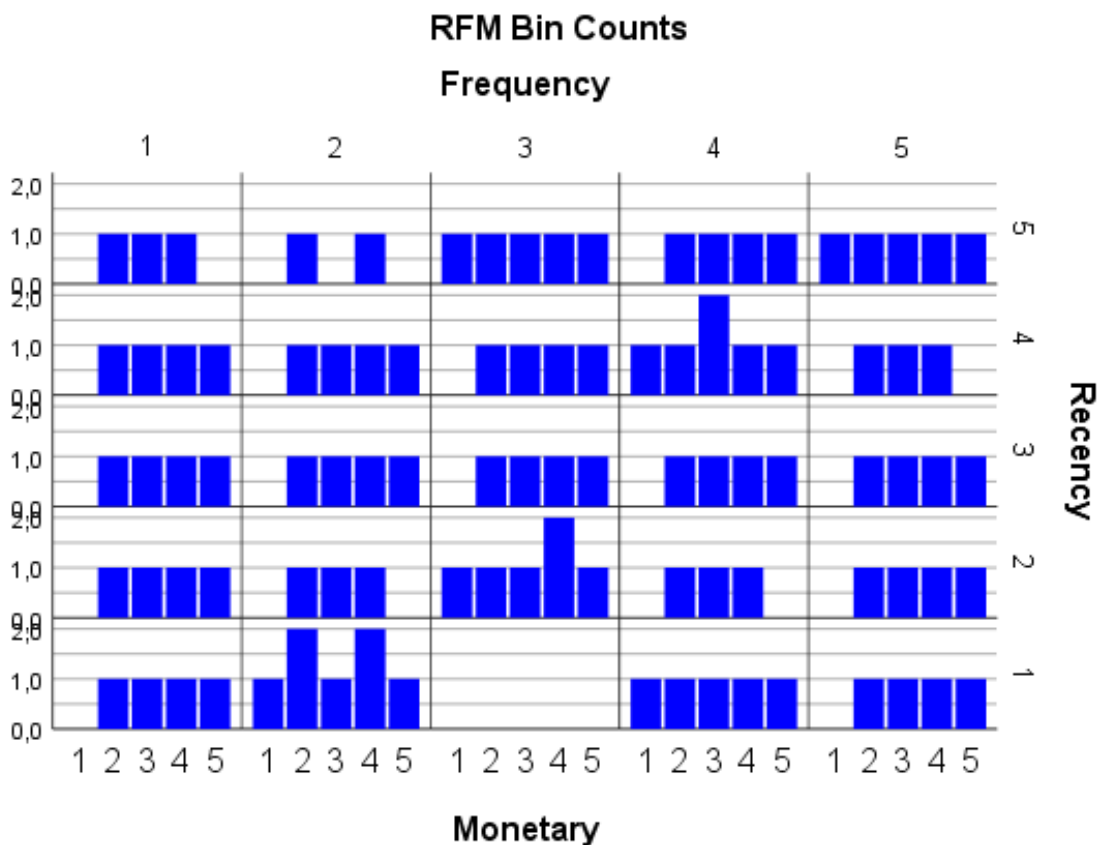
- Pour la récence, la moyenne est de 41 jours, la transaction la plus récente est faite il y'a 2 jours de la date de l'étude et la plus ancienne il y'a 117 jours.
- Pour la fréquence, la moyenne est de 15 transactions/quadrimestre. Le plus grand nombre de transactions fait par un client est de 44 et le plus petit est une seule transaction.
- Pour le montant, la moyenne est de 9794 Da/quadrimestre, le montant le moins dépensé par un client est de 630 da et le montant le plus dépensé est de 31320 Da.

1.2.2 Graphique du nombre de casiers (chart of bin counts)

Le graphique du nombre de casiers affiche la distribution des casiers pour la méthode de regroupement sélectionnée. Chaque barre représente le nombre d'observations qui seront attribuées à chaque score RFM combiné.

- Bien qu'il est souhaitable généralement une distribution assez uniforme, avec toutes les barres (ou la plupart) à peu près de la même hauteur, une certaine variance doit être attendue lors de l'utilisation de la méthode de regroupement par défaut qui attribue des valeurs liées au même bac.
- Des fluctuations extrêmes de la distribution des bacs et / ou de nombreux bacs vides peuvent indiquer qu'il faut essayer une autre méthode de regroupement (moins de bacs et / ou attribution aléatoire des égalités) ou reconsidérer la pertinence de l'analyse RFM.

Figure N°08 : graphique du nombre de casier RFM



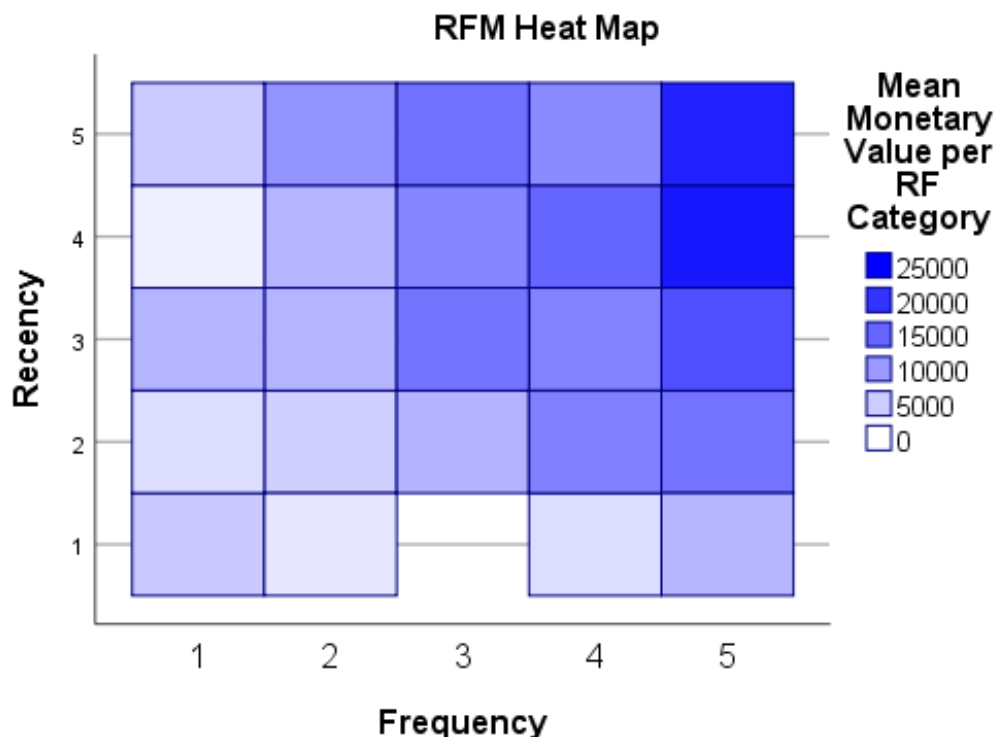
Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

- La distribution des barres dans les casiers est assez uniforme
- L'absence de nombreuses fluctuations extrêmes de la distribution des bacs ou de nombreux bacs vides (uniquement un casier vide (Fréquence=3 ; Récence=1)), indique que la méthode de regroupement utilisé est assez représentative et que notre analyse RFM est assez pertinente.

1.2.3 Carte thermique de la distribution (Heat map)

La carte thermique de la distribution monétaire moyenne montre la valeur monétaire moyenne pour les catégories définies par les scores de récence et de fréquence. Les zones plus sombres indiquent une valeur monétaire moyenne plus élevée. En d'autres termes, la carte thermique montre la valeur monétaire moyenne pour différentes catégories de scores de récence et de fréquence. Des scores plus élevés de fréquence et de récence sont caractérisés par une valeur monétaire moyenne plus élevée, comme indiqué par les zones plus sombres de la carte thermique.

Figure N°09: Carte thermique RFM

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

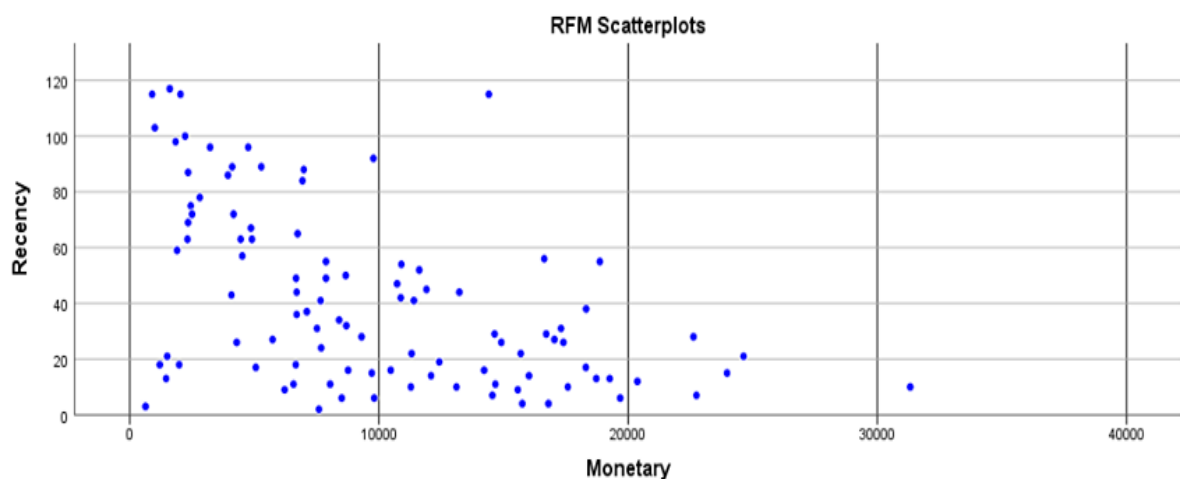
- Sur notre carte thermique, on remarque que les zones les plus sombres sont en haut à droite, c'est-à-dire que plus la fréquence et la récence augmentent, plus le montant dépensé par les clients augmente aussi. Ce qui signifie qu'il existe une relation directe entre la fréquence, la récence et le montant

1.2.4 Nuage de points de paires de variables

Ces nuages de points montrent les relations entre les trois variables utilisées pour calculer la récence, la fréquence et les scores monétaires.

