

Ce n'est pas le grand qui écrase le petit, mais le rapide qui écrase le lent. Heinz Peter Halek

La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent, mais à frapper juste. Balzac

Systeme décisionnel et fonction marketing

Le marketing lors de ces quinze dernières années a beaucoup évolué. Il a en particulier été très conditionné par la possibilité offerte par l'informatique de s'adresser directement à chaque client individuellement, qui a permis le développement du fameux 1:1 marketing. D'un point de vue système d'information, au cœur du 1:1 marketing se trouve donc une base de données permettant d'identifier les clients ou prospects, ou mieux encore un entrepôt de données pour gérer les préférences des clients, l'historique des contacts et des transactions. Dans ce cadre la démarche consiste à différencier les clients en fonction de leurs besoins et de leur valeur, d'interagir avec eux et de personnaliser le produit ou service.

Grâce à de meilleurs systèmes d'information, les entreprises s'ouvrent un monde d'opportunités. La route cependant est longue, il faut commencer par collecter des données sur chaque client, réaliser des analyses, des segmentations, fixer des stratégies en fonction des enjeux, adapter les communications, guider les expériences des clients et coordonner les actions à travers de multiples canaux. Dans cette approche la première difficulté est d'amener l'ensemble des intervenants de l'entreprise à se focaliser sur des objectifs de satisfaction du client, et pour cela de partager les informations et de se coordonner. La difficulté accessoire est de maîtriser toutes les nouvelles technologies nécessaires.

Dans ce contexte et en parallèle le comportement du client évolue, il devient plus exigeant moins fidèle, disposant d'un accès plus facile aux informations sur le marché, de choix illimités, il se met à réclamer une réponse précise à ses besoins et une qualité hors pair. Dans

l'entreprise les activités des directions marketing se retrouvent plus directement sous le regard des directions générales, et comme pour toutes les autres fonctions font l'objet d'évaluations systématiques de leur rentabilité. Enfin les entreprises positionnées mondialement mettent systématiquement en place des stratégies globales laissant généralement peu de place aux variations locales.

Aujourd'hui de nouvelles perspectives s'esquissent avec le développement du monde internet. Au-delà des sites, des portails, des webzines, des blogs, se développent des plateformes d'échanges, des communautés et de nombreux réseaux de toute nature. Facebook, LinkedIn et Twitter par exemple vont être à l'origine d'une nouvelle étape, qui va permettre de dépasser les approches du 1:1 marketing et qui correspondra mieux aux comportements de la génération qui aura toujours vécu dans un monde numérique, instantané et planétaire.

Propos sur le marketing

Le marketing consiste à construire l'offre d'une organisation (produit ou service), à la promouvoir en prenant en compte la demande, la concurrence et les moyens de l'organisme en question. Cela nécessite des études, une stratégie, une gestion de l'offre, une approche opérationnelle de façon à influencer les attitudes et les comportements des publics concernés (clients, prospects, partenaires, médias).

D'un point de vue opérationnel, le marketing s'est longtemps confondu avec la publicité, cherchant à faire connaître les atouts d'un produit après son élaboration et sa fabrication, et rares sont les entreprises où le marketing participe à l'invention d'un produit. Cette façon de faire du marketing de promotion est en crise car elle crée peu de valeur perçue par le client. D'autre part, les marketers ont toujours été réticents pour mesurer financièrement leurs résultats, préférant les appréciations qualitatives, or cette position ne permet pas d'identifier solidement l'impact réel des activités, de s'adapter et de démontrer ses succès.

Le développement des technologies de l'information n'a pas fondamentalement transformé le marketing, même s'il y a de nouveaux outils, de nouveaux canaux de communication qui viennent se rajouter à la panoplie et qu'il faut maîtriser, même s'il y a de nouvelles formes d'organisation en réseau qui sont facilitées, avec notamment la possibilité de centraliser toutes les activités de conception, même si les marketers ne sont plus les seuls analystes du marché du fait d'une plus grande disponibilité des informations au bénéfice de toute l'entreprise, ni les seuls à pouvoir monter des actions de communications d'envergure, sans compter le développement des approches 1 : 1, ou à défaut sur de petits segments, que les directions commerciales se sont souvent accaparées.

Au final on constate tous les jours que le mot marketing est fortement dévalorisé, et est souvent associé pour le grand public à des informations ou des actions peu pertinentes, voir plus ou moins intellectuellement honnêtes. La formule « c'est du marketing » est employée dans un sens péjoratif. Dans les entreprises, la fonction marketing est globalement en déclin, entre autres du fait que les directions générales se sont souvent approprié tous les aspects stratégiques. Cependant les situations d'une industrie à l'autre sont très différentes et globalement elles sont meilleures pour les marketers dans les activités BtoC.

Marketing : une fonction en crise

Une récente enquête de la Sofres met en lumière que les responsables marketing sont frustrés du fait qu'ils subissent trop de pression. En particulier la concurrence les oblige à constamment innover et leur direction générale leur demande de revoir et d'organiser toutes leurs opérations en fonction des ROI espérés dans une perspective de court terme. D'autre part les résultats des investissements dans le CRM se font attendre et du coup toute cette approche fait l'objet de critiques répétées. Enfin de façon encore plus fondamentale, de nombreuses voix s'élèvent pour dire que la fonction marketing est en situation d'échec et qu'elle doit complètement se réinventer. Pour ma part je pense que si la fonction marketing doit évoluer ce n'est pas parce qu'elle a échoué mais plutôt parce qu'elle a réussi, et que ses

idées ayant été intégrées par l'entreprise, elles sont très souvent mises en œuvre sans les marketers.

Il existe en fait deux marketing : un marketing Stratégique qui se préoccupe du positionnement de l'entreprise, de ses produits et de définir la façon d'approcher le marché, en fixant notamment les fameux 4P ; et un marketing Opérationnel qui comme son nom l'indique assume la mise en œuvre de la stratégie et en particulier coordonne l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise pour influencer, dans un sens favorable à la réalisation de ses objectifs, les attitudes et les comportements des publics qui la concernent.

La fonction marketing a historiquement réussi à amener les entreprises à avoir une orientation marché pour définir formellement la stratégie, planifier l'approche des clients, définir les processus et les structures de commercialisation. Mais ceci n'est souvent plus porté à son crédit car ce sont les directions générales qui ont pris le leadership de cette dimension du marketing, la fonction marketing n'étant ici que consultée et en collaboration/concurrence avec d'autres fonctions comme par exemple à propos de la connaissance du marché (étude marketing versus remontée d'informations commerciales). De même la fonction marketing a généralement réussi à pousser les entreprises à se préoccuper des utilisateurs pour concevoir les nouveaux produits, mais se sont habituellement les Services de R & D ou de production qui ont le leadership des phases de création de produit, le marketing n'étant souvent consulté qu'en fin de parcours.

La fonction marketing a aussi très largement démontré sa capacité opérationnelle à conditionner le marché et par exemple l'efficacité de la publicité n'est plus aujourd'hui contestée, pas plus que sa capacité à gérer un actif majeur de l'entreprise : la marque. Cette dernière étant dans bien des industries une des composantes principales de la valeur perçue par le client, donc du prix et de la marge. Mais si les capacités de communication sont portées au crédit de la fonction marketing, les critiques aussi se multiplient, portant sur les montants des budgets nécessaires et le manque de démonstration objective de l'efficacité annuelle de toutes les actions mises en œuvre.

Le problème de la fonction marketing dans bien des entreprises, c'est d'être cantonnée au marketing opérationnel et même parfois simplement à la communication client de masse (événements, campagnes marketing), c'est à dire hors Communication Institutionnelle, Relation Public, Presse et Communications Clients One to One (ces dernières assumées par les forces de vente ou les centres d'appels). Ramenée à ce périmètre et sous la contrainte de montrer des résultats ROI mesurables dans le cadre d'une année, la fonction marketing est en difficulté voir face à une mission impossible.

En fait il faut bien comprendre que l'entreprise d'aujourd'hui a parfaitement intégré les concepts et techniques marketing et c'est pourquoi certains gourous parlent de PAN marketing, c'est-à-dire d'une préoccupation marketing partagée et mise en œuvre à travers toutes les fonctions de l'entreprise. D'autre part les métriques - ventes, fidélité, image de marque - sont soit le résultat d'actions collectives et donc difficilement imputables en plus ou en moins au seul marketing, soit dépassent largement le cadre annuel. Le seul moyen d'approcher une « vérité » dans ce domaine de l'appréciation des apports des uns et des autres, c'est de pouvoir réellement analyser de façon fine les actions, afin de ne pas se limiter à des métriques globales et d'appréhender les performances au niveau de toutes les étapes des processus.

Au niveau du système d'information, je ne saurais assez recommander de mettre en place un Entrepôt de Données d'entreprise afin de mieux cerner la réalité des processus & des résultats et donc de permettre à la Direction Générale de mieux situer l'apport des différentes fonctions. De plus ce même Entrepôt de Données d'entreprise doit permettre aux différents acteurs de la commercialisation de s'adapter à l'évolution des marchés, notamment aux nouvelles demandes, nouvelles offres, nouvelles réglementations, à la mondialisation, à l'évolution des techniques de production ou de vente, à la saturation de certains marchés.

Enfin quant au marketing il doit apprendre à exister dans un contexte de PAN marketing et être le leader de toutes les innovations relatives à son périmètre.

Innové, un défi constant pour le marketing

L'innovation est le moteur de la croissance économique. Les responsables marketing sont donc toujours à la recherche d'innovations (stratégique, produit ou processus) car même si l'innovation est toujours une activité à risque, ils sont incités à innover pour se créer des occasions de « sur profit ». Aujourd'hui une des voies simples consiste à bien utiliser les nouvelles technologies de l'information et des communications, mais attention pour une organisation innover exige toujours d'apprendre au niveau individuel et collectif.

L'innovation stratégique naît de la remise en cause radicale par l'entreprise des composantes de son « business model » qu'il s'agisse de la valeur pour le client ou de sa propre chaîne de valeur. Cette forme d'innovation permet de renforcer la position concurrentielle y compris dans les marchés sans croissance.

L'innovation « produit » est une invention technique qui a trouvé son marché. Invention et innovation sont deux notions distinctes. L'invention est entendue comme « la réalisation d'une nouvelle ressource pour l'entreprise », alors que l'innovation correspond à la mise sur le marché d'un bien intégrant cette nouvelle ressource. Il est à noter qu'il y a beaucoup plus d'inventions que d'innovations, car si les inventions ne rencontrent pas les conditions économiques, sociales, institutionnelles favorables, elles tombent dans le vide. Il est bien connu qu'en 1750 de nombreuses découvertes techniques ont eu lieu en Chine, mais du fait de l'absence de contexte favorable elles n'ont pas été localement exploitées. Inversement à la même époque l'Angleterre a su importer et exploiter à son profit des inventions d'autres pays (Allemagne, Pays Bas, France, Italie).

Cependant c'est toujours sur le terrain de l'usage que se gagne la bataille de l'innovation. L'usage va permettre à la technologie de trouver une place qui n'est qu'exceptionnellement celle que son inventeur lui destinait. Par exemple le rail a été à l'origine mis au point pour faciliter l'extraction du charbon dans les mines, et le transistor pour s'affranchir des lampes. Introduire un nouveau produit (ex. le Post it) représente un risque, d'autant plus grand qu'il faut faire émerger le besoin et éduquer le client. Attention au rejet de ce que l'on ne connaît pas, l'inconnu est toujours jugé dangereux et généralement les consommateurs rejettent les concepts les plus innovants.

Si l'on prend le cas des Nouvelles Technologies de l'Information & des Communications (NTIC), leur apport dans les entreprises ne se lit pas immédiatement dans les comptes d'exploitation mais dans les innovations qu'elles génèrent : impact sur la productivité finale et possibilité de se différencier de la concurrence. L'apport principal pour les entreprises

utilisatrices est la capacité à apprendre et à inventer de nouvelles stratégies organisationnelles et concurrentielles qui permettent de faire la différence. Pour sortir des cas habituels (Dell, Wal Mart, Fedex) et regarder l'apport des NTIC au niveau de tout un secteur par exemple, dans l'industrie automobile elles ont permis de donner un nouveau souffle, par le développement du juste à temps, de la qualité totale, de la modélisation virtuelle, de l'ingénierie simultanée et de nouvelles formes d'intégration des fournisseurs dans la conception.

Les innovations radicales qui créent une rupture forte pour l'utilisateur sont rares dans le domaine des NTIC (l'ordinateur en 45, le microprocesseur en 71, le navigateur en 91). Les NTIC apportent essentiellement des innovations incrémentales. Il ne s'agit donc pas d'être dans une logique d'acheter des NTIC et d'en attendre des effets sans rien faire, mais il convient de les utiliser pour adapter son modèle d'affaires (produits/services, organisation) et de tirer profit des nouvelles possibilités offertes. Mais attention les projets informatiques échouent généralement par absence de cadrage stratégique, absence d'étude d'impact, survente par des consultants, le tout habituellement lié à une maîtrise d'ouvrage insuffisante ou absente, alors qu'au final habituellement on rend responsable de l'échec les utilisateurs accusés de faire de la résistance au changement.

Pour les responsables marketing les NTIC offrent de nombreuses possibilités d'innover dans le positionnement de leur offre, au niveau du produit en proposant de nouveaux services (par exemple le suivi des colis dans les activités logistiques), au niveau du prix (par exemple la tarification variable dans les activités touristiques), au niveau du canal de distribution (par exemple en vendant via le web), au niveau de la communication avec le marketing base de données ou en utilisant de nouveaux médias comme les sites web ou l'e-mail.

Orientation client et transformation permanente font-elles une stratégie ?

La stratégie à partir d'une décision initiale, par exemple le choix de se différencier de la concurrence, envisage un certain nombre de scénarios pour l'action, scénarios qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont survenir et perturber l'action. La stratégie lutte contre le hasard et pour ce faire cherche et utilise l'information. Mais attention, fréquemment l'action échappe aux intentions. Si bien que le plus difficile c'est le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie dans des contextes d'aléas. Une stratégie se détermine donc en tenant compte d'une situation aléatoire, d'éléments adverses, voire d'adversaires, et elle est amenée à se modifier en fonction des informations en cours de route, elle peut donc nécessiter une très grande souplesse.