Il est courant de voir des groupements linéaires visibles de points sur l'échelle de fréquence, car la fréquence représente souvent une plage relativement petite de valeurs discrètes. Par exemple, si le nombre total de transactions ne dépasse pas 15, il n'y a que 15 valeurs de fréquence possibles (à moins que vous ne comptiez des transactions fractionnaires), alors qu'il pourrait y avoir des centaines de valeurs de récence possibles et des milliers de valeurs monétaires.

L'interprétation de l'axe de récence dépend du type de mesure de récence : date ou intervalle de temps. Pour les dates, les points les plus proches de l'origine représentent des dates plus anciennes. Pour les intervalles de temps, les points les plus proches de l'origine représentent des valeurs plus récentes.

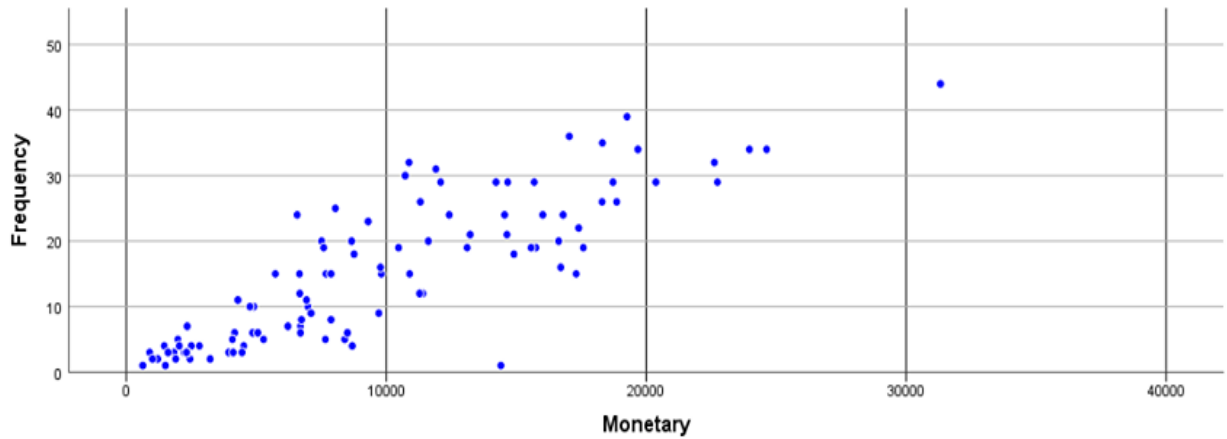
Figure N°10 : Nuage de point récence vs montant

Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

- Nous remarquons qu'il existe une relation inverse entre la récence et le montant, plus le montant augmente la récence diminue.
- Les clients qui ont fait récemment une course Yassir ont généré plus de revenue que ceux qui ont fait une course dans un passé lointain.

Figure N°11 : Nuage de point Fréquence vs montant

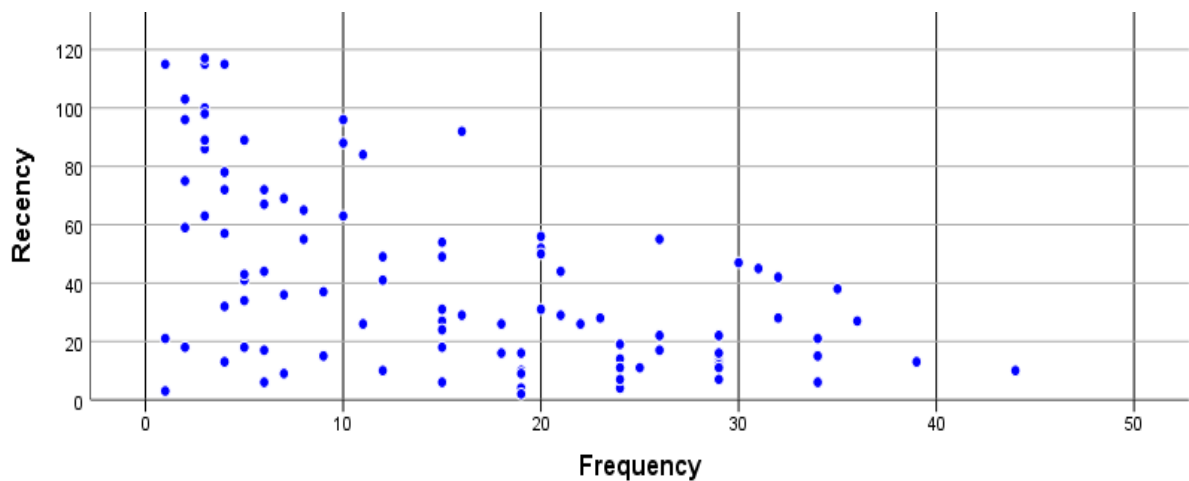


Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

- Nous remarquons qu'il existe une relation directe entre le montant et la fréquence.
- À mesure que la fréquence des courses augmente, les revenus générés augmentent également.

Figure N°12: Nuage de point Fréquence vs montant



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

- Nous remarquons qu'il existe une relation inverse entre la récence et la fréquence, plus la fréquence augmente la récence diminue.
- Les clients à faible fréquence ont commandé une course dans un passé lointain tandis que ceux à haute fréquence l'ont fait dans un passé récent. Ainsi, une fréquence plus élevée serait associée aux courses les plus récentes.

1.3 Segmentation RFM :

Après avoir calculé les scores RFM de chaque client nous allons maintenant utiliser ces derniers pour faire la segmentation des clients. Le tableau ci-dessous explique la méthode qu'on a utilisée pour cette fin.

Tableau N°03: modèle de segmentation client basé sur les scores RFM.

Segment	Description	Score Récence	Score Fréquence	Score Montant
Champions	Acheter récemment, acheter souvent et dépenser le plus	4 - 5	4 - 5	4 - 5
Loyal Customers	Dépenser beaucoup d'argent. Réactif aux promotions	2 - 4	3 - 4	4 - 5
Potential Loyalists	Clients récents, bien dépensés, achetés plus d'une fois	3 - 5	1 - 3	1 - 3
New Customers	Acheter plus récemment, mais pas souvent	4 - 5	< 2	< 2
Promising	Acheteurs récents, mais n'ayant pas beaucoup dépensé	3 - 4	< 2	< 2
Need Attention	Récence, fréquence et valeurs monétaires supérieures à la moyenne	3 - 4	3 - 4	3 - 4
About to sleep	Récence, fréquence et valeurs monétaires inférieures à la moyenne	2 - 3	< 3	< 3
At risk	Dépenser beaucoup d'argent, acheter souvent mais il y a longtemps	< 3	2 - 5	2 - 5

Can't lose Them	Effectuer de gros achats et souvent, mais il y a longtemps	< 2	4 - 5	4 - 5
Hibernating	Faibles dépenses, basse fréquence, achetés il y a longtemps	2 - 3	2 - 3	2 - 3
Lost	Récence, fréquence et scores monétaires les plus bas	< 2	< 2	< 2

Source : <https://cran.r-project.org/web/packages/rfm/vignettes/rfm-customer-level-data.html> consulté le 01/08/2020 à 21h40.

Nous pouvons utiliser les données segmentées pour identifier

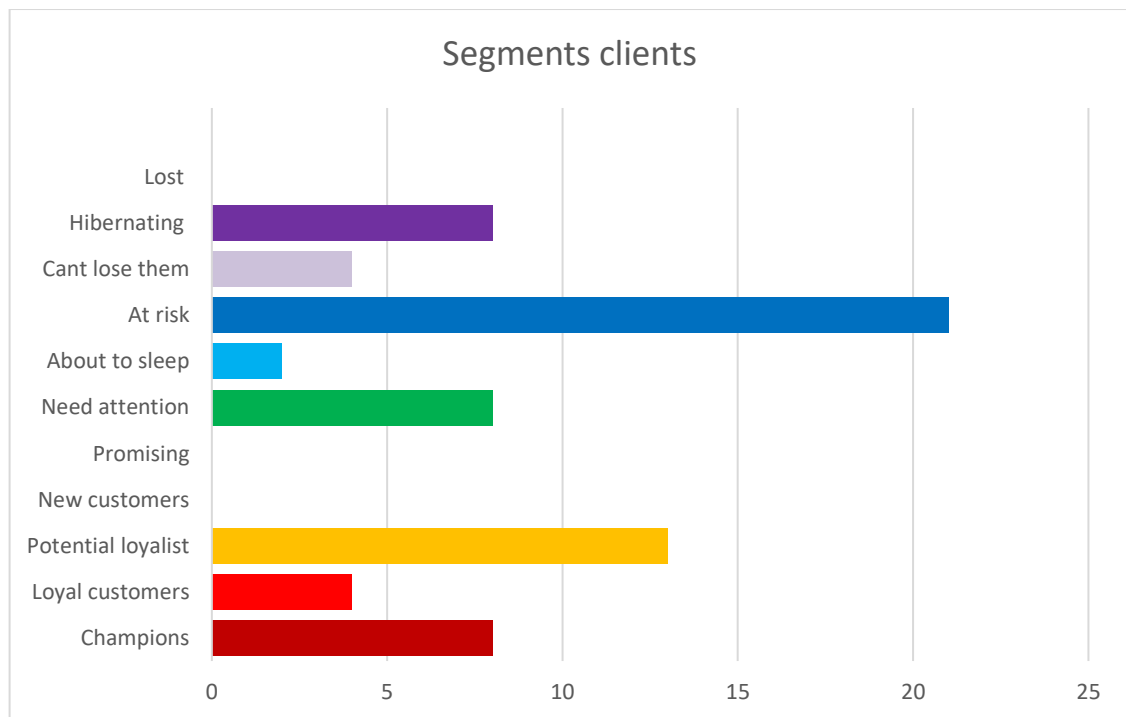
- clients champions ;
- clients fidèles ;
- clients à risque ;
- clients perdus...etc.

Tableau N°04 : Segments client.