Par exemple, dans la course à la différenciation une entreprise peut développer trois types de stratégie : construire un nouvel avantage, qui accroît la satisfaction des clients tout en continuant à se différencier des concurrents ; maintenir un avantage, qui donne satisfaction aux clients et permet de se différencier des concurrents ; réduire ou éliminer les avantages des concurrents, notamment par la communication. Dans cette recherche des avantages il faut construire quelque chose qui soit de qualité, c'est à dire reconnu, apprécié par le client et difficile à copier par les concurrents. Les avantages peuvent être classés en cinq types :

- avantage technique ou fonctionnel : capacité à fournir des produits ou services ayant des caractéristiques techniques ou fonctionnelles supplémentaires par rapport aux offres concurrentes,
- avantage de coût : capacité à fournir des produits ou services moins chers,

- avantage de rapidité : capacité à fournir des produits ou services plus rapidement que les concurrents,
- avantage de personnalisation : capacité à fournir des produits ou services répondant aux besoins spécifiques de « chaque » client,
- avantage de flexibilité : capacité à adapter aux besoins du marché, l'offre de produits ou de services, plus rapidement que la concurrence. La flexibilité permet de constamment entretenir les différents avantages. C'est le seul avantage que les concurrents ne peuvent pas vous prendre.

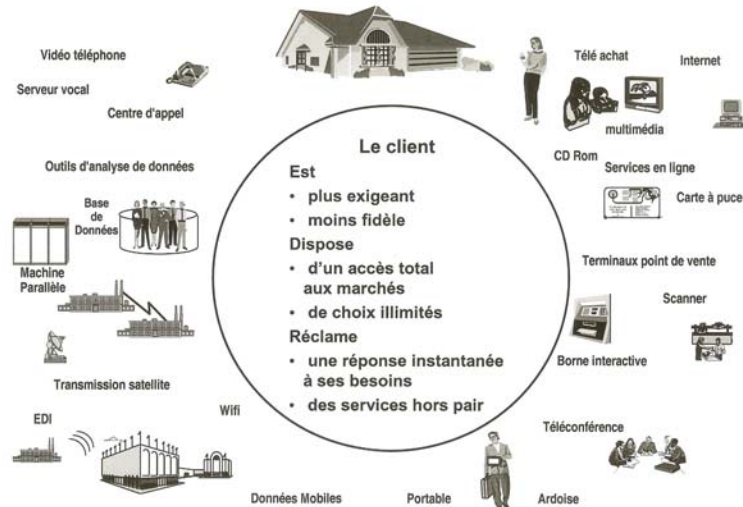


Illustration - 11

Le nec plus ultra de la stratégie réside dans la construction d'un EAM (Ensemble d'Avantages Maintenable) fondé sur un ensemble de facteurs clés de succès : Savoir Faire/Brevets, Actifs physiques, Organisation, Image, que l'entreprise va entretenir et développer au fil du temps par des stratégies successives de différenciation.

Par exemple pour définir une stratégie de différenciation il convient de répondre aux principales questions suivantes :

- Quels sont les enjeux du développement d'une stratégie de différenciation client ?
 Valeur de l'offre : Comment gagnons-nous/conservons-nous nos clients ? Qui sont nos meilleurs clients et que consomment-ils ? Quelles offres pouvons-nous promouvoir ?
 Compétences fondamentales ?
 Marché potentiel de notre offre : Part de clients (couverture, valeur) ? Projection de notre historique ?
 Quels sont les clients que nous souhaitons conserver ?
 Définition du bon client : Qu'est-ce qu'un bon client ? Qu'est-ce qu'un client rentable ?
 Facteurs d'environnement : Situation du secteur ? Nombre de clients de cette industrie ? Conjoncture, et tendances à plus long terme ?
- Quelles sont les possibilités de répondre aux attentes des clients ?
 Possibilité - Toutes les attentes client sont-elles couvertes ?
 Efficacité - Les attentes sont-elles couvertes efficacement ?
 Satisfaction - Les clients sont-ils pleinement satisfaits ?
- Quelles sont les informations nécessaires connues et inconnues ?
 Modèle de données : Identification des informations clés (caractéristiques des clients, relations commerciales, ...).
 Modélisation de la connaissance : Développement de modèles des besoins.
 Modèle prédictif : Utiliser les données historiques pour prévoir le comportement des clients.

Anticipation du futur : Capacité à définir ce qui est nécessaire pour faciliter et préparer le futur. Stratégie d'Information : Intégration de tous ces modèles dans une approche unifiée de l'information et de la connaissance.

- Quels sont les potentiels, et les possibilités de commercialisation ? Stratégie marketing, Modélisation statistique, Analyse de l'impact, Analyse des exigences client, Besoins, Préférences et perception client.
- Quel plan d'évolution pour mettre en œuvre une stratégie de différenciation client ? Méthode d'approche du client (MAC), Définition de l'organisation, Définition des informations, Définition des moyens, Conduite du changement.

Mais attention définir une stratégie est un exercice compliqué et sa mise en œuvre peut générer des situations de confusion. Le domaine de la stratégie est complexe, il ne peut se résumer en quelques mots, à quelques règles, à quelques idées simples. La stratégie relève d'une part d'un certain empirisme, de l'incapacité d'être certain de tout, de formuler une règle unique, de concevoir un ordre pérenne et d'autre part d'une difficulté dans la logique, c'est-à-dire l'incapacité d'éviter des contradictions. La stratégie nécessite dans une entreprise une approche transversale et multidimensionnelle.

Lors de sa définition, la stratégie s'appuie sur des techniques de veille (technologique, commerciale), de renseignement, de benchmarking, de gestion des performances et des connaissances. Lors de sa mise en œuvre elle s'appuie sur des techniques d'influence (lobbying), de gestion notamment des compétences clés, du recrutement et de la communication. D'un point de vue technologique la stratégie utilise les moyens d'information et de communication d'aujourd'hui : gestion de documents, data & text mining, moteur de recherche, business intelligence, intra/extra/internet et surtout entrepôt de données d'entreprise couplé avec les systèmes opérationnels de façon à pouvoir toujours fournir au moment voulu, particulièrement dans la phase de mise en œuvre de la stratégie, les informations historiques nécessaires pour l'analyse et l'action : c'est le concept d'Active Enterprise Intelligence (AEI).

Marketing & relation client dans une tourmente de schizophrénie

Comme souvent en matière d'organisation nous voyons des mouvements de balancier et après une dizaine d'années fastes, depuis quelques années le marketing est dans la tourmente. Pendant de nombreuses années, les entreprises se sont évertuées à mettre le client au centre de leur stratégie et ont développé des approches de PAN marketing, c'est-à-dire une mobilisation de toutes les fonctions au service du client. Ces approches ont largement profité aux marketers qui ont été les conseillers de l'alignement de l'entreprise sur les besoins du marché. Pendant ces années fastes, les autres fonctions de l'entreprise sont passées à la moulinette de la réorganisation, le marketing a été non seulement épargné mais a bénéficié de bons budgets notamment en matière de système d'information pour développer des communications plus personnalisées et délivrer le fameux bon message, au bon client, au bon moment, par le bon canal.

Les années passant le marketing est rattrapé par ses piètres résultats en matière de CRM. Plusieurs raisons expliquent cet échec qui n'est pas du aux seuls marketers, car parmi les plus importantes se trouvent les mauvais choix en matière de technologie. Au lieu d'investir dans une meilleure gestion des données qui aurait apportée une meilleure connaissance des clients et de leurs besoins, les entreprises ont pris la voie de la facilité et ont cherché à

simplement automatiser leurs opérations sans autres grands changements, ce qui vu des clients a peu d'intérêts et donc est peu générateur de résultats.

Aujourd'hui le marketing se retrouve dans la tourmente, une récente étude d'un grand cabinet de conseil en management cible quatre de ses douze recommandations sur cette fonction : « Réduisez le processus de planning stratégique marketing », « Supprimez les équipes de statisticiens et d'analystes marketing », « Réduisez la fréquence des analyses marketing de tendances long terme », « Consolider les dépenses aux agences de pub et supprimez les prestataires trop chers ». Face à cela beaucoup de marketers se sentent dans une situation schizophrénique où avec moins de moyens ils doivent obtenir plus de résultats dans un contexte de marché le plus fréquemment en faible croissance, et qui en plus voit dans bien des industries l'arrivée de nouveaux concurrents.

Si l'on prend un peu de recul, il faut convenir que pour une entreprise qui n'a pas su investir dans la connaissance de ses clients, ces recommandations peuvent être pertinentes à court terme, le temps de faire progresser le système d'information marketing – Vente en l'adossant à un entrepôt de données d'entreprise qui en intégrant toutes les données, en particulier celles concernant les clients, autorisera de nouvelles perspectives et supportera les innovations nécessaires. Cet entrepôt doit être actif, c'est-à-dire pour certaines données mis à jour en quasi temps réel, couplé avec les systèmes de gestion des opérations pour animer la commercialisation au travers de multiples canaux, et alimenter ces derniers des données analytiques ou simplement historiques dont ils ont besoin.

D'un autre point de vue, il semble cependant dangereux en suivant les recommandations de court terme citées plus haut, de démanteler des équipes marketing qui ont un réel savoir faire en matière de planning stratégique, de statistiques et d'analyses. L'entreprise ne peut se passer de ces compétences, il est primordial de pouvoir disposer de professionnels de la « fouille de données marketing » qui sachent par exemple calculer la profitabilité actuelle et future des clients, regrouper les clients par segments homogènes, définir les stratégies de relations appropriées, identifier les événements pertinents qui peuvent être le support de communication, monter des campagnes diverses (fidélisation, conquête), gérer la cohérence des approches à travers de multiples canaux, participer à l'harmonisation des processus client et enfin traquer les résultats au niveau le plus fin.

Innovation, adaptabilité et réactivité sont les maîtres mots des entreprises d'aujourd'hui. Ce contexte reste pour le marketing extrêmement porteur, l'objectif est toujours le même, il s'agit de maîtriser les besoins des clients et les évolutions des marchés globalisés pour mieux se jouer de la concurrence. Pour gagner à ce jeu une excellente gestion de l'information est indispensable et il faut que la fonction marketing dispose des ressources humaines adéquates, notamment en matière d'analyse de données, mais aussi qu'elle soit le leader de l'intégration des données fondement de la connaissance client, qu'elle s'implique dans tous les aspects du système d'information marketing-Vente.

Marketers et actifs immatériels

Depuis de nombreuses années les marketers font de nombreux efforts pour montrer l'apport de leurs activités à la bonne marche de leur entreprise. Sous la pression des logiques financières de court terme, ils cherchent principalement à démontrer leur efficacité par leur contribution aux chiffres d'affaires et à la rentabilité. Ce faisant ils oublient la plupart du

temps de revendiquer leur part essentielle dans la création d'actifs immatériels, c'est-à-dire d'éléments qui n'ont pas de substance physique mais qui ont une valeur pour l'entreprise.

Or les économies occidentales sont devenues massivement immatérielles et par exemple, selon une étude de la Banque Mondiale, l'économie française est à plus de 80% immatérielle. Les marketers ont donc tout à gagner à faire la promotion de la notion d'actif immatériel, d'autant plus qu'ils sont les responsables de l'actif immatériel le plus connu, le plus souvent valorisé et le plus reconnu par les nouvelles normes comptables, à savoir : la marque. La marque représente à elle seule fréquemment 80% de la valeur immatérielle d'une entreprise, qui elle-même dans certaine industrie peut représenter 70% de la valeur de l'entreprise. Dans ces conditions, apprécier la valeur de sa marque et en fixer des indicateurs clé comme sa notoriété, sa singularité, sa réputation, ses valeurs et sa protection juridique, peut être un exercice très valorisant pour les marketers.

D'autres actifs immatériels sont aussi à considérer parmi les actifs immatériels listés ci-dessous, dont la plupart concernent les marketers et sont directement impactés par leurs activités. En conséquence ces derniers devraient compléter leur reporting avec un chapitre consacré à leur participation à la création d'actifs immatériels.

Le capital client est un actif immatériel clé à examiner, car il est étroitement lié au chiffre d'affaires et à la rentabilité. Il s'apprécie à travers diverses dimensions concernant, la fidélité, la solvabilité, la rentabilité, le niveau et la composition du panier moyen, le poids des premiers clients dans le CA, la progression des parts de marché globalement ou par segment, la satisfaction des clients, etc. A noter qu'au-delà de la valorisation du capital client, seule une bonne appréciation des diverses dimensions citées ci-dessus permet d'espérer une bonne gestion stratégique et opérationnelle de cet actif.

Les actifs technologiques (brevets, secrets de fabrication, droits d'exploitation, système de partage de la connaissance, publications) sont pour certaines industries particulièrement importants, mais il faut avoir conscience que tant qu'une connaissance clé n'a pas été rédigée et enregistrée, elle ne peut être considérée comme du capital technologique.

La capital humain dont la valeur représente une fraction importante du capital immatériel d'une organisation, et d'autant plus si l'on considère que tous les actifs immatériels proviennent du capital humain. En effet si une entreprise a une belle marque, des systèmes performants ou un important capital client, c'est principalement grâce à la qualité de son capital humain. Cependant il n'est pas simple de prime abord de mesurer le fondement de cet actif, à savoir : la compétence.

Le capital fournisseur : le fait de chercher à appréhender les fournisseurs comme un actif immatériel, permet de dépasser les appréciations fondées sur la logique classique de mise en concurrence des prix, pour les enrichir d'autres dimensions comme la fidélité, la santé financière, la diversité et la qualité des sources ou les possibilités de secours. Toutes ces dimensions peuvent se révéler nécessaires dans des logiques plus à long terme, qui s'intéressent plus aux coûts globaux et aux risques par exemple.

Le capital actionnaire qu'il n'est pas habituel de raisonner, même si tout le monde comprend que pour une entreprise chaque actionnaire n'a pas la même valeur. Les qualités immatérielles de l'actionnaire sont par exemple l'engagement, la patience, la réserve financière, la notoriété, ou l'influence.

Le capital organisationnel permet de faire vivre l'entreprise à travers ses processus en mobilisant plus ou moins bien, pour définir et mettre en œuvre sa stratégie, ses ressources humaines ou technologiques par exemple. Au-delà de cette capacité opérationnelle, il s'agit d'apprécier un potentiel d'adaptation aux conditions présentes et futures du marché. Pour évaluer ce capital il faut prendre en compte différents éléments comme les certifications (ISO par exemple) et les résultats de benchmarking d'entreprise.