Segments	Description	Count	Count %
Champions	Ce sont les meilleurs clients. Ces clients ont récemment fait un achat, achètent souvent et aussi, dépensent généralement le plus pour chaque transaction. Ils créent une bouche à oreille positive pour la marque autour de leur cercle de connaissance.	5	5%
Loyal customers	Cette catégorie de clients n'a peut-être pas acheté très récemment, mais ils achètent sûrement souvent et que des produits/services trop chers.	4	4%
Potential loyalist	Les clients fidèles potentiels, même s'ils n'achètent pas régulièrement, sont des acheteurs récents et dépensent une bonne somme en achats de produits.	13	13%
New customers	Comme son nom l'indique, ce sont les acheteurs les plus récents, qui ont dépensé une petite somme en achat de produits et cela aussi une ou deux fois.	0	0%

Promising	Ces segments de clients sont ceux qui ont acheté récemment et qui n'ont pas dépensé des grandes sommes.	0	0%
Need attention	Ces clients n'ont peut-être pas acheté récemment, mais ils ont dépensé une somme décente plusieurs fois.	8	8%
About to sleep	Ce type de clients n'a pas acheté très récemment. De plus, ils n'achètent pas souvent et ne dépensent pas plus.	2	2%
At risk	Ces clients achetaient fréquemment des produits, achetaient des produits à prix élevé. Mais n'a fait aucun achat depuis longtemps.	21	21%
Cant lose them	Là, les clients étaient des acheteurs fréquents et achetaient les produits les plus mais au fil du temps, ils ne sont jamais revenus.	4	4%
Hibernating	Ces clients n'ont acheté que des produits les moins cher, cela aussi à peine une ou deux fois et n'ont jamais revenu.	8	8%
Lost	Comme son nom l'indique, Ces clients sont presque perdus. Ils ne sont jamais revenus. En outre, leur achat antérieur était les produits bas de gamme qui trop rarement une ou deux fois.	0	0%
Others	Les clients qui ne figurent dans aucun segment pour le moment	35	32%
Total		100	100%

Source : Elaboré par nos soins.

Figure N°13: Segments clients.

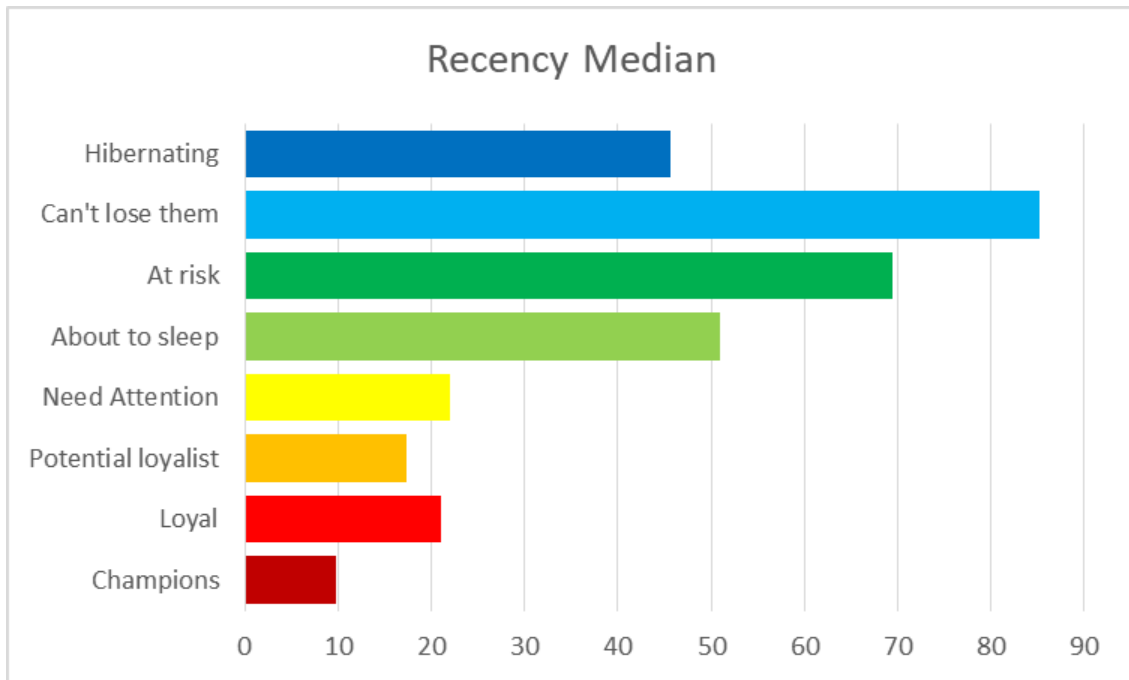
Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

- Nous remarquons que le plus grand segment c'est le segment des clients à risque (At risk), qui consitue 21% de la totalité des clients.
- Ensuite nous avons les fidèles potentiels (Potential Loyalist) avec un pourcentage de 13%
- Les clients champions, les clients qui ont besoins d'attention(Need Attention) et les client en hibernation (Hibernating) constituent chacun 8% ou moins de l'échantillon.
- Les client à ne pas perdre(Can't Lose Them) et sur le point de dormir (About to Sleep) Constituent chacun 4% ou moins de l'échantillon.
- Les segments des nouveaux clients(New Customers), les clients prommeteurs(Promising) et perdus(Lost) n'existent pas dans l'échantillon étudié.

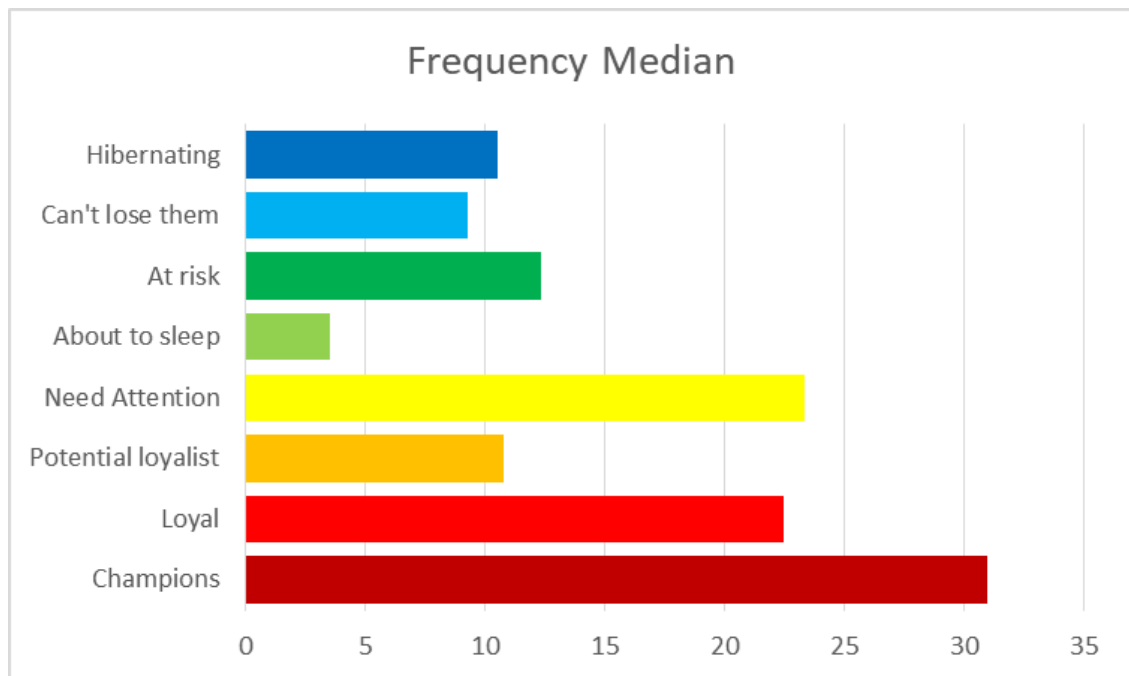
Nous pouvons également examiner la récence de la médiane, la fréquence et la valeur monétaire à travers les segments pour nous assurer que la logique utilisée pour la classification des clients est solide et pratique.

Figure N°14 : Récence médiane par segment.

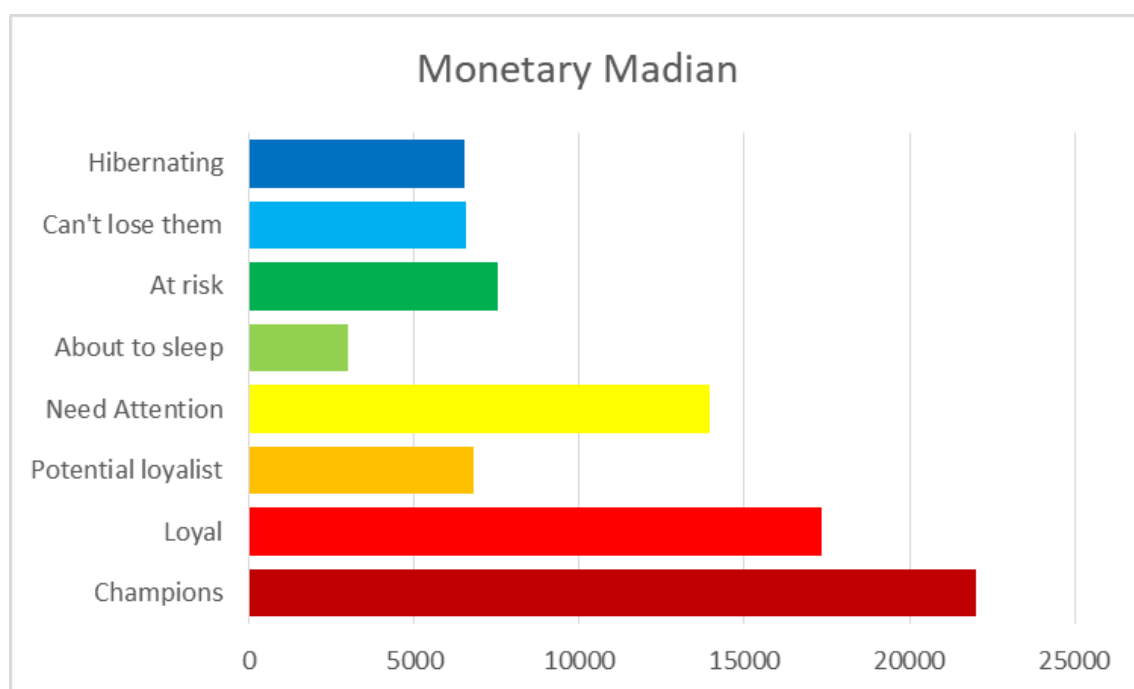


Source : Elaboré par nos soins.

Figure N°15 : Fréquence médiane par segment.



Source : Elaboré par nos soins.

Figure N°16: Montant médiane par segment.

Source : Elaboré par nos soins.

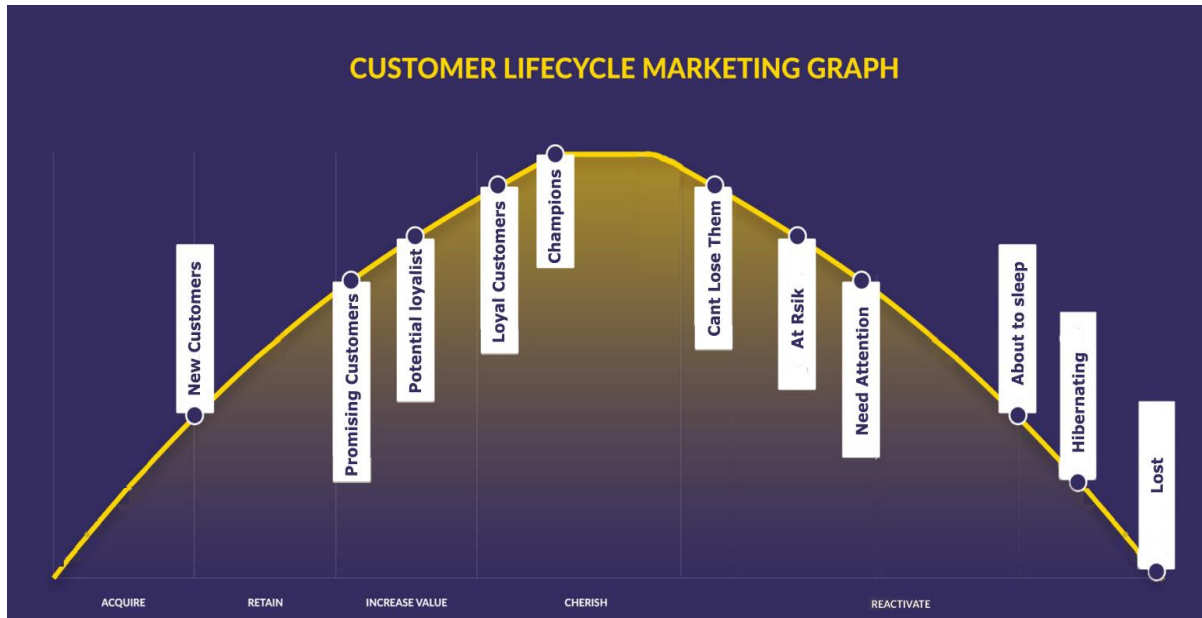
Commentaire :

- Les clients champions et les clients fidèles ont une fréquence et un montant moyen élevé (Montant supérieur à 20000 Da/quadrimestre ; Fréquence supérieur 20 transactions), tandis que leur récence moyenne est faible (leur dernière transaction date de moins de 20 jours).
- Les clients fidèles potentiels ont une fréquence moyenne approximative à 18, un motant moyen approximatif à 7000Da et ils sont relativement récent (moins de 20 jours).
- Les clients qui ont besoin d'attention ont un motant moyen approximatif à 14000 Da, une récence moyenne de 22 jours et une fréquence moyenne approximative à 24.
- Les clients sur le point de dormir ont une fréquence moyenne inferieur à 4, recence moyenne de 51 jours, motant moyen inferieur à 3000Da.
- Les clients à risque et à ne pas perdre ont une fréquence et un montant moyen dépensé relativement faible (Montant moins de 8000Da;Fréquence moins de 13 jours) et une recence moyenne relativement élevé (supérieur à 70 jours).
- Les clients en hibernation ont une fréquence moyenne approximatif à 10, recence moyenne approximative à 46 jours, motant moyen approximatif à 6500 Da.

1.4 Cycle de vie du client :

Une fois que nous avons classé les clients dans des segments, nous allons vous présenter un modèle du positionnement de ces segments dans le cycle de vie du client.

Figure N°17 : Segments sur le cycle de vie du client.



Source : Elaboré par nos soins selon le modèle www.exponea.com

D'après ce cycle de vie nous pouvons conclure que :

- Les segments de client à réactiver sont : Can't loose them, At risk, Need Attention, About to sleep, hibernating et Lost.
- Les segments de client à chérir « Cherish » sont : Les clients fidèles et les clients champions
- Les segments des clients à augmenter la valeur « Increase value » sont Les clients prometteurs et les fidèles potentiels.
- Les segments des clients à retenir sont les nouveaux clients.

2 Conduite de l'entretien :

2.1 Conditions déontologique de l'enquête :

- Déroulement de l'entretien en vidéo conférence sur l'application ZOOM.
- Présentation du thème de l'étude ainsi que de la problématique
- Retranscription pendant et à la fin de l'entretien
- Remerciement de notre interlocuteur.

2.2 Les résultats de l'entretien :

Entretien avec : Kader ARBOUZ, Head Product Manager à Yassir Algérie.

Date de l'entretien : 07/08/2020

Type d'entretien : Semi directif

1. Expliquez-nous en quoi consiste votre travail :

Gérer les produits et services Yassir depuis leur création jusqu'à leur mise en place sur le marché et assurer leur amélioration sur le plan 360 (technique, financier, légal, communication...)

2. Quelles sont les tâches connues de votre stratégie CRM ?

- Prospection ;
- Proposition commerciale ;
- Segmentation des clients ;
- Gestion des campagnes marketing ;
- E-mailing ;
- Remontée de la satisfaction client.

3. Pour vous, l'utilisation du CRM est-elle une bonne chose pour votre entreprise ?

Si oui, à quoi il peut bien servir ?

Oui bien sûr c'est un excellent outil. Il peut servir à définir parfaitement les besoins de nos clients en étudiant l'ensemble de leurs données et l'historique de leurs commandes afin de leur proposer des offres susceptibles de les satisfaire, un client satisfait est très souvent un client fidèle.

De plus, en structurant notre processus de vente de manière optimisée grâce aux CRM et en menant des actions commerciales nous constatons une amélioration notable de nos ventes ainsi l'évolution de notre entreprise.

4. Quelles sont les informations clients disponibles à votre niveau, sont-ils pertinents et à jour ?

Nom, Prénom, date de naissance, localisation, historique des courses. Oui ils sont pertinents et à jour.

5. Pour vous, quel est le niveau d'exploitation de ses informations dans l'entreprise Yassir pour une meilleure gestion du cycle de vie du client ?

Les données sont utilisées à un niveau très avancé.

6. Faites-vous régulièrement de la segmentation client ? Quels outils utilisez-vous ?

Oui, au début c'était deux fois par an et maintenant, vu l'évolution du marché du VTC en Algérie on le fait tous les quatre mois. L'outil qu'on utilise c'est RFM principalement.

7. Quels types d'action marketing appliquez-vous sur chacun de ses segments ? Et selon quels critères vous attribuez ces actions ?

Principalement des promotions selon les besoins et les capacités financières de chaque segment.

8. Traitez-vous vos clients différemment selon leur positionnement sur leur cycle de vie client ?

Oui bien sûr on ne peut pas traiter un ancien client avec un usage régulier comme un autre qui a un usage occasionnel.

9. Comment l'utilisation du CRM a permis à votre entreprise d'acquérir de nouveaux clients ?

L'analyse du comportement de nos clients et le profilage de ses derniers nous permet de prédire le futur comportement des prospects qui sont similaires à ces profils et par la suite leur proposer des offres susceptibles de les convertir en clients.

Aussi, les promotions faites pour fidéliser les clients existants crée une sorte de buzz qui, généralement donne envie aux nouveaux clients de rejoindre la vague.

10. Comment l'utilisation du CRM contribue-t-elle à l'amélioration de la stratégie de développement client ?

Grâce à la segmentation régulière de nos clients, on arrive à identifier ; nos clients les plus importants et les plus rentables qu'on doit conserver et à mettre en œuvre des actions marketing plus ciblées, ce qui augmente l'efficacité de ses derniers.

De plus, l'emailing, le service client et les push notifications* nous permettent de maintenir et d'entretenir notre relation avec le client

* Une notification push est un message qui apparaît sur un appareil mobile. Les éditeurs d'applications peuvent les envoyer à tout moment ; les utilisateurs n'ont pas besoin d'être dans l'application ou d'utiliser leurs appareils pour les recevoir.

11. Comment l'utilisation du CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients ?

La segmentation nous permet aussi d'identifier nos clients à risques de défections, à travers le call center et la gestion des réclamations on arrive à les écouter et explorer leurs sources d'insatisfaction. Et grâce aux campagnes récurrentes faites via emailing, des SMS et push notification on arrive à les reconquérir.

12. Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion du cycle de vie du client chez l'entreprise Yassir ?

Deux points sont essentiels :

- Bien connaître et segmenter ces clients et traiter chaque segment différemment aux autres.
- Rester le plus proche possible du client grâce aux différents canaux de communication.

3 Synthèse des analyses et recommandation :

3.1 Synthèse des résultats :

3.1.1 A partir de l'analyse documentaire secondaire :

- La moyenne du montant dépensé par l'échantillon de clients Yassir pris pour cette analyse est de 9794,17 Da, la récence moyenne est de 41,35 jours et la fréquence moyenne est de 15,23 transactions pendant le quadrimestre Janvier, Février, Mars et Avril 2018.
- Le graphique du nombre de casiers indique que notre méthode de scoring utilisée est assez représentative et que notre analyse RFM est assez pertinente pour notre cas d'étude.
- La carte thermique indique que plus la récence et la fréquence de commandes de courses augmentent le montant dépensé par les clients Yassir augmente aussi.
- Les clients qui font des courses plus fréquemment sont les clients champions, clients fidèles et fidèles potentiels et ils génèrent des revenus plus élevés.
- les clients qui ont fait une course Yassir dans un passé récent sont plus susceptibles de revenir vers l'application que ceux qui ont fait une course il y a longtemps. Ainsi, une fréquence et un revenu plus élevés seraient associés aux courses les plus récentes.

- Notre analyse nous a permis d'avoir neuf segments, aucun client ne figure dans le segment des clients perdus, nouveaux clients et clients prometteurs. C'est un point positif, le fait qu'il n'existe pas de clients perdus, Cependant l'entreprise Yassir doit renforcer sa stratégie d'acquisition de clients et faire attention à ce que les clients en hibernation ne deviennent des clients perdus.
- Les clients à risque constituent le segment le plus grand avec un pourcentage de 21%.
- Le segment suivant est celui des clients fidèles potentiel avec un pourcentage de 13%
- Les clients champions et les clients fidèles ne constituent que 5 et 4% respectivement de l'échantillon.