Enfin il faut prendre en considération, le capital système d'informations qui amène à ne plus regarder uniquement l'informatique comme un centre de coûts, mais comme un actif essentiel à la performance de l'entreprise. La valeur d'un SI peut être appréciée en termes de couverture fonctionnelle, de fiabilité, d'ergonomie, de taux de services et de façon plus essentielle encore pour la conduite des affaires, au niveau de son apport à la création de valeur (moyens CRM par exemple) et au développement des autres actifs immatériels.

Importance de la connaissance client

La relation client-fournisseur a historiquement connu différentes étapes, passant successivement ces 50 dernières années du fournisseur roi, à l'ère du commercial conquistor, puis du produit « miracle », puis du client roi, pour finalement arriver actuellement au temps du partenariat et de la fidélisation.

Toute démarche partenariale de la relation client, démarre par l'identification et le développement d'actions pour mieux connaître les clients, afin de construire avec chacun d'eux une relation individualisée. Or dans de nombreuses entreprises le client est encore méconnu, même si la connaissance client est une « priorité » déclarée par plus de 90% des entreprises. L'intérêt de connaître ses clients est de pouvoir répondre à leurs attentes et de maîtriser la relation. La vente qui constitue le point final d'une approche commerciale doit, dans le cas d'une approche partenariale, être inscrite dans la durée.

La segmentation est une des voies pour mieux connaître ses clients. Elle permet un découpage de la population en sous ensembles homogènes, par buts économiques. Il existe différentes approches de la segmentation : a priori (utilisation de critères basiques – homme/femme, CSP, ...), supervisée (détermination guidée des groupes auxquels on souhaite aboutir), ou non supervisée (recherche ouverte de caractéristiques communes entre clients). Au final on peut viser trois grands types de segmentation fondés sur le besoin, la rentabilité ou le canal.

Pour segmenter il est possible d'utiliser de nombreux critères démographiques, géographiques, sociaux économiques (régions, villes, âge, sexe, revenu, CSP, ...), de personnalité et de styles de vie, de comportement à l'égard du produit, d'attitude psychologique (achat comme moyen d'expression de sa personnalité,...), de situation d'achat, etc. Le choix des critères doit être fait avec beaucoup d'attention car il détermine la segmentation. Après quoi la démarche consiste à décrire les caractéristiques de chaque segment, choisir les segments marketing cibles et définir une stratégie pour chaque segment.

La connaissance client se situe donc au cœur de la démarche partenariale, qui se résume donc à identifier, différencier, communiquer et personnaliser la relation avec les clients pris individuellement ou presque. Au-delà de la définition de stratégie par segment, il convient aussi de tenir compte des segments pour adapter l'organisation, les processus, les schémas d'interaction avec les différents types de clients, et bien entendu les systèmes d'information & de dialogue. Plus précisément la connaissance client va donc servir à fixer le mix marketing, notamment les choix en matière de produit, de prix et de distribution, mais aussi le mix communication, publicité, promotion et relation.

La décision d'achat, comme tout processus de décision est le résultat d'influences diverses, plutôt que de chercher à les manipuler, le rôle du marketing est avant tout de les connaître (freins, besoins, motivations, ...), et de faire en sorte que l'entreprise utilise intelligemment cette connaissance. Au cœur de cette approche d'entreprise se trouve l'utilisation d'un entrepôt de données clients, qui permet d'établir et de gérer dans le temps des contacts personnels et différenciés, entre l'entreprise et ses clients ou prospects.

Comportement client : se référer au passé pour connaître l'avenir

Il a pu être démontré que le comportement passé des êtres humains est l'un des facteurs de prévision les plus fiables de leur comportement futur. C'est pourquoi l'information tirée de l'historique des transactions est déterminante. La réussite future d'une entreprise dépend de l'ampleur de la connaissance qu'elle peut avoir de chaque client individuel, plutôt que de ce qu'elle sait de sa clientèle prise comme un tout. Il faut donc favoriser la pratique de la collecte permanente des informations spécifiques sur les clients, pour enrichir le gisement des données historiques de l'entreprise. Chaque nouvelle rencontre - qu'elle soit le fait du service clients, d'un intermédiaire, ou qu'elle résulte d'un processus de recherche de données - doit être considérée comme une opportunité supplémentaire de collecte d'informations additionnelles. Cette information constitue le fondement d'un actif majeur de l'entreprise, à savoir : les relations qu'elle entretient avec ses clients.

Jusqu'au début des années 2000 peu nombreuses étaient les entreprises qui avaient conscience de la pertinence de cette information. Et même lorsque c'était le cas, elles ne savaient rarement qu'en faire. Le volume considérable de données (structurées ou non) dont elles disposaient ne leur donnait pas de véritable réponse en raison de la duplication de données imprécises, de l'absence de bases de données spécifiques, et de la relative faiblesse de la technologie qu'elles utilisaient. Pour surmonter ces difficultés, certaines font désormais appel à des entrepôts de données orientés client, dont elles se servent indépendamment de leurs bases de données opérationnelles classiques. En effet, souvent disparates en raison de la structure même des données, les bases de données opérationnelles peuvent limiter la portée de l'analyse orientée client. L'entrepôt de données s'impose donc comme la base indispensable pour atteindre des objectifs commerciaux spécifiques, et pour élaborer des modèles prédictifs, ou en d'autres termes pour procéder de façon radicalement différente du simple stockage de données.

Les entreprises avancées sont maintenant capables de consolider des données structurées ou non, par exemple des noms et des adresses à l'aide de logiciels conçus pour supprimer les données superflues. Grâce à cette « version unique de la vérité », elles peuvent désormais identifier leurs clients en tant qu'individus. Elles peuvent également identifier tous les produits que ces clients ont achetés auprès de l'entreprise et reconnaître les membres séparés d'un même foyer. Depuis combien de temps ce client entretient-il des relations avec l'entreprise ? D'autres membres de la même famille sont-ils également clients ? S'agit-il d'une famille titulaire de un, ou de plusieurs produits ? Ont-ils entretenu des relations avec plus d'un seul intermédiaire ? Utilisent-ils des canaux de distribution différents pour des produits distincts ? Les questions sont innombrables. La seule différence tient au fait qu'il y a désormais des réponses à ces questions. En effet la fouille de données permet d'élaborer des modèles prédictifs, aussi bien pour le marketing direct que pour l'aide à la décision dans différentes fonctions. Dans le même temps il s'avère éminemment profitable pour différentes structures d'une organisation d'utiliser la même information.

Par exemple la direction marketing peut se pencher sur les caractéristiques des individus qui achètent les produits, et non plus s'intéresser seulement aux chiffres d'affaires, à l'âge, ou à la fidélité du client. La direction financière peut commencer à modéliser différents scénarios de coûts basés sur l'activité, sans perturber les transactions en cours et procéder à des analyses de sensibilité, pour tester la fiabilité des différents modèles d'allocation de coûts. Le service client peut faire appel à la technologie pour analyser ses coûts jusqu'au niveau le plus fin, et se servir des résultats pour améliorer l'efficacité de l'entreprise. C'est dans le

recours à une utilisation transversale des données de l'entreprise que se trouve en dernière instance l'origine du profit. Lorsqu'une entreprise est capable de savoir qui sont réellement ses clients et quels types d'interactions ils ont avec elle, il lui est plus facile de commercialiser ses produits. De la même façon dès lors qu'il est possible d'identifier avec précision d'où procède le profit au sein de l'entreprise - par segment de marché, par produit, par canal de distribution - les responsables ont un moyen de peser directement sur les profits et non plus seulement sur le chiffre d'affaires.

Cette approche vaut aussi bien pour les entreprises qui opèrent par l'intermédiaire de réseaux de distribution, que pour ceux qui gèrent directement leurs opérations. En effet, l'approche « orientée client » s'applique aux deux niveaux : client final (toute entreprise peut valoriser le travail de son réseau de distribution en l'aidant à mieux comprendre son propre marché), et directement au niveau de la distribution (en ciblant au moment opportun les services adéquats à proposer à des clients spécifiques en fonction de leur rentabilité actuelle et potentielle).

La mutation au profit d'une approche davantage orientée client, constitue une tentative pour reconsidérer tous les aspects de l'activité du point de vue du client. Il ne faut jamais oublier que le but du marketing consiste à générer une valeur que le client puisse percevoir. Dans le cadre des programmes de fidélisation, il faut d'abord évaluer l'identité des clients à conserver, et la raison pour laquelle ils doivent être fidélisés. Que faire à propos des clients marginaux ou de ceux qui sont générateurs de perte pour l'entreprise ? La planification de la fidélisation de la clientèle est le point de départ de la solution et c'est son implémentation qui est source de rentabilité. De façon générale, les clients fidèles sont aussi les clients les plus rentables. Il n'y a aucun coût d'acquisition. Ils ont tendance à acquérir davantage de produits, de services et à en tester de nouveaux. Leur nombre croissant conduit à une situation de rente. L'entreprise peut alors gérer les coûts à engager pour répondre à leurs besoins, et l'entreprise bénéficie pleinement du « bouche à oreille ».

Comment voulez vous voir vos clients ?

Sous forme de moyenne



"Une famille moyenne"

De façon détaillée



"La famille Laurent"

Illustration - 12

Les approches orientées clients fondées sur les données du passé, font donc évoluer le marketing en le réorientant sur les besoins du client, le budget du client, le canal du client et une communication client personnalisée.

Marketing : transformer les transactions en relation

La révolution marketing de la fin des années 60 a consisté à placer le marché au centre des affaires et s'est développée comme une approche multidisciplinaire pour comprendre le comportement des consommateurs. D'emblée tout cela a fait l'objet de recherche complexe mais les systèmes d'information de l'époque n'apportaient pas facilement un support efficace pour capitaliser la connaissance des clients ou pour agir sur les marchés. Quand dans les années 90 des moyens informatiques ont été déployés dans toutes les fonctions de l'entreprise, dans le monde marketing vente ils ont été surtout employés pour supporter les actions de marketing direct, de vente ou de télémarketing et assez peu pour analyser les clients. C'est là l'une des raisons de l'échec de nombreux projets de CRM qui se sont contentés d'automatiser des pratiques existantes sans apporter de changement perceptible et significatif pour les clients.

Créer et capturer la valeur c'est l'essence de l'approche CRM et pour cela il convient de bien analyser la valeur vue du client, c'est-à-dire en particulier de bien comprendre le client. Pour ce faire pendant longtemps les entreprises ont fondé cette connaissance sur des études, des sondages, c'est-à-dire des déclarations des clients et des remontées d'informations du terrain via les vendeurs ou les distributeurs. Pour mettre en œuvre un marketing de masse c'était suffisant, mais depuis quelques années et pour supporter un marketing plus segmenté, voire 1:1, elles privilégient les bases de données et l'analyse des comportements réels c'est-à-dire l'analyses des transactions effectuées.

Une bonne compréhension de son client permet d'optimiser le positionnement de l'offre. Il convient d'abord de définir clairement ce qu'est l'offre et de la différencier le plus nettement possible des offres similaires en proposant un bénéfice essentiel aux yeux du client. Ensuite il faut développer et mettre en lumière les relations entre l'offre et les besoins des cibles visées. Enfin il faut défendre méthodiquement son positionnement face aux réactions de la concurrence et aux modes, tout en tenant compte de l'évolution des exigences des clients. Tout ceci fait que pour le marketing le maître mot n'est plus de vendre des produits mais de construire la relation.

Un bon positionnement suppose une bonne connaissance des arbitrages que font les clients au moment d'un achat. Pour ce faire il convient de réaliser des analyses pour obtenir une segmentation du marché qui soit opérationnelle, c'est-à-dire qui permettent de construire la relation et qui n'oublie pas d'intégrer le prix à payer pour atteindre chaque segment et donc mener les stratégies de conquête ou de fidélisation nécessaires. Dans ce domaine de la connaissance client, force est de constater qu'aujourd'hui les approches quantitatives dominant qui cherchent à faire parler les données, et utilisent un arsenal de techniques de plus en plus sophistiquées, avec notamment l'omniprésence du data mining, au détriment des élucubrations qualitatives de créatifs plus moins en phase avec le monde réel.

Le data mining doit permettre d'établir des liens entre des événements de la vie des clients ou des prospects, et les résultats de l'offre de l'entreprise sur le marché. Il ne s'agit plus de se fonder uniquement sur des caractéristiques socio économiques, mais d'intégrer dans l'analyse des événements de la vie et des affinités diverses comme celles liées aux médias de communication ou aux canaux de distribution. Les possibilités sont extrêmement nombreuses mais souvent rapidement limitées par la disponibilité ou la qualité des

informations. Une des erreurs classiques ici est de construire une base de données dédiée au marketing plutôt que de s'appuyer sur un entrepôt de données d'entreprise qui permet d'accompagner la démarche dans toute ses dimensions, de l'analyse client, à l'analyse des résultats de l'entreprise ou de la fonction marketing, en passant par le support aux actions marketing, mais aussi au support des actions des autres fonctions en contact avec le client comme la vente, la comptabilité, l'après vente, la R&D par exemple.

Au-delà d'un entrepôt de données et de bons outils d'analyse, il convient de disposer de toute une panoplie de moyens pour transformer les transactions en relation. Il faut par exemple et de façon non limitative, des outils spécifiques par canaux d'interaction (force de vente, téléacteur, marketing direct, web), il faut faire le lien avec les systèmes de planification de l'entreprise, avec les systèmes de gestion des ressources et des opérations, avec les systèmes de reporting. Comme il n'existe pas sur le marché de solution d'ensemble suffisamment flexible et performante pour répondre à la diversité des besoins des différents secteurs, les entreprises doivent sélectionner ce qui leur convient et intégrer les solutions retenues.

Pour sélectionner les bons outils, la tâche n'est pas triviale, d'autant plus que les fournisseurs du monde l'IT maîtrisent très bien les techniques de positionnement de leur propre produit et savent développer des concepts valorisants pour promouvoir leur solution. Vu du client il peut en résulter une certaine confusion du fait de la multiplication des sigles utilisant toujours soit le mot marketing soit le mot Client, comme CRM, CRO, CEM, EEM, EMA ou MRM.