3.1.2 A partir de l'entretien :

- Les tâches connues de la stratégie CRM de Yassir sont : la prospection, la segmentation des clients, la gestion des campagnes marketing, l'e-mailing, la remontée de la satisfaction client et la proposition commerciale.
- Le CRM, permet à Yassir de proposer à leurs clients des offres plus ciblées ce qui augmentera leur taux de conversion et les fidéliser.
- Les données clients disponibles à Yassir concernant les informations personnelles et l'historique des courses sont pertinentes, à jour et exploitées à un niveau très avancé.
- L'outil principal utilisé à Yassir pour la segmentation des clients est RFM et cette dernière se fait tous les quatre mois.
- Les types d'actions marketing appliquées sur les segments sont principalement les promotions selon les besoins et les capacités financières ainsi de leur positionnement sur leur cycle de vie.
- L'analyse du comportement de clients et le profilage de ses derniers permet à l'entreprise Yassir de prédire le futur comportement des prospects qui sont similaires à ces profils et par la suite proposer des offres susceptibles de les convertir en clients. Aussi, les promotions faites pour fidéliser les clients existants crée une sorte de buzz, qui généralement donne envie aux nouveaux clients de rejoindre la vague. Par conséquent, améliorer le processus d'acquisition des clients.
- La segmentation des clients permet à l'entreprise Yassir de mettre en œuvre des actions marketing plus ciblées et efficaces. Ainsi, contribuer à l'amélioration de stratégie de développement et de rétentions client.

- Le CRM collaboratif et opérationnel (emailing, call center, gestion des réclamations, des SMS et push notification) permet de mieux gérer la rétention client, et de développer les relations avec les clients actifs.
- Bien connaître ses clients, traiter chaque segment différemment aux autres rester le plus proches possible d'eux grâce aux différents canaux de communication permet à l'entreprise Yassir un meilleur management du cycle de vie des clients.

3.2 Suggestions et recommandation :

- Mettre en place un programme de fidélité qui permettra à l'entreprise Yassir de mieux gérer la relation client-entreprise ainsi d'enrichir leur CRM, au moyen du formulaire d'inscription au programme, et y associant les achats effectués. Cela permet ensuite de mieux cibler les offres promotionnelles et les autres campagnes marketing. En effectuant des analyses plus globales, Yassir pourra affiner mieux leur cible marketing, et analyser par catégorie les habitudes de chacun de leurs segments. De plus les programmes de fidélisation encouragent les clients à utiliser davantage l'application afin de gagner plus de points ainsi commander plus de courses et augmenter la fréquence.
- Afin d'augmenter le panier de chaque client et d'optimiser sa valeur, Yassir doit se concentrer sur les actions marketing qui visent à augmenter la fréquence de commandes de course plutôt que d'augmenter le montant dépensé par course, car cela dépend principalement sur le lieu de la destination du client.
- Améliorer le management du cycle de vie client avec des données d'utilisateurs plus détaillées, en calculant la valeur vie client et créer les segments à partir de cet indicateur.
- Nous vous présentons dans le tableau ci-dessous nos recommandations des actions à appliquer sur chaque segment de client (Selon l'analyse RFM) dans le but d'améliorer le management du cycle de vie :

Tableau N°05 : Actions recommandées sur chaque segment pour améliorer le management du cycle de vie.

Segments	Action Recommandée pour améliorer le cycle de vie des clients
Champions	- Offrir des récompenses : Offrir une course confort (voiture plus

	<p>confortable que la classique) ou course Premium (voiture luxueuse) sans avoir à payer des frais supplémentaires. Ces clients vont se sentir plus spéciales et cela déclenchera plus de commandes de ces clients à l'avenir.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer votre crédibilité : présentez ces clients partout où vous le pouvez sur le site, la page des avis avec des témoignages ou sur les réseaux sociaux. Ils aideront à promouvoir davantage votre marque. - Faire la promotion de nouveaux services : comme les champions sont des acheteurs fréquents, vos nouveaux services seront toujours sur leur radar. Informez-les régulièrement avec des newsletters attractives. - Les promotions de vente ne sont pas recommandées pour ce type de client car ne sont généralement pas sensibles au prix.
Loyal	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre des commentaires et des sondages : demandez régulièrement des commentaires à ces clients pour savoir s'ils sont satisfaits de vos services ou non. Cela vous aidera à savoir ce qu'ils attendent à l'avenir. - Envoyer des notifications Push : Leur proposer d'essayer les autres options de moyen de transport (voitures chrono, confort, espace ou premium) - Présenter des Bonus : Offrir des bonus à des clients fidèles initié d'autres achats futurs. Par exemple, offrir une course gratuite pour une période limitée.
Potential Loyalist	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir un programme de fidélité : leur présenter un programme de fidélité ou peut-être une adhésion à un club élite afin de ne pas les perdre. - Organiser des concours : gardez ces clients au courant en organisant des concours avec des offres attractives. <p>Faites-leur se sentir spéciaux : connectez-vous, avec ces clients en leur souhaitant un joyeux anniversaire par exemple, tout en leur offrant une petite carte cadeau lors de ces jours spéciaux</p>

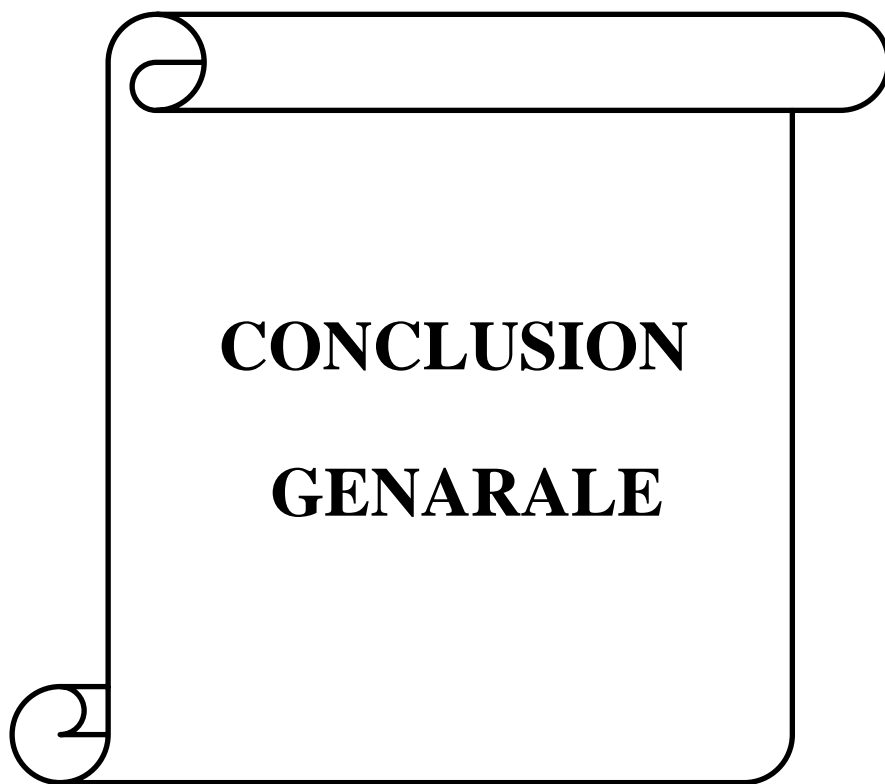
<p>New Customers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir un support d'intégration : guidez vos nouveaux clients avec un kit d'intégration - e-mail de bienvenue, guide produit, etc. - Offrir des réductions : accueillez votre nouveau client avec des réductions ou des codes promo lors de son prochain achat pour le ramener la prochaine fois. - Construire une relation : offrez de l'aide à chaque étape. Répondez aux questions, demandez des commentaires pour éviter les abandons.
<p>Promising Customers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des promotions : leur offrir des promotions ou des flashes promos.
<p>Customers Needing attention</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Être nostalgique : présentez-leur leurs anciens transactions et offrez-leur des promotions sur ces derniers pour une durée limitée. - Envoyer des emails : envoyez leurs des emails pour leur demander pourquoi ils ont arrêté de faire des course avec vous récemment. - Envoyer des offres exclusives : Envoyez-leur des offres promotionnelles qui ont moins de valeur que ceux envoyé aux clients à risque
<p>About to sleep</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnecter avec eux : Réengagez-les sur les réseaux sociaux - Donner l'analyse concurrentielle : Faites savoir à vos clients comment vos produits sont bien meilleurs que ceux de vos concurrents. - Donner des mises à jour pertinentes : fournissez-leur du contenu éducatif pertinent pour vos services.
<p>At risk</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Envoyer des offres exclusives : Envoyez-leur des offres promotionnelles qui ont plus de valeur que ceux envoyé aux clients « Needing attention » - Envoyer des emails : Envoyez à ces clients des emails personnalisés pour reconnecter avec eux.
<p>Can't lose them</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Récupérer ces clients : via des renouvellements ou de nouveaux services, ne les perdez pas face à la concurrence, parlez-leur.

	<ul style="list-style-type: none"> - Appeler ces clients : Appelez-les directement pour leur demander pourquoi ils ont suspendu leurs achats avec vous. - Services sur mesure : Ciblez ces clients en proposant des offres sur mesure.
Hibernating	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les produits : la plupart des clients peuvent partir car ils ne sont pas satisfaits du service. Consultez les critiques sur divers sites pour comprendre la vraie raison. - Compagnes de retargeting : Publicités ciblé sur les réseaux sociaux - Envoyer des newsletters : Envoyez-les des newsletters de réactivation
Lost	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre ces clients : faites des recherches sur vos clients perdus pour élaborer des stratégies pour les raviver. - Faire une dernière promotion : envoyez un e-mail de promotion disant, par exemple, «Vous nous manquez. Voici votre cadeau - Obtenez 25% de réduction sur l'intégralité de votre commande. - Ignorer complètement : C'est la dernière chose pour laquelle vous pouvez opter. Très probablement, ce type de clients ne reviendra pas. Dans ce cas, ce sera une perte de temps et d'argent pour l'entreprise.

Source : Elaboré par nos soins

Conclusion :

Après avoir eu connaissance des résultats de notre étude, nous avons essayé de comprendre comment l'entreprise peut utiliser le CRM pour un meilleur management du cycle de vie du client, en récoltant les informations nécessaires qui nous ont permis à conclure que l'utilisation des technique CRM à l'entreprise Yassir, contribue positivement au positionnement du client sur son cycle de vie, améliore le processus d'acquisition et l'efficacité des stratégies de développement et de gestion de rétention client.



CONCLUSION

GENERALE

Conclusion générale :

L'objectif de cette recherche était de comprendre l'impact de la gestion de la relation client sur chaque étape du management du cycle de vie du client, à savoir : l'acquisition de nouveaux clients, le développement de la valeur client et la rétention des clients existants. A travers ce travail nous avons essayé de donner une présentation générale de la gestion de la relation client au sein de l'entreprise. Puis nous avons essayé d'expliquer le mécanisme du management du cycle de vie du client. Ensuite à travers le cas pratique, nous avons essayé de montrer comment l'entreprise Yassir peut utiliser sa stratégie CRM et ses outils pour un meilleur management du cycle de vie de ses clients.

Le concept du CRM est un concept relativement nouveau, même si l'idée qui le sous-entend est aussi ancienne que le commerce puisque le client a toujours pris une place primordiale dans l'entreprise. La philosophie du CRM se retrouve déjà chez Théodore Levitt, dans les années 60, en exprimant l'idée selon laquelle « la raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client ».

Mieux connaître vos clients vous permettra de mieux les servir et de les fidéliser pour toujours. C'est le thème principal de la gestion de la relation client (CRM). Ce dernier, a le potentiel de réussir et de croître pour les organisations dans l'environnement actuel de concurrence intensive et de développement technologique rapide. Le CRM permet aux organisations de construire des relations durables avec eux.

Par ailleurs, le cycle de vie du client est un terme utilisé pour décrire la progression des étapes par lesquelles un client considère, achète, utilise et maintient sa fidélité à un produit ou à un service. Le cycle de vie du client met l'accent sur le parcours individuel de chaque client et encourage les spécialistes du marketing à réfléchir à la bonne approche pour chaque client. Le modèle de cycle de vie souligne l'importance de l'engagement répété des clients avec une marque. Le travail d'un spécialiste du marketing est d'essayer de donner aux clients la meilleure expérience possible à tout moment de leur cycle de vie ou de leur parcours avec la marque et, ce faisant, d'augmenter la fidélité et la valeur de ces clients.

Les relations clients suivent un cycle de vie naturel qui commence par la prospection et l'acquisition de clients, passe à l'activation et se poursuit à des efforts de rétention qui tentent à reconquérir les clients perdus.

Durant la réalisation de notre étude, nous avons pu aboutir aux résultats ci-dessous :

Conclusion générale

- A travers les résultats de notre analyse documentaire secondaire, nous avons pu diviser l'échantillon de clients étudié en segments selon leurs comportements d'achat (Récence, Fréquence et Montant) et identifier le positionnement de ces derniers sur leurs cycles de vie.
- Les données fournies par le CRM sur les clients actifs sont plus riches que celles disponibles pour les prospects et, du fait qu'elles sont de nature comportementale plutôt que simplement géographique et démographique. L'exploitation de ces données, à travers, l'analyse du comportement des clients et le profilage de ses derniers permet à l'entreprise Yassir de prédire le futur comportement des prospects qui sont similaires à ces profils et par la suite proposer des offres susceptibles de les convertir en clients. Par conséquent, l'analyse prédictive contribue à l'amélioration de la stratégie d'acquisition des clients.
- L'exploitation de données est une méthode importante tout au long du cycle de vie du client. Forts de ces informations, les entreprises peuvent mettre en œuvre une stratégie de développement plus efficace, pour les clients à la fois précieux et à risque, et prendre des mesures de gestion de rétention pour se protéger des clients susceptibles de faire défaut.
- Le CRM collaboratif et opérationnel contribue à l'amélioration de la stratégie de développement, et de la gestion de la rétention client.

Pour conclure notre travail, les hypothèses citées lors de notre introduction, à savoir :

H1 : L'utilisation des techniques CRM contribue à l'identification du positionnement du client sur son cycle de vie.

H2 : L'exploitation des données fournies par le CRM améliore le processus d'acquisition des clients.

H3 : L'utilisation des techniques CRM améliore l'efficacité des stratégies de développement et de gestion de rétention client.

Sont toutes des hypothèses confirmées, ces conclusions ont été déduites grâce aux résultats obtenus durant notre recherche. Pour finir, on peut dire qu'en organisant le CRM selon le cycle de vie du client, les entreprises peuvent donc influencer les clients à travers leurs cycles de vie grâce à des stratégies adéquates. Le CRM avec ses aspects opérationnel, analytique et collaboratif contribue à l'amélioration du processus d'acquisition, de développement et de rétention des clients.

Conclusion générale

Cette étude avait comme but d'apporter une contribution à la connaissance de la stratégie de gestion de la relation client et de son impact sur le management du cycle de vie du client.

Cependant, ce travail n'est pas sans limites, la situation sanitaire actuelle (l'épidémie du Covid 19) ainsi que le manque d'ouvrages notamment en ce qui concerne la partie qui traite le management du cycle de vie du client ont empêché le bon déroulement de notre étude.

Bibliographie

Ouvrage :

- ANDERSON, (K) et KERR, (C): *Customer relationship management*, McGraw-Hill, 1ere edition, New York, 2001
- BAYNA, (A), LENDREVIE, (J) et Alii: *Mercator*, Dunod, 12e édition, Malakoff, 2017
- BOISDEVESY (J) : *Le marketing relationnel, édition d'organisation*, Paris 2001.
- Brown S : *CRM- Customer Relationship Management*, Edition 2006
- BUTTLE, (F): *Customer relationship management*, Elsevier, 2eme edition, Amsterdam, 2009
- CHABANI, (S) et OUACHRINE, (H) : *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, Edition Taleb impression, 2ème édition, Alger, 2016.
- D'ASTOUS, (A) : *Le projet de recherche en marketing*, 2ième édition. Chenelière/McGraw-Hill, 2000
- Daniel (ray) et Williams (Abadie): *marketing relationnel*, edition Dunod, 2016
- DELERS, (A) et CADIAT, (A) : *La gestion de la relation client*, édition 50 Minutes, 2015.
- EGAN (J): *Relationship marketing Exploring relational strategies in marketing*, editions Financial Times/ Prentice Hall, 4ieme edition, London, 2011.
- Fatouretchi (M): *The art of CRM*, Packt Publishing, 2019.
- FLAMBARD (S) : *Marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*», édition E-thèque 2002.
- HAGUE, (P): *A parctical guide to market research*, Grosvenor House Publishing, Guildford.
- LAMBIN(J) et DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, Edition Dunod, Paris 2008
- LEFEBURE, (R) et VENTURI, (G) : *La gestion de la relation client*, 2eme édition, Eyrolles, 2011.
- LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) et alii : *Mercator*, édition DALLOZ, 7eme Edition, Paris, 2003.
- Lendrévie, (J) et Lévy, (J) : *Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing*, éditions Dunod, 2013.

- Parmentier, (C) et Rispal, (A) : *Guide du marketing de l'assurance*, éditions de l'Argus, 2012.
- Payne (A) et alii : *Relationship Marketing: Winning and Keeping Customers*, édition Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998.
- STANLEY, (B) : *CRM-Customer Relationship Management*, Edition village du monde, 2006.
- TSIPTISIS, (K) et CHORIANOPOULOS, (A): *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer*, édition Wiley, Chichester, 2009.
- VAN LAETHEM (N) : *La boîte à outils du Responsable Marketing*, édition DUNOD, Paris 2007.

Articles périodiques :

- BAUER, (H) et alii : *The customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation*, Yearbook of Marketing and Consumer Research, Vol, 2003.
- BHATTACHARYA (c) et SEN (S): *Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies*, Journal of marketing, 2003, 67(2), pp. 76-88.
- Colgate (M), Tong (V) et alii: *Back from the brink: Why customers stay*, Journal of Service Research, 2007, 9, 3, pp. 211-228.
- FULLERTON (G): *How commitment both enables and undermines marketing relationship*, European Journal of Marketing, 2005, 39, 11/12, pp. 1372-1388.
- IVENS (B), MAYRHOFER (U) : *Les facteurs de réussite du marketing relationnel*, revue Décisions marketing, N31, 2003.
- JO-TING WEI et alii: *A review of the application of RFM model*, African Journal of Business Management, Vol. 4(19), 2010, p. 4199-4206.
- MORGAN (R) et HUNT (S): *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, 1994, pp. 20-38.
- ORENGA-ROGLA, (F) et CHALMETA, (R): *Social customer relationship management: taking advantage of Web 2.0 and Big Data technologies*, Springer Open, n°5:1, 2016, p.1-17.
- PALMATIER (Robert), GREWAL (Dhruv) et alii: *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis*, Journal of Marketing, 2006, 70, 4, p.136-153.

- Reichheld, (F): *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston MA: Harvard Business School Press, 1996.
- SINGH, (S) et JAIN, (D): *Customer Lifetime Value*, Marketing Research, 2015.
- Tamošiūniene, (R) et Jasilioniene, (R): *Customer relationship management as business strategy appliance: Theoretical and practical dimensions*, Business Economics and Management, n°8:1, 2007, p. 69-78.

Travaux universitaires :

- AIT MEZIANE (H), BENLALA (L) : *Essai d'évaluation du CRM d'une entreprise agroalimentaire*, thèse de master en science commerciales, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018.
- ALLAOUA (Y) : *La gestion de la relation client*, mémoire de fin de cycle pour un master en science de gestion, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017.
- CHERIFI, (K), DJAOU, (F) : *Etude de satisfaction client au niveau d'Algérie Télécom : ACTel-nouvelle Ville de Tizi-Ouzou*, thèse de master en sciences commerciales, université Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2015.
- COOVI, (B) : *Management du cycle de vie du client : Proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université d'auvergne Clemont1.
- GRAF(G), STERN (J) : *Le CRM analytique Les outils d'analyse OLAP et le Data Mining*, séminaire « Customer Relationship Management », Faculté des Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg, 2008.
- HETZEL, (P) : *Le marketing relationnel*, édition Presses Universitaires de France, Paris, 2007.
- LADJEMIL, (K), MEDJANI, (N) : *L'influence de la gestion de la relation client sur la fidélisation et la satisfaction des clients professionnels*, thèse de master en science commerciales, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018.
- MERABET, (A), TOUATI (J) : *Marketing industriel et le rôle de la GRC : Etude de cas sur la mise en place d'une solution CRM au niveau de l'EPB*, thèse de master en sciences commerciales, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018.
- OULDTAHAR, (M) : *Analyse de la stratégie de la mise en place d'un système CRM dans une entreprise automobile Etude de cas : SEAT Algérie*, thèse de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales d'Alger, 2015.