Comprendre, gérer et fidéliser ses clients

Pour bien gérer la fidélisation de la clientèle, il faut acquérir une connaissance approfondie de l'identité des clients, puis développer et utiliser des modèles qui permettent de prévoir selon toute probabilité, quels sont les clients susceptibles de passer à la concurrence. En recourant à cette méthode ainsi qu'à des modèles de prévision de la rentabilité potentielle, l'entreprise peut prendre des décisions motivées sur l'identité des clients qu'il conviendrait de fidéliser. Elle peut également considérer leur potentiel individuel d'amélioration en termes de profits générés, et prendre des décisions quant à la façon de répondre à leurs besoins.

L'identification des changements dans le comportement d'un client est l'indicateur fondamental d'une défection potentielle (changement d'adresse, demande d'informations sur des produits et services, récriminations), il est temps alors de prendre les mesures utiles pour éviter le départ du client. Une théorie veut, que nombreux sont les clients qui ont décidé de quitter une entreprise plusieurs mois avant de le faire concrètement, c'est pourquoi il faut prendre des dispositions le plus tôt possible. Cela dit ce type de mesures ne peut aboutir à une réussite profitable, que si l'entreprise est capable de dire quels sont les clients qu'il vaut la peine de conserver du point de vue de la rentabilité actuelle ou potentielle. C'est là que se manifeste à nouveau l'importance d'une bonne compréhension des facteurs qui induisent la rentabilité, dans le cas de certains clients il est intéressant d'investir massivement pour les encourager à rester, alors qu'il est préférable d'en laisser partir d'autres.

La preuve est également faite que la fidélisation augmente en proportion directe du nombre de produits que détient un client. D'autres études ont montré que presque 75% de tous les

transfuges, ne détenaient qu'un seul produit l'année précédant leur passage à la concurrence. C'est en partie pour cette raison, que certaines institutions financières - en particulier les banques - ont lancé des programmes de fidélisation, qui permettent aux clients un gain en valeur grâce à des remises sur les produits qu'ils sont susceptibles d'acheter en complément ou sur des biens et services qu'ils pourraient acquérir auprès de tiers partenaires, par exemple un programme permettant de gagner des Miles. Ces programmes ont pour but de renforcer la relation, en l'élargissant soit par la multiplication du nombre de produits achetés, soit par la somme dépensée, ou simplement en récompensant la fidélité du client par des remises consenties ailleurs.

La détention d'informations d'aide à la décision de qualité, améliore considérablement l'efficacité opérationnelle et la précision des analyses que les entreprises d'assurances, par exemple, peuvent faire. Cet avantage vaut pour tous les responsables, pour les courtiers, pour les gestionnaires de risques, les régleurs de sinistres et les directeurs financiers. Cette fonction d'intégration s'étend à différentes activités d'analyse : de la surveillance des performances globales de l'entreprise, ou des tendances en matière de sinistres et aux stratégies de tarification individuelle, jusqu'au suivi des schémas de paiement, à la simulation de nouveaux développements commerciaux. Pour réussir dans ce domaine, il est indispensable de savoir quels clients cibler et d'évaluer leur réaction à l'offre qui leur est faite. Mobiliser les budgets marketing pour solliciter des clients non profitables ou marginaux n'est pas une bonne affaire. En utilisant cet actif de l'entreprise que représente l'information, les assureurs peuvent mieux « coller » aux besoins de leurs clients, il en résulte des services davantage calqués sur le client qui conduiront à une plus grande satisfaction de ce dernier.

Une meilleure compréhension du client permet à l'entreprise de cibler plus efficacement, les promotions qu'elle destine au bon moment à des prospects judicieusement choisis et par le biais des canaux adéquats. En combinant les informations générées en interne et des sources de données extérieures, les frais d'acquisition des clients peuvent être réduits grâce à un marketing plus efficacement ciblé. Les institutions financières qui ont opté pour un entrepôt de données d'entreprise en tant qu'outil de support à leur approche marketing, ont vu leurs activités se développer et leur revenu s'accroître tout en constatant une baisse des coûts, une augmentation tangible des bénéfices, ainsi que des avantages supplémentaires liés à l'amélioration du service à la clientèle et au moral des personnels.

Par exemple, une banque a développé une panoplie complète de modèles qui lui permet de prévoir la propension de chaque client, à acheter chaque produit de la gamme qui lui est proposée. Cette banque a ainsi pu présélectionner tous les clients de chacune de ses quatre lignes de crédit - découvert, carte de crédit, prêt à découvert et carte de débit. L'institution a su prendre en compte les schémas comportementaux récents et les modèles de propension à la vente croisée, mais a également tenu compte des demandes avant approbation. Cette approche qui combine le marketing et la gestion du risque, a permis à la banque de commencer à développer une nouvelle manière de planifier ses activités. Pour elle il s'agit de rechercher une part de client plus importante, et de mieux sélectionner les moyens pour atteindre ses objectifs en matière de chiffre d'affaires.

De façon générale, une activité marketing fondée sur un entrepôt de données d'entreprise se traduit par une augmentation des taux de conversion. Les résultats concrets sont variables d'un produit à l'autre, mais il faut s'attendre à voir le taux de réponse constaté avant l'adoption de cette approche être multiplié par deux voire par quatre. En ce qui concerne la

planification, il est désormais possible de faire appel à des modèles pour simuler les mix de produits qu'ils seraient possible de vendre. Cet exercice aide l'entreprise à identifier les lacunes dans la gamme de produits, ainsi que les clients dont le potentiel reste faible. Un ensemble d'objectifs mieux ciblés, peut alors être défini pour affiner les modalités de vente et les activités de marketing, en tenant compte des objectifs de rentabilité plutôt que des ventes brutes.

En ce qui concerne le marketing ciblé, plus le contact est opportun et pertinent, plus il est probable de voir les clients répondre et acheter un produit ou un service nouveau ou amélioré. Deux campagnes particulières peuvent être citées à titre d'exemple de la réussite d'un assureur. Le taux de réponse aux campagnes pour amener à souscrire un plan d'épargne en actions (PEA), des clients qui avaient déjà une assurance vie, n'était habituellement que de 1 %. Ce chiffre justifiait déjà le coût de la campagne. Après avoir fait le choix d'un marketing fondé sur une base de données, la campagne a généré des taux de réponse convertis de l'ordre de 3 % à 4 %. De la même façon, lorsqu'il a formulé à l'intention de ses clients investisseurs son offre de plan d'épargne en actions (PEA) pour le nouvel exercice financier, ce même assureur a obtenu des taux de réponse entre 20 % et 25 % - qu'il faut rapprocher de son meilleurs résultat avant qu'il n'opte pour cette approche : 8 %. Compte tenu du succès croissant de cette approche dans la génération de taux de réponse élevés, cet assureur a prévu d'investir dans le marketing direct plus qu'en publicité pure à la télévision.

Traitement marketing sur mesure des clients dans la grande distribution

Actuellement dans le secteur de la distribution on connaît mal les clients et les meilleures enseignes connaissent au mieux 50% de leur clientèle, mais la plupart ne dépassent pas les 30%. Par connaître j'entends disposer d'informations sur la personne et en particulier sur sa consommation (caractéristiques personnelles diverses, produits achetés, ...). En fait, si depuis fort longtemps les entreprises de distribution ont bien compris que l'optimisation de leurs activités passe par l'analyse des relations historiques qu'elles ont eu avec leurs clients, comme le volume de données est très rapidement conséquent, la réponse a été jusqu'à très récemment d'éviter de conserver tous les détails et de travailler à partir d'agrégats « intelligemment » définis sans chercher à identifier les clients ni ce qu'ils achètent individuellement.

C'est seulement depuis quelques années que les enseignes ont essayé via des programmes de fidélité à savoir qui sont leurs clients, ce qu'ils achètent, quand, comment ? Les enseignes ont cherché à identifier leurs meilleurs clients, les clients à fort potentiel de développement, à mesurer l'efficacité de leurs campagnes marketing et notamment le retour sur investissement de chaque campagne. Or ceci est particulièrement important car si l'on compare la dépense mensuelle des 20% les moins consommateurs par rapport au 20% les plus consommateurs le rapport est de 1 à 12. Une bonne connaissance des publics visés, de leurs achats ou non dans certains rayons clés, de leurs affinités promotionnelles permet d'identifier par segment les articles qui pourraient être achetés en plus ou plus souvent et donc donnent des pistes pour l'action.

Par exemple un des terrains d'analyse est celui du budget nourriture. Il s'agit d'apprécier la part de la dépense alimentaire réalisée dans l'enseigne. Les écarts sont très importants et si les accrocs de l'enseigne peuvent couvrir plus de 70% de leurs besoins, les zappeurs de l'enseigne ne dépassent pas les 10%. L'analyse de la fréquentation et la compréhension du

sens de chaque visite sont aussi primordiales, les écarts entre les segments sont importants, les plus fréquents pouvant venir cinq fois plus que les moins fréquents. Toute cette connaissance tirée des analyses permet d'envisager des actions finement ciblées dont les résultats sont particulièrement bons. En effet on observe un rapport de 1 à 15 au niveau des retours et des transformations en chiffres d'affaires, entre des actions classiques ordinaires et des actions précisément ciblées.

Mettre en place une telle approche dans une grande enseigne qui gère des centaines de magasins, sert des millions de clients est une opération lourde qu'il faut inscrire dans le temps et adosser à des solutions informatiques adéquates. Des choix quant au niveau de détail des informations conservées sont à faire notamment en ce qui concerne le détail des achats des clients. Faut-il se cantonner à une traditionnelle approche RFM (Récence, Fréquence, Montant des achats) plus ou moins complétée d'autres indicateurs agrégeant des informations ou vaut-il mieux conserver tout le détail des paniers ? La réponse est à chercher dans l'ambition de l'enseigne, veut-elle être un acteur de premier ou de second plan dans son industrie ?

Pour les leaders toutes les solutions qui sont mises en place sont fondées sur une connaissance très fines des activités et en priorité sur un accès aux détails des paniers. Par exemple les solutions CRM sont conçues pour s'appuyer sur des gisements de données détaillées et elles permettent d'automatiser de façon optimum la mise en place de campagnes marketing, avec par exemple les objectifs suivants : suivre les groupes de clients destinataires d'une campagne, historiser pour chaque client les campagnes dont il a bénéficié, mesurer très rapidement, très précisément et de manière systématique le taux de retour de chaque type de campagne, cibler très finement pour optimiser la rentabilité de chaque opération, et enfin pouvoir segmenter directement à partir des résultats d'une analyse.

Cependant la mise en place d'une gestion de campagne marketing ne peut se concevoir de façon isolée et il est toujours recommandé de ne l'envisager que comme une partie d'un entrepôt de données d'entreprise qui dans le cas d'une enseigne apporte des moyens pour couvrir d'autres domaines fonctionnels comme les assortiments, les opérations du magasin ou la gestion financière, dont l'enseigne peut attendre une amélioration de la gestion des stocks, un accroissement des marges, une réduction des pénuries, une meilleure gestion de la relation commerciale avec les fournisseurs et une réduction potentielle des ventes manquées.

ICICI génère des bénéfices grâce à ses données clients

Si depuis de nombreuses années les banques occidentales cherchent à exploiter leurs données clients, dans les pays émergents cette idée est nouvelle. ICICI la plus grande banque privée Indienne s'est lancée récemment dans cette approche, sachant qu'elle avait beaucoup de données à travailler sur ses 10 millions de clients. Avec 364 succursales, un réseau de 1050 distributeurs automatiques de billets, de multiples centres d'appels et un site internet très développé, le géant bancaire dont le siège social est à Mumbai peut fournir des services financiers dans toute l'Inde, et est déterminé à rester en tête de la concurrence par l'intégration et l'analyse des données clients en utilisant les plus récentes technologies. (Voir le site de la société : <http://www.icicibank.com/>)

Les clients d'ICICI ont souvent recours à de multiples canaux, et utilisent de plus en plus

souvent des services bancaires électroniques. L'internet, les guichets automatiques bancaires et d'autres canaux électroniques représentent aujourd'hui 50% de toutes les transactions, alors qu'ils ne représentaient que 5% il ya seulement deux ans. Dans ce contexte de croissance et d'un environnement de plus en plus concurrentiel où les clients sont de plus en plus exigeants, où les services financiers sont banalisés, ICICI a pensé se distinguer des autres banques à travers la gestion de ses relations avec la clientèle. En particulier la banque a visé de s'améliorer dans un premier temps en matière d'évaluation de sa part de client, de ciblage marketing, de gestion du multi-canal, de marketing direct et d'approbation des crédits.

Son département de Business Intelligence a réalisé que pour obtenir une image claire de chacun de ses clients et commencer à adapter ses approches et services en conséquence, il fallait consolider et exploiter via un entrepôt central ses données clients, enterrées dans huit systèmes disparates de gestion des produits. Pour cela la société a examiné diverses solutions d'entrepôt de données et de CRM. En plus de critères fonctionnels ou techniques spécifiques, les décideurs ont recherché un partenaire ayant une bonne maîtrise des métiers de la finance et capable d'apporter une connaissance des meilleures pratiques mondiales.

ICICI a donc mis en place un système intégrant des données provenant de sources multiples : Banque de Détail, Obligations, Dépôts à terme, Prêts à la consommation de détail, Cartes de crédit, Services de garde, Cours de bourse en ligne et Distributeurs de billets. Le système fournit aux utilisateurs des renseignements sur chaque client (comptes courants, dépôts à terme, cartes de crédit, usages des différents canaux de distribution et autres informations financières), il permet en outre d'analyser les comportements, de caractériser des profils et d'exécuter très librement des requêtes ad hoc sur plusieurs centaines de giga-octets de données. Les analystes utilisent aussi les informations pour guider le développement de produits et de campagnes marketing. Les nouveaux produits ou groupements de produits, proviennent d'une synthèse des besoins et des désirs des clients analysés. Les campagnes cherchent à répondre aux attentes de chaque individu, au lieu de juste pousser des produits.

En plus de participer à l'amélioration du taux d'acquisition de nouveaux clients, ICICI utilise son entrepôt de données pour stimuler les activités des clients actuels. L'année dernière, plus de 40 campagnes de promotion, de rétention, de ventes additionnelles, etc. ont été menées. En termes de résultats, le département des cartes de crédit par exemple, considère que les opérations de ventes croisées lui ont permis d'augmenter son activité de 18% à 20%. Une grande partie de ce type de succès est due à la nouvelle capacité de mettre le bon produit, devant le bon client, au bon moment, et aux nouvelles offres fondées sur les besoins des clients.

L'entrepôt d'ICICI est vraiment au cœur des relations avec la clientèle, c'est un gisement de données central de toutes les activités opérationnelles et de tous les renseignements sur les clients, qui supporte toutes les initiatives de l'entreprise en matière de Business Intelligence et de CRM, avec notamment la possibilité de créer des messages personnalisés améliorant la valeur de la relation, de tester la viabilité de messages spécifiques ou d'offres sur divers segments client et de lancer des campagnes marketing sophistiquées. Le système permet d'évaluer et de saisir des opportunités ayant pour objectif de générer ou de conserver de la valeur ajoutée. Voici quelques exemples de résultats réalisés : réduction de la durée de cycle des campagnes, augmentation de la génération de revenus ciblés tout en réduisant le nombre des envois, taux de succès supérieur à 20% avec les e-mailings ciblés et réduction de l'attrition des clients de près de 10 points.

Bien que les résultats soient impressionnants, ICICI estime qu'il ya encore un long chemin à parcourir et qu'il ya beaucoup plus de potentiel dans cette infrastructure que ce qui est actuellement en production. À cette fin, la Banque a mis en place une feuille de route pour élargir la portée de son système afin d'en tirer encore plus de valeur. Il est donc prévu d'alimenter l'entrepôt avec d'autres données et d'aborder d'autres thèmes métier comme la gestion des Risques, d'en élargir l'accès à plus d'utilisateurs et par-dessus tout d'intégrer son utilisation au sein de nombreux processus opérationnels.

Approche analytique des clients

Au cœur de toute stratégie client se trouve une approche analytique, fondée sur les données collectées lors de la réalisation des opérations. Cette approche vise à mieux connaître les marchés par l'analyse de données clients centralisées et intégrées, de transformer ces données en informations pertinentes, pour décider d'une stratégie, mettre en œuvre des plans d'actions et en suivre les résultats. Concrètement les analyses réalisables sont nombreuses : calcul de la valeur client ; segmentation client ; détection des opportunités de ventes croisées, additionnelles, complémentaires, de montée en gamme, ... ; analyse de la qualité du service rendu au client ; mesure de l'impact des campagnes marketing, de la fidélité, de la satisfaction, etc.

Il convient donc d'abord de pouvoir disposer d'informations sur lesquelles appuyer cette approche analytique, c'est-à-dire disposer d'une base fournissant les données démographiques de chaque client, ainsi que l'historique de son comportement de consommation (historique des transactions), les données décrivant les produits ou services, les actions de communication ou de promotion à travers les différents canaux d'interactions, les coûts et revenus de chaque produit, service par canal utilisé. On notera qu'il est primordial de fonder les analyses sur des données détaillées, et non pas sur des données agrégées qui moyennent les résultats et les faits significatifs.

L'objectif de l'entreprise étant la rentabilité, il est donc logique d'analyser les activités sous la forme d'un « compte d'exploitation » tant au niveau des divisions de l'entreprise, des produits, que de chaque client. Il est souhaitable de pouvoir calculer la rentabilité actuelle ou future des clients au niveau le plus fin, c'est-à-dire en tenant compte de chaque transaction et interaction. Une fois la rentabilité analysée, il s'agit de définir le niveau de relation souhaitable à mettre en œuvre entre l'entreprise et les clients. Même si le 1:1 est un objectif, il est impossible de définir une stratégie de communication totalement spécifique à chaque client de l'entreprise. Il est donc nécessaire de définir des typologies permettant de regrouper les clients par segments aussi homogènes que possible.

Les interactions avec les clients sont plus ou moins nombreuses en fonction du type d'activité (distribution, transport, banque, assurance, automobile). Pour qu'une entreprise exploite au mieux ses occasions de contacts, il convient qu'elle maîtrise le « bon moment » et la pertinence de ses communications ou propositions. L'entreprise doit donc tenir compte du profil client, de son comportement actuel et passé lors de tous les échanges ayant déjà eu lieu, et ceci pour chacun des contacts qu'elle doit gérer, et pas seulement ceux qu'elle planifie, mais aussi ceux initiés par les clients. Pour cela elle doit pouvoir accéder à toutes les informations déjà citées, et d'autre part pouvoir les utiliser au bon moment (seconde, heure, semaine, année) en fonction du type d'échange (click/web, e-mail, face à face).

Notamment il convient de bien savoir traiter les événements clés de la relation client. On appelle événement toute opportunité de contacter et/ou de faire une offre à un client, sachant qu'il peut s'agir d'événements commerciaux, d'événements liés à la vie du client ou d'événements liés à d'autres divisions de l'entreprise ou à des partenaires. Pour cela il faut pouvoir détecter les événements significatifs, créer et gérer des règles permettant d'assurer la pertinence du contact pour un client particulier. Mais il faut aussi prendre garde à deux problèmes, d'une part la multiplication des interactions plus ou moins cohérentes entre les

clients et l'entreprise, et d'autre part l'augmentation du nombre de contacts dépersonnalisés générés par les nouvelles technologies de l'informatique et des communications. Pour répondre à ces problématiques il convient de bien coordonner les processus clients, d'utiliser les données clients pour personnaliser les communications et gérer les expériences des clients, afin qu'ils se sentent reconnus, compris et suivis au travers d'un dialogue continu.

CRM analytique au cœur de la relation client

Le CRM analytique peut sauver un projet CRM. Le décisionnel sert d'effet levier pour tirer profit des informations contenues dans les bases clients.

Force est de constater la forte proportion des projets de CRM qui échouent. Ainsi les études publiées ces derniers temps montrent que la majorité des entreprises ayant mené un projet CRM n'ont connu aucune amélioration sensible suite à la mise en place de nouveaux moyens, voir pour une proportion non négligeable elles ont même dégradé leurs relations clients. Au-delà des discours d'apologie et de dénonciation du CRM, il convient de prendre conscience que les entreprises font face à une grande variété de problématiques, imputable à des situations très différentes et que n'il n'existe pas de solution informatique universelle et obligée.

Les entreprises ont à prendre en compte des situations de nature très variable, comme des évolutions de la clientèle ou à un changement dans les modes de distribution, l'augmentation de la défection des clients, la saturation de certains marchés qui gêne le développement des ventes, l'augmentation des dépenses de communication, ou la nécessité de coordonner des actions à travers de multiples canaux. Pour simplifier les solutions CRM à mettre en place doivent répondre à au moins trois préoccupations principales des entreprises : le développement de la "part de client", qui passe par la fidélisation et la personnalisation, l'intégration multi-canal et enfin l'optimisation des dépenses en fonction des enjeux.

Confrontées à des difficultés de nature différente, les entreprises ne suivent pas une méthode unique de mise en œuvre de leur solution CRM. Cependant quelques points communs peuvent être décelés. Ainsi les investissements en CRM répondent généralement plus à un "acte de foi" qu'à une approche objective clairement argumentée. De même afin de conjurer la peur du « projet d'usine à gaz », la plupart du temps les entreprises se concentrent sans plan d'ensemble sur des actions prioritaires et mettent en place des moyens parcellaires. Ainsi conduit les projets de CRM correspondent à une prise de risque indéniable et si sur la ligne départ tout est déclaré techniquement possible, sur la ligne d'arrivée peut de moyens sont concrètement opérationnels et utilisés.

Le problème le plus fréquent vient du fait que la plus grande attention n'est pas apportée aux hommes (utilisateurs et informaticiens), alors qu'il est indispensable de concilier les bonnes volontés, surmonter les résistances – parfois légitimes – des collaborateurs. La formation des personnes est un élément essentiel et il faut d'autre part éviter toute dérive techniciste, c'est-à-dire une focalisation sur les outils au détriment des hommes et de l'organisation. Les projets CRM doivent être soutenus par la technologie (technology enabled) et non pas guidés par la technologie (technology driven).

Pour réussir son projet il convient d'abord de bien traiter quelques questions métier fondamentales comme celle de la nature des relations à entretenir ou à créer avec ses clients.

Désire-t-on une optimisation, c'est-à-dire une réduction des coûts et/ou un développement de la valeur ? La question de l'utilisation de différents canaux aux différentes étapes de la relation clients doit aussi être traitée, il faut de plus que la solution supporte le processus de vente. Enfin il est indispensable d'introduire de l'intelligence dans les systèmes, c'est-à-dire concrètement qu'il faut constituer, partager et réellement exploiter la connaissance client.

Les informations clients doivent servir à les comprendre (valeur, affinité, ...), être le fondement des stratégies (ciblage, personnalisation, ...) et la source des mesures concrètes des résultats des actions. Rien de tel qu'une base clients pour disposer des données historiques détaillées nécessaires au CRM analytique. Les informations générées grâce au CRM analytique sont indispensables pour mettre en œuvre des stratégies et des communications efficaces, avec des campagnes mieux ciblées, des frais de campagne réduits, des taux de réponse élevés. Tout ceci doit conduire à une meilleure rentabilité de la relation client et une perspective de valeur ajoutée importante qui peut également se mesurer à l'aide du CRM analytique.

Calculer la valeur individuelle des clients pour se procurer un avantage concurrentiel

Aujourd'hui il devient essentiel de pouvoir mesurer avec précision la valeur de chaque client. L'expérience a montré que les approches 'intermédiaires' consistant à analyser la rentabilité sur la base d'échantillons ou de moyennes sont par trop restrictives et rigides pour assurer la flexibilité, la réactivité et la créativité commerciale aujourd'hui indispensables.

Le calcul de la valeur des clients (valeur actuelle et potentielle) est la clé privilégiée de l'approche différenciée des clients et du pilotage de la création de valeur sur les «clients en or». Il s'agit en premier de savoir comment établir la valeur individuelle des clients. Ici il ne faut pas se contenter de définir une valeur en fonction du chiffre d'affaires, du nombre de produits, de transactions effectuées ou de l'ancienneté. Il convient de déterminer la contribution au résultat et de gérer un compte d'exploitation par client.

Valeur Différenciée du Client Compte d'exploitation par client (Télécom)

	Client A	Client B	Client C
Revenu	\$ 595.06	\$ 599.29	\$ 595.73
Minutes / Année	1953	1720	unkwn
Accès	\$ 102.99	\$ 102.21	\$ 24.87
Facturation	\$ 11.14	\$ 8.16	\$ 5.85
Commission	\$ 0.86	\$ --	\$ 0.34
Différentiel num.	\$ 4.23	\$ --	\$ 2.29
Réseau	\$ 9.40	\$ 10.26	\$ 8.71
Interconnexion	\$ 10.69	\$ 243.83	\$ 363.05
Non perceptibles	\$ 9.36	\$ 18.96	\$ 23.27
Somme de COS/An	\$ 154.91	\$ 389.66	\$ 441.62
COS marge nette	\$ 440.15	\$ 209.63	\$ 154.11
OTM, ITM, DM	\$ 2.32	\$ 39.04	\$ 12.99
Réalisation	\$ 6.80	\$ 26.82	\$ 13.16
Réponse	\$ 2.84	\$ 12.78	\$ 11.80
Somme marché	\$ 11.96	\$ 78.64	\$ 37.95
Chèque promotion	\$ --	\$ --	\$ 100.00
CSSC	\$ --	\$ --	\$ 9.65
Marge courante	\$ 428.19	\$ 130.99	\$ 6.51

Illustration - 13

Cette approche est très largement pratiquée dans le monde du B to B mais elle est novatrice dans le monde du B to C, car pendant longtemps l'importance des données et des traitements nécessaires a rebuté les entreprises vendant au grand public.

Pour calculer la valeur de chaque client, il s'agit donc de prendre en compte à un niveau individuel les revenus, les dépenses de commercialisation, les coûts de production des produits et services, les frais généraux et les charges financières. La Royal Bank of Canada par exemple a appliqué cette méthode et a complètement changé son point de vue sur ses clients, et concrètement leur répartition en décile de rentabilité puisqu'elle a modifié le positionnement de 75% de ses clients d'au moins deux déciles (en plus ou en moins). Les approches 1:1 qui peuvent être faites après un tel changement de l'appréciation des clients, sont profondément différentes. Mais attention il ne faut pas se limiter au calcul de la valeur du client à partir des transactions historiques, il convient de projeter cette valeur dans le futur en tenant compte du profil et du cycle de vie spécifique des clients et de définir une valeur potentielle.

La capacité d'appréhender la rentabilité de chaque client procure des avantages à toute l'entreprise. Les avantages les plus immédiats s'observent au niveau du marketing et plus précisément de la gestion des clients. Chaque initiative de communication peut être améliorée si l'on sait mieux déterminer les produits essentiels et attrayants aux yeux de tel ou tel client, ainsi que les clients susceptibles d'acheter un produit à un prix rentable pour le fournisseur. Les actions de fidélisation et d'incitation peuvent être construites en fonction des données détaillées relatives à la rentabilité des clients. Le fait d'employer ces informations pour se concentrer sur les clients rentables par le biais d'une approche adaptée à leur comportement, peut se traduire par des économies non négligeables sur le plan des budgets alloués à la fidélisation, la conquête et le développement de clients.

Au niveau de l'organisation puisque les entreprises orientent de plus en plus leur structure sur le client, les calculs de la valeur des clients peuvent offrir une base idéale lorsqu'il s'agit de définir la contribution de chaque unité fonctionnelle, et d'être au cœur d'une évaluation des coûts ajoutés et des valeurs ajoutées source de nombreuses réflexions stratégiques sur la création de valeur de l'entreprise. De façon plus normative, par exemple en ce qui concerne les ventes et le service, la mise en place d'un système de calcul de la valeur des clients, peut fournir un support objectif et permanent dans le cadre de la définition de niveaux de service à la clientèle et de l'attribution de primes au personnel.

Le calcul de la valeur des clients fait partie des fonctions que doivent couvrir les solutions de CRM analytique, qui par ailleurs doivent permettre d'appréhender toutes les dimensions de la relation client (accès à un historique 360°), de comprendre le comportement d'achat, de fixer les attentes de chaque client, de détecter des opportunités de vente, d'optimiser la segmentation & le ciblage, de modéliser & simuler les stratégies marketing.