- TABOUBI, (S) : *L'Analyse du marché documentaire : Une façon rapide, économique, et efficace pour mieux comprendre le marché*, HEC Montréal, 2000.

Webographie :

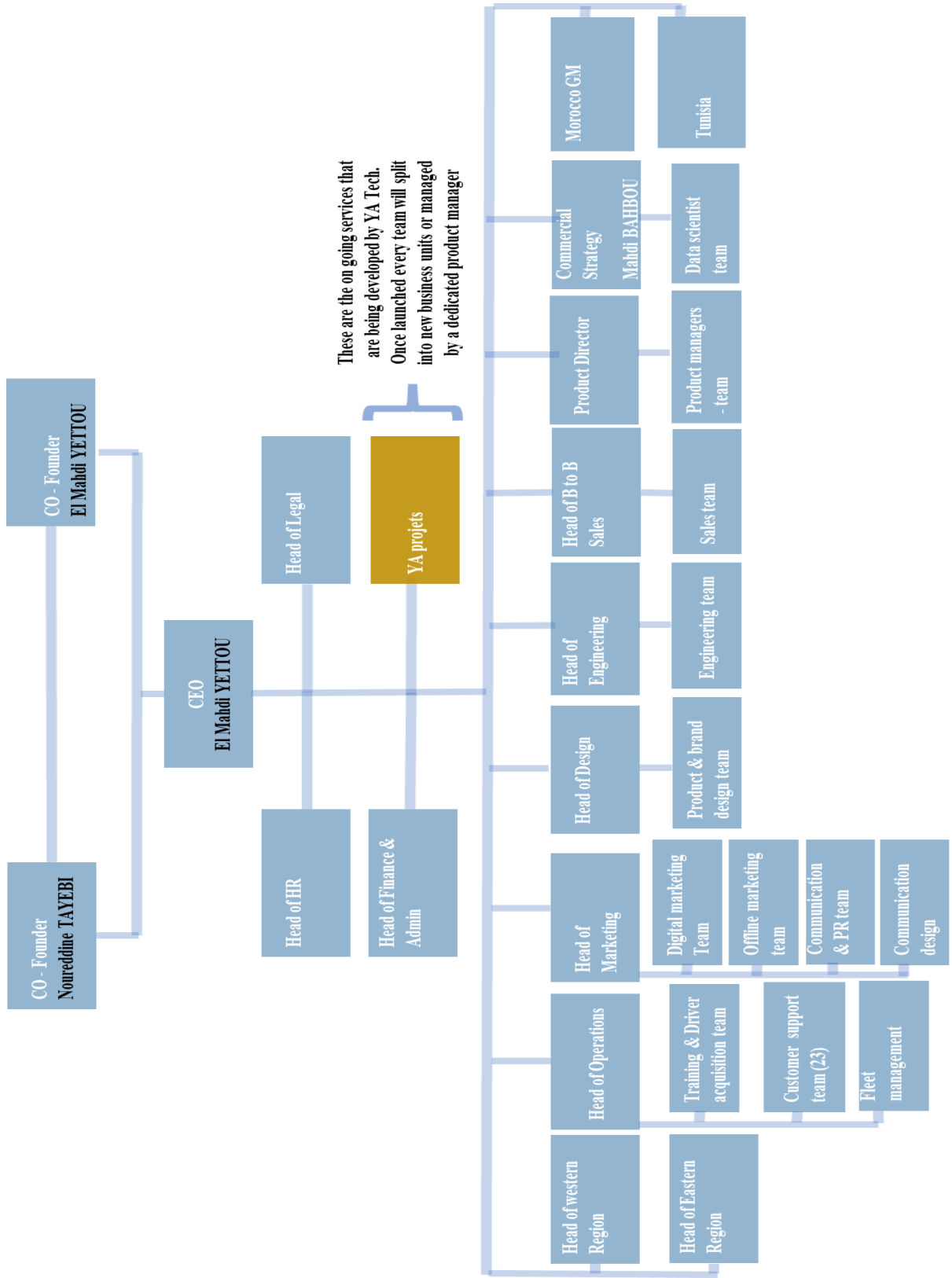
- http://sylabs-dz.com/le-vtc-en-algerie-un-marche-de-100-millions-de-dollars/?fbclid=IwAR0WVbbCKDBYLFg8Q8v8gePKOJYx9ivPr_JI6MMLREAw7vXjRapV95LxD3s
- <http://www.pressealgerie.fr/news/le-uber-algerien-yassir>
- <http://www.pressealgerie.fr/news/le-uber-algerien-yassir/>
- <https://express.yassir.io/>
- <https://frankwbaker.com/#workshops>
- <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>
- <https://pepperlandmarketing.com/blog/pros-and-cons-of-using-a-crm/>
- <https://www.algerie360.com/lancement-de-yassir-business-et-yassir-food/>
- https://www.algerie360.com/les-fondateurs-de-yassir-au-debut-cetait-algerois-ensuite-algerien-la-on-est-maghrebins-plus-tard-ca-sera-africain/?fbclid=IwAR2vHuOOTFb6xBvfXkQ_smSQz2xX_ZsqXZ6DIH2lh2lU77U20O3waFvnE4Q
- <https://www.bluenote-systems.com/faq-crm-sugarcrm/e-crm-definition.html>
- <https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/>
- <https://www.business3d.fr/segmentation-rfm/>
- <https://www.creatio.com/page/operational-crm>
- <https://www.cultureco.com/leblog/285/le-marketing-relationnel>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/cycle-de-vie-client/>
- <https://www.facebook.com/yassir.food/>
- <https://www.marketingstudyguide.com/understanding-customer-lifetime-value-clv/>
- <https://www.matthieu-tranvan.fr/marketing-digital/lifecycle-marketing-cycle-client.html>
- <https://www.optimove.com/resources/learning-center/rfm-segmentation>
- <https://www.putler.com/rfmanalysis/?fbclid=IwAR3VviddI8t2YYQ2x3LUumRzAbY1txXi7UBjneaZrsRZUO62kivq40RQ2Fw>
- <https://www.softwaredoit.com/fr/meilleur-crm-conseil/11-avantages-et-inconvenients-dun-crm.html>

- <https://yassir.com/business/>
- <https://yassir.com/partenaire/>
- <https://yassir.com/teleconsultation/>
- www.blog-crm/clv/

Annexe

Organigramme de l'entreprise Yassir Algérie

Annexe I



Source : Document interne de l'entreprise

ID	Revenu	Recency	N_orders	ID	Revenu	Recency	N_orders
1	2444	75	2	51	5730	27	15
2	6660	18	15	52	4290	26	11
3	10728	47	30	53	6696	36	7
4	2340	69	7	54	8400	34	5
5	4862	67	6	55	4512	57	4
6	2220	100	3	56	16632	56	20
7	1203	18	2	57	4901	63	10
8	3222	96	2	58	4446	63	3
9	7512	31	20	59	14640	29	21
10	1500	21	1	60	7680	24	15
11	12420	19	24	61	11310	22	26
12	4160	72	6	62	15690	22	29
13	1836	98	3	63	24630	21	34
14	1980	18	5	64	8688	32	4
15	6672	49	12	65	14910	26	18
16	2496	72	4	66	17400	26	22
17	11904	45	31	67	17304	31	15
18	6981	88	10	68	2314	63	3
19	2340	87	3	69	1896	59	2
20	3939	86	3	70	6734	65	8
21	7872	55	8	71	11280	10	12
22	18864	55	26	72	31320	10	44
23	10470	16	19	73	17580	10	19
24	9710	15	9	74	7104	37	9
25	23970	15	34	75	6696	44	6
26	16020	14	24	76	4080	43	5
27	12090	14	29	77	8040	11	25
28	19260	13	39	78	13110	10	19
29	18720	13	29	79	8503	6	6
30	1456	13	4	80	16800	4	24
31	20370	12	29	81	15750	4	19
32	6570	11	24	82	11616	52	20
33	14670	11	29	83	8664	50	20
34	11400	41	12	84	7872	49	15
35	7656	41	5	85	6214	9	7
36	18312	38	35	86	22740	7	29
37	2034	115	4	87	14550	7	24
38	14407	115	1	88	10872	42	32
39	894	115	3	89	19680	6	34
40	1002	103	2	90	9810	6	15
41	6929	84	11	91	630	3	1
42	2808	78	4	92	7590	2	19
43	5056	17	6	93	13224	44	21
44	18300	17	26	94	10896	54	15
45	8760	16	18	95	4750	96	10
46	14220	16	29	96	9776	92	16
47	16710	29	16	97	4108	89	3
48	9300	28	23	98	5278	89	5
49	22620	28	32	99	15570	9	19
50	17040	27	36	100	1602	117	3

Interviewé : Head Product manager

Sujet de l'entretien : Impact de la gestion de la relation client sur le management du cycle de vie du client

Cas d'étude : Yassir Algérie

Date : 07/08/2020

I. Description et identification du profil de l'interviewé :

1. Quelle est votre fonction actuelle ?
2. Expliquez-nous en quoi consiste votre travail.

II. La gestion de la relation client au sein de l'entreprise Yassir :

3. Quelles sont les tâches connues de votre stratégie CRM ?
4. Pour vous, l'utilisation du CRM est-elle une bonne chose pour votre entreprise ? Si oui, à quoi il peut bien servir
5. Quelles sont les informations clients disponibles à votre niveau, sont-ils pertinents et à jour ?
6. Faites-vous régulièrement de la segmentation client ? Quels outils utilisez-vous ?
7. Quels types d'action marketing appliquez-vous sur chacun de ses segments ? Et selon quels critères vous attribuez ces actions ?

III. L'impact du CRM sur le management du cycle de vie client au sein de l'entreprise Yassir :

8. Pour vous, quel est le niveau d'exploitation de ses informations dans l'entreprise Yassir pour une meilleure gestion du cycle de vie du client ?
9. Traitez-vous vos clients différemment selon leur positionnement sur leur cycle de vie client ?
10. Comment l'utilisation du CRM a permis à votre entreprise d'acquérir de nouveaux clients ?
11. Comment l'utilisation du CRM contribue-t-elle à l'amélioration de la stratégie de développement client ?
12. Comment l'utilisation du CRM a permis à votre entreprise de baisser le taux de défection de vos clients ?