Société d'hyperconsommation et CRM analytique

Le marketing a été théorisé dans le courant des années 1960, mais en fait a commencé vers 1880 avec l'apparition de la production de masse de marchandises de grande qualité et une baisse des prix. On invente alors le packaging et l'individualisation du produit, au lieu de la vente en vrac. Sont également créées de grandes marques qui lancent les premières campagnes nationales de publicité. On assiste à l'émergence du consommateur moderne, qui

achète le produit sans l'intermédiaire obligé d'un vendeur (vente en libre-service) et juge l'article d'après la marque.

Aujourd'hui nous sommes dans un monde d'hyperconsommation et l'on voit se développer le multi-équipement des ménages. Ceux-ci possèdent plusieurs télévisions, téléphones, radios, montres, alors que jusqu'ici dominait une logique de consommation semi-collective avec par exemple une télévision par foyer. Ainsi la consommation n'est plus centrée sur le ménage mais sur les individus eux-mêmes. C'est à chacun ses objets et son temps d'usage, son emploi du temps particulier. Jusqu'à très récemment les comportements des individus étaient encadrés par les habitudes, les normes, les modèles sociaux, mais maintenant on constate des « comportements Diva » du nom du film de Jean-Jacques Beineix qui met en scène un ouvrier qui vit dans un loft et écoute de l'opéra sur du matériel hi-fi très sophistiqué. Ainsi on voit apparaître un consommateur affranchi du poids des conventions, des règles et des comportements de classes.

On observe la montée d'une consommation émotionnelle, expérientielle. Chacun veut des objets à vivre, à expérimenter et pas pour mettre en vitrine. C'est aussi largement la fin de la consommation ostentatoire affichée par des obsédés de la reconnaissance sociale, du standing. Ce modèle n'est plus pertinent dès lors que les objets de consommation se diffusent aux masses. Aujourd'hui, on n'achète plus pour se distinguer mais pour un ensemble de satisfactions individuelles, la consommation intériorisée l'emporte sur une consommation dictée par le souci des autres. Fondamentalement la dynamique de la consommation est dictée par la quête de la jouissance, de l'autonomie, de la santé, de la communication. C'est une expérience qui rend plus intense la banalité des jours, le moyen idéal de combattre la fossilisation de notre existence. Le consommateur n'est plus un obsédé du standing, mais refuse les temps morts et veut connaître des émotions à travers l'achat.

Enfin il n'y a plus de normes ou de volontés qui s'opposent à la satisfaction des besoins. Ne restent que les hymnes au bonheur et à la conservation de soi. L'ère de l'hyperconsommation commence quand les cultures traditionnelles et même la religion ne sont plus un frein au triomphe du consommateur. Ce sont toutes les institutions sociales qui se retrouvent formatées par cette hyperconsommation, jusqu'à la famille qui n'échappe plus tout à fait à des pratiques individuelles. On le voit aussi en politique avec des citoyens flottants. Le vote stratège du citoyen consommateur tend à remplacer le vote de classe. L'adhérent du syndicat est un simple cotisant. L'utilitarisme a remplacé l'engagement identitaire.

Dans toutes les sphères de la vie s'imposent les principes du libre-service et le calcul individuel des coûts et bénéfices. Le marché est devenu le modèle qui régit nos rapports sociaux. Ainsi notre société peut être définie comme celle dans laquelle la culture du consumérisme restructure l'ensemble des besoins, même ceux qui sont non payants. La situation est paradoxale, d'un côté l'hyperconsommateur se montre réfléchi et privilégie la qualité et la santé. D'un autre côté certains phénomènes montrent un manque de contrôle de soi, avec par exemple l'anarchie des comportements alimentaires, les drogues ou les fashion victims. En fait le consommateur peut être tour à tour chaotique, incapable de résister aux sollicitations du dehors et client expert. Cependant il ne faudrait pas diaboliser la société d'hyperconsommation car elle permet de mieux rebondir parce qu'elle est dé-institutionnalisée, parce qu'elle est ouverte et donc donne l'espoir que les choses changent.

Dans un tel contexte les approches marketing ne peuvent être qu'hyperpersonnalisées. Il ne s'agit plus de segmenter le marché, il s'agit de comprendre chaque individu-client et de lui

proposer l'ensemble des produits, des services, des facilités qui correspondent à ses désirs. Malgré les volumes énormes de clients que doivent aujourd'hui gérer les grandes entreprises, cette approche est faisable et rentable. Encore faut-il savoir investir dans un bon système d'information point central d'une bonne compréhension du client. Il faut ici en particulier éviter quelques pièges, par exemple il convient de fonder sa connaissance des clients sur des données quantitatives fiables (les transactions réalisées avec les clients) et non pas sur des données qualitatives (élucubrations de gourous de la communication) ou quantitatives non fiables comme les sondages (attention aux gros menteurs des sondages).

Pour aller plus loin sur ce sujet de l'hyperconsommation vous pouvez utilement lire le livre de Gilles Lipovetsky : Le Bonheur Paradoxal, essai sur la société d'hyperconsommation (Gallimard)

Applications décisionnelles et gestion plus active des clients

L'accroissement de la réactivité, l'optimisation des processus, ainsi que la maîtrise des coûts et l'ajustement à une charge fluctuante sont aujourd'hui une nécessité. Dans cette perspective il s'agit de permettre aux opérationnels de fonder leurs décisions sur une vue complète des informations disponibles sur l'activité de l'entreprise et les partenaires, afin qu'ils puissent optimiser la conduite de leurs opérations. L'analyse d'informations fraîches qu'apporte l'intégration des systèmes opérationnels et décisionnels, leur permet d'être plus efficaces et plus performants. Pour illustrer ces idées, ci-dessous quelques exemples d'une meilleure efficacité dans la gestion de la clientèle, due au couplage de systèmes opérationnels et décisionnels.

Répondre plus rapidement aux bons clients

Les clients de grande valeur n'interagissent pas fréquemment avec le service clientèle, mais quand ils le font, ils s'attendent à une résolution immédiate de leur problème. Or des millions d'appels viennent dans les centres de contacts chaque semaine, la question est donc : comment reconnaître les clients de grande valeur afin qu'ils soient traités avec célérité ? La solution consiste à intégrer le système de routage du centre d'appels avec un entrepôt de données, pour reconnaître les clients de grande valeur. Il est possible aussi de tirer d'autres données utiles pour le centre d'appels, comme des informations sur des problèmes potentiels liés aux dernières factures, aux produits, à la zone géographique correspondante. D'autre part un nombre croissant de clients interagissent avec l'entreprise par le Web, mais ils ont parfois besoin d'appeler le centre pour des questions sur les transactions ou pour obtenir de l'aide pour utiliser les services Web de l'entreprise. Les centres d'appels les traitent bien en temps normal, mais parfois il y a de longues files d'attente, des coupures d'appels, et au final le mécontentement de bons clients. Ici encore l'utilisation d'un entrepôt de données peut permettre d'analyser et de segmenter les clients par exemple en débutants et expérimentés, et d'utiliser cette information pour acheminer les appels vers des agents appropriés, afin d'optimiser l'engagement de ressources et de minimiser les périodes d'attente. Enjeu : augmentation de la satisfaction des clients et diminution de l'attrition sur les segments intéressants.

Vente croisée sur appels entrants

Alors que le publipostage et les campagnes d'appels clients voient leur taux de réponse baisser, les contacts clients entrants représentent un grand potentiel de vente. Bien entendu cela demande de savoir guider le centre d'appels pour qu'il sache identifier et exploiter les

opportunités. La connexion à un entrepôt de données clients permet de fournir des informations pour individualiser les dialogues, et pour formuler à la demande en temps réel des recommandations d'options aux téléacteurs qui correspondent aux produits existants ou potentiels. Un suivi constant des résultats des recommandations permet de les améliorer. Une entreprise a réussi à faire ainsi des offres pour 20% de ses appels entrants, ce qui en une année a représenté 300.000 nouvelles offres avec un taux de réponse de 15%. Enjeu : augmentation des ventes et de la satisfaction des clients.

Devis à la demande dans le secteur du transport

Dans le transport par exemple les clients demandent des devis pour des expéditions. Les clients cherchent les meilleurs services aux meilleurs prix et le plus fréquemment souhaitent une réponse rapide des fournisseurs de transport qu'ils ont consultés. Faire une bonne cotation n'est pas simple. Pour cela il convient de se référer en temps réel à des données historiques du client (à sa propension à acheter par exemple) et à des données opérationnelles sur les capacités disponibles, afin de déterminer le meilleur prix pour le client et la plus forte marge pour l'offreur. Enjeu : compétitivité des offres.

Contacts pertinents dans la banque

L'analyse de l'activité bancaire des clients permet de détecter pour la banque des possibilités de vendre, en particulier des produits ou services additionnels. Pour cela les informations des systèmes transactionnels doivent être regroupées et analysées. Par exemple une banque balaye son entrepôt de données clients chaque nuit et applique 300 règles pour mettre en lumière les événements importants des clients et les évaluer en termes d'opportunités de vente. Les informations ainsi élaborées sont diffusées pour actions aux attachés commerciaux en agence ou aux téléacteurs. Enjeu : plus de chiffre d'affaires, comme cette banque qui en une année a diffusé auprès de ses forces de vente, 3 millions d'opportunités qui ont généré 0,5 millions d'appels pertinents qui ont obtenu un taux de réponse de 40%.

Gestion des tarifs des abonnements en BtoC

La gestion des tarifs des abonnements peut induire la confusion et le mécontentement des clients. En BtoC les clients peuvent être sur des dizaines de milliers de plans tarifaires différents, il faut alors pouvoir reconnaître les clients potentiellement insatisfaits et ensuite interagir avec eux. Pour identifier les abonnés qui sont clairement sur le mauvais plan tarifaire, il faut se baser sur leurs usages et leurs facturations historiques dans l'entrepôt de données, et ensuite aller pro activement vers les abonnés via le téléphone ou le courrier. Enjeu : augmentation de la satisfaction des clients, diminution du nombre des désabonnements et des créances douteuses.

Gestion des offres groupées de services de télécommunications

Les clients obtiennent un rabais mensuel s'ils achètent un ensemble de services. Certains clients achètent le lot, puis résilient l'un ou l'autre des services. En fonction de la qualité et de la multiplicité des systèmes de facturation, le fournisseur ne détecte pas toujours rapidement les changements et perd de l'argent. Un entrepôt de données central donne une visibilité d'ensemble, ce qui permet de traiter sans délai avec les clients les conséquences de leur résiliation. Enjeu : traitement rapide par les centres d'appels, clarté dans la relation client et amélioration de la rentabilité.

Problèmes réseaux et satisfaction des clients

La performance du réseau est un facteur important de satisfaction des clients, mais aussi le coût fixe le plus important pour les entreprises de télécommunications. Des dizaines de millions d'appels sont passés chaque jour avec différents niveaux de qualité. Comment reconnaître les problèmes et les traiter (planification, remplacement des appareils téléphoniques) ? Pour cela il convient d'effectuer des analyses sur des séries chronologiques d'appels (90 jours dans certains cas), pour identifier les problèmes et ordonner par valeur les segments de clients, hiérarchiser les mesures correctives (offrir aux clients un appareil de remplacement ou leur notifier les mesures d'amélioration du réseau). Enjeu : la qualité des prestations qui impacte directement la satisfaction des clients et indirectement le chiffre d'affaires.

Transport : suivi des colis

Les clients veulent vérifier en ligne la situation de leurs expéditions et le transporteur veut analyser son activité. Pour répondre à ces besoins les entreprises utilisent habituellement deux systèmes différents, l'un pour permettre aux clients de suivre la réalisation des accords de niveau de service, et l'autre sous la forme d'un entrepôt de données d'entreprise pour les collaborateurs du transporteur pour par exemple le reporting, l'optimisation des parcours et l'analyse de la rentabilité. Une solution plus performante consiste à n'avoir qu'un seul système mis à jour toutes les 15 minutes, que les différents utilisateurs externes comme internes, peuvent interroger via divers moyens, dont le web. Dans un cas aux USA, un tel système assume 36.000 requêtes par jour et a permis une réduction de 35% des appels au centre de clientèle. Enjeu : efficacité de l'entreprise.

Wanted : fraudeurs

Il n'y a pas que dans le secteur bancaire qu'il y a des fraudeurs, la fraude représente une charge non négligeable dans le secteur public où son évaluation est passée en quelques années de centaines de millions pour aujourd'hui être chiffrée en milliards. Même si les travaux d'estimation sont imprécis, en France sont annoncées des fraudes annuelles entre 29,1 & 40,2 milliards pour les prélèvements sociaux, et entre 7 & 14 milliards pour les prestations sociales. Il n'y a aucun doute sur le fait que les enjeux sont énormes, mais il n'y a aussi également aucun doute que la situation peut s'améliorer rapidement grâce aux technologies qui permettent le partage des informations et l'analyse de données.

Depuis quelques temps les organisations publiques essaient de suivre la fraude et, plus important encore, d'estimer les potentiels de fraude pour les prévenir. Les organismes du secteur public cherchent à mieux comprendre les pratiques abusives ou frauduleuses et mieux les prévenir (absences ou fausses déclarations de revenus, de TVA, travail au noir, fausses déclarations d'accidents du travail, arrêt de travail bidon, maquillage d'actes médicaux de convenance, etc.). Tout ceci se faisant fréquemment entre acteurs complices (employeur/employé, médecin/patient, etc.) voir en réseau organisé ou par un individu isolé sous son nom (carte vitale servant à la famille très élargie) ou en usurpant une ou plusieurs identités (A noter par exemple que l'on estime à 10 millions le nombre de cartes vitales surnuméraires). Les fraudeurs se professionnalisent et il faut pouvoir contrer aussi bien de grosses attaques ponctuelles que de nombreuses transactions de petit montant perdues dans la masse et difficilement repérables.

Pour traquer les fraudes il convient de disposer d'une infrastructure d'analyse adéquate, c'est-à-dire en particulier fondée sur un accès facile et directe à des données détaillées de

qualité. Malheureusement les entrepôts de données aujourd'hui disponibles dans la plupart des organisations publiques françaises n'ont pas été conçus pour le support à l'analyse des fraudes, ni par les données retenues, ni par leur niveau de granularité, ni par leur fréquence de mise à jour, ni par leur organisation le plus souvent en gisements cloisonnés par fonction. Ces systèmes ont été conçus pour faire du reporting sur l'activité des services et sont fondés sur des approches trop synthétiques, à partir de données trop agrégées, analysées selon des schémas prédéfinis qui ne permettent pas de débusquer la créativité des fraudeurs. En matière de fraude il est indispensable de disposer d'une solide base d'informations détaillées qui en aucun cas ne contraint l'analyste, au contraire elle doit lui permettre de s'exprimer librement et d'enrichir progressivement sa façon de poser son problème. Les idées créatrices naissent d'une interpellation des faits, et l'analyste a besoin de vérifier ses intuitions et extrapolations par des retours aux faits.