IV. Conclusion : perspectives

13. Quelles sont vos recommandations pour une meilleure gestion du cycle de vie du client chez l'entreprise Yassir ?

Table des matières

Résumé

ملخص

Abstract

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des Abréviations

Sommaire

Introduction générale :.....2

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la relation client.....5

Section 01 : Pierres fondamentales du marketing relationnel7

1 Historique du marketing relationnel :7

1.1 De l'approche transactionnel a l'approche relationnelle :8

2 La notion du marketing relationnel :9

3 Les formes du marketing relationnel :11

3.1 Le marketing des bases de données :12

3.1.1 Définition de base de données marketing :12

3.1.2 Les types de bases de données :13

3.1.3 L'intérêt d'une base de données.....13

3.1.4 Les règles du succès pour un BDM.....14

3.2 Le marketing interpersonnel :14

3.3 Le marketing des réseaux :15

4 Les concepts fondamentaux du marketing relationnel :15

4.1 Confiance :16

4.1.1 La crédibilité :16

4.1.2 La bienveillance :16

4.2 Engagement :16

4.2.1 L'engagement affectif :16

4.2.2 Engagement calculé :17

4.3 Satisfaction relationnelle :17

5	Objectifs et outils du marketing relationnel :	18
5.1	Connaitre les clients :	19
5.2	Parler aux clients :	19
5.3	Ecouter les clients :	20
5.4	Récompenser les clients pour leur fidélité :	20
5.5	Associer les clients à la vie de l'entreprise ou de la marque :	20
6	Les missions du marketing relationnel :	21
6.1	Marketing relationnel de pro activité :	21
6.2	Marketing relationnel d'adaptabilité :	21
6.3	Marketing relationnel de fidélisation :	22
6.4	Marketing relationnel de Partenariat :	22
7	Les facteurs de réussite de marketing relationnel :	22
7.1	Orientation à long terme :	23
7.2	Réciprocité :	23
7.3	Fiabilité :	23
7.4	Echange d'information :	23
7.5	Flexibilité :	23
7.6	Solidarité :	23
7.7	Résolution des conflits :	24
7.8	Usage modéré du pouvoir :	24
8	Les limites du marketing relationnel :	24
Section 2 : Gestion de la relation client :		26
1	Définition du CRM :	26
2	Les trois principaux piliers du CRM :	27
2.1	CRM opérationnel :	27
2.2	CRM analytique :	27
2.3	Le CRM collaboratif :	28
3	Les fonctions du CRM :	29
3.1	Connaitre le client :	30
3.2	Choisir son client :	30
3.3	Conquérir de nouveaux clients :	30
3.4	Fidéliser les meilleurs clients :	30
4	Les outils de la GRC :	30

4.1	Les systèmes et les données de back office :.....	31
4.2	L'entrepôt de données :	31
4.3	Les bases de données externes :	32
4.4	Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente :	32
4.5	Les logiciels d'automatisation du marketing :.....	33
5	Les étapes de la gestion de la relation client :.....	34
5.1	Identifier :	35
5.2	Segmenter :.....	36
5.3	Adapter :	36
5.4	Échanger :.....	36
5.5	Évaluer :.....	36
6	Les huit leviers du CRM	36
6.1	La réingénierie des processus :.....	37
6.2	La réactivité :	37
6.3	La personnalisation de masse :	37
6.4	Le marketing relationnel :	37
6.5	L'améliorer la satisfaction du client :	37
6.6	Le "One to one" marketing:.....	37
6.7	La modification du marketing mix :	38
6.8	L'intelligence des clients et du personnel :	38
7	Les avantages et les inconvénients du CRM :	38
7.1	Les avantages :.....	38
7.2	Les inconvénients :.....	39
8	E-CRM :.....	40
8.1	La signification d'eCRM :.....	40
8.2	Différences entre l'eCRM et le CRM :	40
9	Social CRM :	41
9.1	Différences entre le SCRML et le CRM.....	41
Section 3 : Méthode RFM :		43
1	Historique de la segmentation RFM :	43
2	Définition du modèle RFM :.....	43
2.1	Récence :.....	44
2.2	Fréquence :	44

2.3	Valeur monétaire :	45
3	Procédure de segmentation RFM :	45
4	Les variantes de la segmentation :	48
5	L'application du modèle RFM :	49
5.1	RFM pour un meilleur email marketing :	49
5.2	RFM pour améliorer le Customer Lifetime Value :	49
5.3	RFM pour les lancements de nouveaux produits :	49
5.4	RFM pour augmenter la fidélité et l'engagement des utilisateurs :	49
5.5	RFM pour réduire le taux de désabonnement des clients :	49
5.6	RFM pour minimiser les coûts marketing et améliorer le ROI :	50
5.7	RFM pour les campagnes de remarketing / reciblage :	50
5.8	RFM pour mieux comprendre l'entreprise :	50
6	Les avantages et les inconvénients de la méthode RFM:	51
7	Les Limites de la méthode RFM:.....	52
Conclusion :		53
Chapitre II : Généralités sur le management du cycle de vie du client.....		54
Section 1 : Cycle de vie du client :		57
1	Le cycle de vie dans la littérature :	57
1.1	Cycle de vie du produit :	57
1.2	Cycle de vie de la famille :	57
1.3	Cycle de vie du client :	58
2	Les phases du cycle de vie du client :	59
3	Management du cycle de vie du client :	61
4	Définition de la valeur à vie du client (Customer Lifetime Value) :	61
5	Les composants de la valeur à vie du client.....	62
5.1	Taux de rétention	63
5.2	Revenu	63
5.2.1	Les revenus «autonomes»	63
5.2.2	Les revenus de vente (Up selling revenue)	63
5.2.3	La vente croisée (cross selling revenue)	64
5.2.4	La valeur de référence	64
5.3	Coûts :	64
5.4	Les coûts d'acquisition.....	64

5.5	Les coûts de marketing	64
5.5.1	Les coûts de vente	64
6	Mesure du CLV :	65
7	Contexte de la mesure de la valeur à vie du client CLV :	66
7.1	Lost-for-Good and Always-a-Share :	66
7.2	Adhésion et non-adhésion :	67
7.3	Contractuel et non contractuel	68
8	Limites	71
Section 2 : Management du cycle de vie du client : Acquisition client :		72
1	La notion d'acquisition :	72
2	Qu'est-ce qu'un nouveau client?.....	73
2.1	Nouveau dans la catégorie :.....	73
2.2	Nouveau dans l'entreprise :.....	75
2.2.1	Achat de portefeuille :.....	75
2.2.2	Changement de stratégie :	76
3	Prospection:	77
3.1	Publicité :.....	77
3.1.1	Message :.....	79
3.1.2	Médias :.....	80
3.2	Promotion de ventes :	81
3.3	Buzz ou bouche-à-oreille :.....	82
3.4	Merchandising :	83
4	Proposer la bonne offre:.....	83
5	Indicateurs clés de performance des programmes d'acquisition de clientèle (ICP) : ..	84
Section 03 : Management du cycle de vie du client : Développement et rétention clients		86
.....		
1	Rétention de clients :.....	86
1.1	Définition de la rétention :.....	86
1.2	Le type des clients à retenir :	87
1.3	Stratégie de rétention de clients :	88
1.3.1	Les stratégies négatives :.....	88
1.3.2	Les stratégies positives :.....	89
1.4	Les actions de compréhension des facteurs de la défection :	90
1.5	Indicateurs clés de performance des programmes de rétention des clients	91

2	Le développement de la valeur client :	92
2.1	Stratégies de développement des clients :	93
2.1.1	Les cross-selling/L'Up-selling:	93
2.1.2	Fidélisation des clients :	94
	Conclusion	95
	Chapitre III : La pratique du CRM sur le management du cycle de vie du client.....	96
	Section 1 : Présentation de l'entreprise Yassir	98
1	Le marché du VTC en Algérie :	98
2	Présentation de YASSIR :	101
2.1	Identité Visuelle de l'entreprise :	102
2.2	Domaines d'expertises :	102
2.3	Mission l'entreprise :	102
2.4	Equipe YASSIR :	102
3	Biographie des fondateurs de YASSIR :	103
4	Historique et ambitions :	104
4.1	Historique :	104
4.2	Ambitions :	104
5	Les étapes pour devenir chauffeur-partenaire :	105
6	Comment faire pour bénéficier des services de YASSIR GO:	105
7	Un chauffeur YASSIR prend en charge votre requête :	106
8	Autres services proposés par YASSIR :	107
8.1	YASSIR Express :	107
8.1.1	Catégorie de magasins disponibles :	108
8.1.2	Les catégories de livreurs :	108
8.1.3	Comment utiliser l'application :	108
8.2	YASSIR Business :	109
8.3	Téléconsultation :	109
8.3.1	Comment ça marche ?	109
	Section 2 : Démarche méthodologique de la recherche	111
1	Objectif de l'étude :	111
2	Présentation des outils de recherche utilisés :	112
2.1	L'analyse des données secondaires (Desk Research) :	112
2.1.1	Principales sources des données secondaires :	112

2.1.2	Les avantages de mener une analyse secondaire :.....	112
2.2	L'entretien :	113
2.2.1	L'entretien non directif :	113
2.2.2	L'entretien semi-directif :.....	114
2.2.3	L'entretien directif :	114
Section 03 : Présentation des résultats de la recherche :.....		115
1	Analyse RFM :.....	115
1.1	Condition de recherche :.....	115
1.2	Résultat de l'analyse RFM :	116
1.2.1	Histogrammes RFM :.....	116
1.2.2	Graphique du nombre de casiers (chart of bin counts).....	118
1.2.3	Carte thermique de la distribution (Heat map).....	119
1.2.4	Nuage de points de paires de variables	120
1.3	Segmentation RFM :.....	122
1.4	Cycle de vie du client :	128
2	Conduite de l'entretien :	128
2.1	Conditions déontologique de l'enquête :.....	128
2.2	Les résultats de l'entretien :.....	129
3	Synthèse des analyses et recommandation :	131
3.1	Synthèse des résultats :.....	131
3.1.1	A partir de l'analyse documentaire secondaire :	131
3.1.2	A partir de l'entretien :	132
3.2	Suggestions et recommandation :.....	133
Conclusion :.....		137
Conclusion générale :		139
Bibliographie		
Annexes		