Au niveau des analyses, elles peuvent être basiques ou élaborées, statiques ou dynamiques. Une analyse basique cherche à repérer les écarts, par rapport à un standard de montant, de fréquence ou d'une autre dimension de l'événement. Une analyse plus élaborée peut être guidée par un référentiel de cas de fraude qui a permis de mettre en lumière des batteries de critères d'anticipation ou être non guidée et utiliser des techniques avancées de fouille de données. Les analyses statiques identifient après coup des suspects ou des activités suspectes, alors que les analyses dynamiques sont menées pendant l'acte de fraude et suppose de pouvoir accéder à des services d'aide à la décision dans le cadre de processus opérationnels (couplage des systèmes opérationnels et décisionnels dans le cadre d'un entrepôt de données actif).

De nombreuses organisations privées ou publiques dans différents pays ont mis en œuvre des programmes de lutte contre la fraude, c'est le cas du Département Santé de l'État de New York qui gère le plus grand programme d'aide médicale des États-Unis, et traite annuellement plus de 300 millions de prises en charge émanant de 3,7 millions de personnes, avec un budget de 41 milliards de dollars. Dans ce contexte un pour cent de fraude supprimé, représente un enjeu 400 millions de dollars. La solution ? Un entrepôt de données d'entreprise baptisé eMedNY conçu pour consolider des centaines de millions d'enregistrements disparates dans un référentiel unique, accessible et utilisable par plus de 650 membres du personnel dans 10 bureaux et organismes d'État, un organisme fédéral et 17 comtés. D'autres comtés sont en cours d'introduction dans le programme eMedNY, et le nombre d'utilisateurs va dépasser les 1100 personnes.

L'entrepôt de données gère un historique de cinq ans qui représente 1,4 milliards de prises en charge, et permet au Département de la Santé de comprendre les besoins actuels et de prévoir les besoins futurs. Les moyens à la disposition des utilisateurs comprennent des outils d'interrogation qui permettent d'interroger directement les données, des solutions analytiques classiques pour repérer les tendances et effectuer des prévisions de résultats, une bibliothèque de 180 rapports pour appréhender différents sujets selon différents angles, des outils avancés de fouilles de données pour supporter des études pointues d'aide à la décision en matière de prévision ou de détection de fraude.

Les résultats ? Dans sa première année de fonctionnement, eMedNY a traité plus de 150 000 requêtes qui ont permis de :

- réaliser plus de 16 millions de dollars d'économies grâce à l'identification de 3800 demandes de prise en charge individuelle indues,
- recouvrer en moins de six mois 5 millions de dollars dus à des doubles paiements,

- récupérer 1 million de dollars du à des erreurs dans des factures de cliniques,
- réaliser 63 millions d'économies du fait d'une application rigoureuse des réglementations,
- abaisser de 30 millions de dollars le coût du remboursement de l'hormone de croissance Serostim en mettant en œuvre une procédure d'accord préalable,
- augmenter l'efficacité de l'allocation des ressources des services d'aide aux alcooliques ou drogués, en identifiant les 12% des personnes qui représentaient 52% des coûts et en organisant un programme spécifique à leur intention,
- mieux organiser les soins en identifiant des chevauchements entre les soins à domicile et à l'hôpital,
- renforcer les possibilités de vérification et de contrôle dans les procédures d'acceptation des prises en charge,
- construire un modèle prédictif afin de profiler ceux qui sont les plus susceptibles de commettre une fraude ou un abus.

Information & communication client

Il faut bien distinguer l'information de la communication, la première se résume à un message, la deuxième à une relation. Dans la communication, on tient compte du récepteur, qui intègre l'information dans son système cognitif. Pourtant jusqu'à aujourd'hui, l'information est extrêmement valorisée, aux dépens de la communication, alors que cette dernière est plus influente. En plus de la délivrance d'un contenu, elle pose la question de la réception du message, de la manière dont il sera interprété, même si on ne sait pas et peut-être ne saura-t-on jamais ce qui se passe dans la tête du récepteur, d'autant que plus il est soumis à des messages, plus il devient résistant.

Communiquer revient à partager des représentations, des valeurs et des symboles. Aujourd'hui le récepteur est cultivé, informé et donc très enclin à refuser ce qu'on lui impose si cela bouleverse ses valeurs. L'inefficacité des sondages et des études déclaratives, est l'un des signes de cette disposition d'esprit : on dit une chose, on en pense une autre et on en fait une troisième. Le public est de plus en plus instruit et de plus en plus intelligent, il est dorénavant à même de se forger une opinion propre, de sélectionner l'information. Dans ces conditions, les représentations personnelles, les stéréotypes, tous ces « bugs » humains de la communication sont plus importants que les bugs techniques.

A la fin du dix-neuvième siècle, le téléphone, puis au vingtième siècle, la radio, la télévision, les mobiles et aujourd'hui les réseaux sociaux ont vu le jour. La performance technique progresse : son, image, puis interactivité. Nous avons tendance à penser que les hommes sont naturellement en phase au bout de la chaîne, mais cela est faux. Chaque récepteur décode le message qu'il reçoit selon des conceptions qui lui sont propres. Par exemple dans le cadre d'une communication internationale, la question des cultures joue un rôle primordial. Un Africain n'est pas un Asiatique, qui lui-même n'a rien à voir avec un Européen. Dans notre monde globalisé il va falloir se comprendre entre cultures radicalement différentes.

L'interactivité n'est pas synonyme de communication. Pour qu'émerge une interactivité constructive, il faut qu'il y ait adhésion aux représentations. Si les récepteurs n'ont pas confiance en l'émetteur, ils boycotteront la source d'émission ou pire, resteront dans le refus tout en feignant éventuellement l'adhésion. Le défi de l'interconnexion, c'est ce qui va ressortir de la confrontation des points de vue, des conceptions. Et plus on communique, plus il y a de techniques impliquées, plus il y a de diversités des formes de rencontre.

Pour mieux comprendre les récepteurs les entreprises peuvent faire appel à de nouveaux profils. Il s'agit d'engager des sociologues, des historiens, opérant sur le terrain. Il faut alors s'efforcer d'intégrer d'autres données, comme les phénomènes culturels et de dépasser la seule logique universelle que l'on connaisse pour l'instant, celle du profit. En matière de message personnalisé, il ne faut pas aller trop loin dans le maillage, au risque de faire croire au récepteur que vous êtes à même de penser à sa place. Généralement les gens n'aiment pas se rendre compte qu'une entreprise sait un grand nombre de choses sur eux. Ils se sentent piégés. L'être humain veut pouvoir tricher, mentir, se cacher. Cependant, pour rentrer dans l'univers du récepteur, il faut passer la barrière, analyser sa réception et en saisir les dimensions. Evidemment cela pose un problème éthique. Et même si on arrive à décoder une fois la réception pour la subvertir, la résistance reprendra le dessus très rapidement.

Informations et communications à valeur ajoutée

Chercher un avantage concurrentiel en tissant des relations avec des clients, pour mieux comprendre leurs besoins et leurs désirs, n'est pas nouveau. Exploiter des informations clients pour mieux se positionner est un réflexe commercial de base, que les entreprises ont d'autant plus facilement que pour la majorité la moitié de leurs bénéfices provient de 10% de leurs clients. Cependant, la plupart des entreprises vendant directement aux consommateurs échoue dans la gestion de l'un de leurs actifs majeurs : l'information client. La raison principale vient du fait que les entreprises n'ont pas une approche globale de la gestion de leur relation client.

Dans le contexte actuel de multiplicité des canaux de distribution et des offres analogues, le coût d'acquisition d'un nouveau client s'envole, les marges baissent et pour les produits en phase de maturité l'amortissement des coûts de recrutement peut nécessiter plus de deux ans de consommation et suppose donc une certaine fidélité. Tout cela conduit à la prolifération des programmes de fidélisation. Les entreprises développent donc des stratégies de focalisation client, qui les amènent à identifier leurs clients les plus intéressants ; créer des portefeuilles de clients homogènes (problématique, potentiel, ...) ; se débarrasser des clients non profitables ; choyer les "clients avocats de leurs produits" ; se servir de leurs clients pour obtenir d'autres clients ; identifier les prospects les plus intéressants ; écouter, provoquer les suggestions de leurs clients ; et développer des programmes de fidélisation.

La plus grande difficulté dans ce type d'approche réside dans le fait que les hommes et informations nécessaires sont dispersés dans l'entreprise et relèvent de fonctions différentes comme le marketing, la finance, les ventes, les services après vente. Inversement les technologies de l'information ont tellement évoluées, qu'aujourd'hui le stockage, l'analyse et l'accès distant à de grands volumes de données sont aisés. L'automatisation des Ventes & du marketing apporte trois bénéfices majeurs : la réalisation d'approches commerciales des clients très personnalisées ; l'intégration des réactions des clients (produits, concurrents, ...) dans la définition de l'offre ; la création d'une infrastructure qui à moindre coût facilite la flexibilité et permet de constamment entretenir un portefeuille d'avantages concurrentiels (offre, personnalisation, coûts).

Pour obtenir ces bénéfices les entreprises mettent en place des applications pour : cibler (segmentation) ; promouvoir (gestion de campagne marketing) ; fidéliser (fidélisation, rétention, attrition), prospecter (acquisition, vente croisée, additionnelle) ; suivre les résultats (ventes par produit, canal, ...) ; analyser la rentabilité (marge brute, nette, ...) ; définir l'offre (affinité, conception, chaîne d'approvisionnement).

Aujourd'hui, les entreprises utilisent le téléphone, internet, la poste, des vendeurs pour interagir avec leurs clients et plus particulièrement avec ceux à forts potentiels, mais il est essentiel pour réussir ces approches marketing de trouver la bonne combinaison de technologies et de ressources humaines qui permettent de mettre en œuvre une gestion optimum de la relation client : obtenir un signe d'intérêt, un premier achat ; augmenter la fréquence, la variété, le montant des achats ; réduire l'attrition et réactiver les inactifs.

Au moment de vous lancer dans ce type d'approche pensez à la phrase de Sénèque : " Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où aller ". Gérer la relation client est un métier,

des objectifs relationnels ne peuvent être atteints que dans la mesure où un cap est fixé et que quelques directives sont précisées, de telle sorte que l'allocation des ressources et les choix d'actions opérationnelles puissent être réalisés pour permettre d'atteindre un objectif retenu. Un résultat significatif ne peut pas être attendu d'un ensemble d'activités déclenchées au hasard. Au de là du produit ou du service, la clé principal est dans la communication et dans la possibilité que le client a de différencier une offre. C'est pourquoi, positionnement et éléments de différenciation doivent être constamment maintenus attractifs et l'image de marque gérée. Les consommateurs se font une image des produits/services et des entreprises, à travers les emballages, les canaux d'interaction, le degré de courtoisie des réponses au téléphone par exemple, tout ce qu'ils voient ou entendent ; cette image les inciteront ou non à acheter.

Gestion des communications : priorité à l'optimisation des messages

La communication quel que soit le secteur d'activité a dans le passé souvent pris la forme d'un "tapis de bombes". Les grandes entreprises ont cherché à couvrir l'ensemble du public potentiel en considérant qu'elles atteindraient ainsi immanquablement la clientèle cible, plus ou moins bien définie. Depuis quelques années les entreprises tentent de mieux ajuster le tir, il s'agit alors de mieux identifier les clients et en particulier ceux à fort potentiel, afin de mettre en place des programmes de communication plus individualisés.

Information et communication client

Identifier	Ne connaît pas les clients	Connait les transactions	Connait l'historique	Connait les préférences
Différencier	Tous semblables	Suivant la valeur	Valeur et besoins	Accroît les besoins
Interagir	S'adresse aux clients	Ecoute, oublie	Ecoute, se souvient	Parle avec les clients
Personnaliser	Une offre pour tous	Quelques choix	Personnalise pour certains	Personnalisation de Masse




Illustration - 14

Pour répondre à ce besoin des éditeurs déjà présents sur le marché ont rajoutés à leurs outils des fonctionnalités de gestion des communications clients. On trouve donc aujourd'hui des moyens de ce type dans différentes suites : suites marketing qui à l'origine étaient souvent centrées sur la gestion des budgets marketing ; suites Analytiques centrées sur l'analyse des données ; suites CRM centrées sur l'automatisation des canaux ; et suites d'Entreprise visant d'intégrer toute la gestion de l'entreprise.

Le niveau de retour sur investissement des communications est lié aux différents types de campagne menés qui intègrent plus ou moins de connaissance des clients et sont plus ou moins sophistiqués. Ainsi une campagne ponctuelle sera moins efficace qu'une série de campagnes cadencées focalisées sur un thème promotionnel, ou qu'une campagne

événementielle qui déclenche des actions prédéfinies en réaction à un changement du client, ou qu'une campagne fondées sur le cycle de vie du client qui recherche une proximité avec le client en enchaînant les communications en fonction des réponses du client et en utilisant différents canaux d'interaction. Mais attention les besoins des différents secteurs sont différents. Par exemple la grande distribution qui commence depuis peu à identifier ses clients grâce aux cartes de fidélités, met en œuvre au mieux des campagnes cadencées et se contente souvent de communiquer sur des promotions et d'offrir des bonus. A contrario le secteur Bancaire qui possède depuis plus longtemps une connaissance approfondie de ses clients gèrent des interactions à travers de multiples canaux, développent des communications événementielles et liées aux cycles de vie.

Quand on regarde les différentes solutions du marché on retrouve toujours certaines fonctionnalités de base comme donner une vue unique du client, faire des ciblage, planifier des communications multicanaux, personnaliser les messages et gérer les résultats. Mais des différences importantes apparaissent sur certaines fonctions clés comme modéliser les comportements des clients et segmenter ; mettre en place des communications déclenchées par des événements clients ; optimiser les communications pour assurer la cohérence des messages clients en tenant compte de l'historique des contacts, en appliquant des règles de priorité, d'unicité, de non « sur sollicitation » et en évitant de saturer les canaux. Enfin au-delà des solutions il faut apporter une attention particulière aux données clients prises en compte, au niveau de détail et d'historique qu'elles offrent. Par exemple dans la distribution les possibilités de communication seront très largement supérieures si la base de données clients permet d'accéder au détail du contenu des paniers, et non pas seulement à quelques données agrégées supposées représentées le comportement du client.

Mais attention lors de la mise en œuvre de toute solution il convient de ne pas oublier que le client est d'abord un individu, c'est-à-dire quelque chose de complexe. Le client est exigeant, méfiant, compétent et ses attentes sont du type plaisir, sécurité, personnalisation, considération. Dès lors il faut veiller à bien s'armer pour gérer deux moments clés de la communication : connaître le client et lui envoyer le bon message, au bon moment, par le bon canal.

Art de la conversation client

Une des choses les plus importantes qu'une solution de CRM peut apporter à une entreprise, c'est de lui permettre d'établir avec ses clients et prospects des échanges intelligents susceptibles de générer de la valeur dans des approches gagnants/gagnants. Pour créer de la valeur, il convient de comprendre le marché et au niveau le plus fin le client, pour faire des propositions pertinentes. Dans cette optique les événements quotidiens les plus importants pour les entreprises sont les échanges qui sont réalisés avec les clients. C'est pourquoi il faut considérer ces événements comme prioritaires, or c'est rarement le cas.

Pour créer des propositions compétitives, les entreprises doivent comprendre la façon dont les clients valorisent les produits et services. Ceci ne peut se faire que par des approches qualitatives et quantitatives dans lesquelles il faut se méfier des idées toutes faites, des modes, des gros menteurs des sondages, pour privilégier les données factuelles de consommation. Les pièges sont nombreux et les approches sont trop souvent conduites par des équipes spécialisées, plus dans un esprit de validation que d'ouverture. Les groupes de travail transverses aux grandes fonctions de l'entreprise sont rares et au mieux quand dans un

projet plusieurs entités sont sollicitées, elles le sont de façon séquentielle dans des processus où chacun cherche surtout défendre sa position.

Pour créer des avantages compétitifs majeurs dans le monde hautement concurrentiel d'aujourd'hui, il convient non seulement de faire intervenir correctement toutes les parties prenantes de l'entreprise, mais aussi de leur permettre d'accéder aux informations qui leur sont nécessaires et cela suppose de bons moyens pour intégrer et accéder aux données de toute l'entreprise sur le sujet. En particulier toutes les informations relatives aux relations clients à travers tous les canaux de contacts. Il s'agit de comprendre le contexte économique des relations clients, à court terme et dans une perspective de temps raisonnable, de façon à définir le potentiel des cibles et les évolutions de consommations prévisibles. Il faut aussi apprécier et augmenter les possibilités de valoriser chaque interaction client en termes de connaissance, de promotion, de chiffre d'affaires, etc. Il convient en particulier de savoir proportionner les investissements dans les échanges à travers tous les canaux en fonction de leur intérêt et de développer les plus profitables. Le bon ajustement des ressources et des communications clients en fonction des objectifs de l'entreprise est primordial. La capacité de mettre en œuvre des communications événementielles cadencées, qui exploitent au mieux les moments où les clients sont les plus réceptifs, permet de générer des échanges créateurs de valeur. Enfin, pour certaines cibles, les e-échanges peuvent offrir une croissance très significative.

Par exemple Travelocity.com la grande agence de voyage sur le web, utilise un entrepôt de données d'entreprise pour établir des échanges intelligents avec ses clients. Ainsi récemment une compagnie aérienne proposait des tarifs très avantageux entre Los Angeles et San Juan, Puerto Rico. A 8h du matin Côte Est, la compagnie informait toutes les agences, immédiatement Travelocity a décidé de lancer une campagne sur cette opportunité. A midi le département marketing a fini d'analyser les trente millions de clients de la base d'utilisateurs, et de sélectionner les 30 000 personnes qui vivent à Los Angeles ou ses environs ont visualisés à un moment donné des voyages dans les Caraïbes mais n'ont pas acheté de tickets. Dans la foulée un e-mail de promotion de l'offre a été envoyé. Dans le mois qui a suivi 25% des ciblés ont acheté un ticket.

Cet exemple illustre le type d'intelligence et de vitesse qu'une bonne intégration des données peut fournir pour générer de la valeur pour les clients (cf. le taux de réponse), et l'entreprise (cf. la facilité de montage de la campagne). Mais bien entendu l'intérêt d'un entrepôt de données d'entreprise va bien au-delà des apports au seul département de gestion des campagnes marketing, car l'objectif d'établir des échanges intelligents avec les clients concerne toutes les personnes en contact direct, comme dans une compagnie aérienne par exemple, ceux des services de la réservation, de l'aéroport, de la cabine, des bagages, des enquêtes qualité, des points de fidélité, sans compter les personnes qui n'ont pas de contacts directs comme les financiers ou d'autres grands départements.

Fidélisation et expérience client

La définition d'une stratégie client part généralement du constat que tous les clients n'ont pas la même valeur, qu'ils sont tous différents et qu'il convient de mettre en œuvre des stratégies différenciées. De plus les entreprises étant passé ces dernières années d'un marketing produit, à marketing orienté client, elles n'envisagent plus leur rapport avec leur clientèle uniquement à l'aune du dernier achat, mais dans un temps plus long, prenant en compte la notion de cycle de vie et cherchant à bâtir une relation dans la durée. Pour cela elles cherchent à faire vivre aux clients une expérience au-delà et en dehors du produit, de dépasser le registre strictement marchand pour accompagner le consommateur au quotidien, le conseiller, susciter sa confiance, son attachement, sa fidélité et anticiper ses désirs.

Concrètement les entreprises doivent aider chaque client, à comprendre les différents produits ou services offerts, à obtenir des recommandations, des exemples sur l'utilisation des offres, à comparer les offres, à finaliser son achat, ses aspects logistiques éventuels, à utiliser le produit ou service acquis, à obtenir plus d'information, un support ou de l'assistance, à envisager des options supplémentaires, à stopper l'utilisation de ce produit ou service, à changer de gamme, etc. Globalement il s'agit de gérer une suite d'événements et d'actions qui vont construire l'expérience des clients, et l'amener à passer d'une logique purement commerciale (j'achète), à des échanges et une relation plus consistante, plus confiante, plus durable.

Dans ce domaine, toute approche marketing doit partir de la connaissance des clients et de ce qu'ils attendent. Il faut ensuite définir des relations types adaptés aux possibilités envisageables pour chaque segment de clients. Cependant dans tous les cas il faut faire les choses dans l'ordre, il convient de maîtriser successivement, la qualité des produits ou services proposés, l'attitude des collaborateurs (empressement, confiance, empathie, convivialité), sans oublier l'homogénéité du traitement quelque soit le canal d'interaction.

Il ne faut surtout pas se presser pour choisir une solution technologique, même si elles n'ont jamais été aussi élaborées et performantes, elles ne peuvent en aucun cas à elles seules amener le succès. Il est indispensable de traiter les aspects stratégiques (segmentation, scénarios d'expérience client) et organisationnels avant ceux des systèmes d'informations opérationnels et décisionnels.

De la gestion des expériences client

Un nouveau terme est récemment apparu dans le monde du marketing le « Customer Experience Management » (CEM). Cet article a pour objectif d'expliquer ce qu'est le CEM, comment il se relie à une approche « plus traditionnelle » de CRM, en quoi il est nécessaire pour construire des relations 1:1 fortes avec des clients de qualité. Pour certains, le CEM est juste un autre mot à la mode inventé par des consultants en mal de renouvellement. Pour d'autres, c'est le « Saint Graal » du 1:1 marketing, particulièrement pour les clients de haute valeur et à haut potentiel de croissance. Comme souvent, la vérité se trouve quelque part entre ces deux extrémités.

Une approche coordonnée et intégrée de CEM est la composante principale d'une stratégie réussie de gestion de la relation client. C'est également une composante clé d'une stratégie de gestion de marque. Tandis que certaines caractéristiques d'une marque sont établies à travers les moyens traditionnels mobilisés pour vendre, l'image réelle de la marque se fixe lors des interactions avec le client. L'image de marque et la réputation sont devenues de plus en plus dépendantes des expériences des clients avec l'entreprise. Les gens se rappellent des expériences davantage que des produits ou des services. Le mécontentement des clients et un fort taux d'attrition sont les conséquences normales de l'échec d'une marque à assumer la qualité d'expérience attendue par ses clients.

Comme le CRM, le CEM est né du constat de la baisse de l'efficacité des stratégies traditionnelles de vente. Dans la plupart des industries une combinaison d'effets venant en particulier de l'augmentation de la concurrence, de l'utilisation de nouvelles technologies, de l'évolution des modes de vie ont modifié l'équilibre des forces entre les fournisseurs et les clients. Sur les marchés caractérisés par une concurrence globale intense, une réduction du nombre des marques, une banalisation des produits, des services, et un accès illimité à l'information, de nouvelles approches innovatrices des ventes sont indispensables. Dans une ère où le « client est roi », une croissance soutenue des ventes et des bénéfices ne peut être réalisée qu'en construisant une relation 1:1 forte avec les clients de haute valeur et à haut potentiel.

Fidéliser les clients précieux

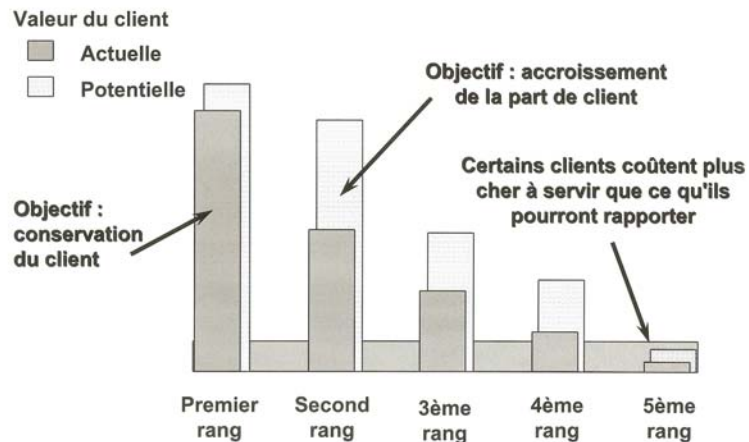


Illustration - 15

Tant le CEM que le CRM accordent beaucoup d'importance au principe du 20/80 (20 pour cent des clients produisent 80 pour cent des revenus) et à la nécessité de maximiser la rentabilité des clients de qualité. Tandis que des similitudes existent, il y a des différences importantes entre les deux approches. À quelques égards, le CEM peut être considéré comme une image du CRM vue dans un miroir. Dans une approche CRM « traditionnelle », chaque interaction avec un client est vue comme une occasion pour l'entreprise d'améliorer son niveau de connaissance du client. L'information saisie au moment de l'interaction est employée pour établir un profilage, une micro-segmentation, une analyse prédictive etc. L'objectif principal est d'améliorer l'efficacité des ventes et de monter des campagnes plus ciblées, avec des produits, des services et un matériel promotionnel plus adaptés aux besoins

spécifiques de segments de clients bien définis. Le but final est la personnalisation complète des ventes et du marketing dans une logique 1:1. L'approche CEM renverse cette perspective et tout en regardant chaque interaction comme une opportunité de mieux connaître le client, elle vise à donner à ce dernier l'occasion d'en apprendre plus sur l'entreprise. Or toutes les études le montrent, il y a un rapport clair de cause à effet entre ce que le client apprend lors d'une interaction et son comportement lors de l'interaction suivante.

L'approche CEM peut donc être synthétisée de la façon suivante :

1°) La vraie source de la fidélité (conservation, croissance du client) est la qualité de l'expérience que chaque client a avec l'entreprise, et non pas la capacité de cette dernière à s'adapter aux besoins du client en personnalisant ses messages de ventes. Car l'approche de l'entreprise honnie, est honnie, même si elle est personnalisée.

2°) Chaque fois qu'un client entre en relation avec l'entreprise, il « expérimente » les collaborateurs, les systèmes, les processus et la culture. Les expériences d'un client pendant ses interactions, particulièrement à certains moments clé de vérité, ont un impact crucial sur son futur comportement. Les expériences positives aident à établir la fidélité du client. Les expériences négatives mènent à la défection du client.

3°) Les expériences du client se produisent à travers divers points de contact (par exemple le service vente, le centre d'appel, le bureau de réception, le service à la clientèle, l'après vente, la publicité, les brochures, le site web) et ceci à différentes étapes du cycle de vie du client (prospect, client récemment acquis, etc.). Les entreprises ne peuvent pas éviter les occurrences des expériences à chaque point de contact, il est donc essentiel que chacun d'eux soient proactivement contrôlés de manière à ce qu'ils influencent positivement le client. L'assurance de la qualité et de l'uniformité des expériences à travers tous les « points de contact » est un facteur critique de succès majeur.

4°) Fondé sur ce qui précède, l'approche CEM peut être définie comme la gestion proactive des interactions critiques qui ont lieu entre l'entreprise et ses clients, de manière à fournir la valeur adaptée définie par la stratégie. Les expériences positives de gestion du client produiront de la fidélité et de la croissance. Les expériences négatives mèneront à la défection du client. Le CEM doit donc être partie intégrante de l'approche globale du client et de la gestion de la marque d'une entreprise.

5°) Un CEM efficace peut fournir à court, moyen et long terme un avantage concurrentiel de différenciation, une amélioration immédiate de la satisfaction des clients et de la fidélisation, le tout se cumulant au niveau des résultats financiers.

Optimiser l'expérience client

Quand une entreprise intègre dans sa stratégie le fait de focaliser son organisation sur ses clients, il est certain que si elle ne va pas chercher à traiter tous ses clients de la même façon, elle va quand même viser d'optimiser les « expériences » que ses clients ont avec elle. Ici optimiser ne veut pas dire maximiser et c'est bien entendu un optimum sous contrainte qui est recherché. Choisir un niveau d'optimum pour les expériences des clients nécessite d'arbitrer entre des intérêts externes (par exemple ce que les clients souhaitent) et des intérêts internes (chiffres d'affaires, marges), le tout dans un horizon temporel qu'il faut aussi fixer.

Concrètement il convient de traiter les principaux points suivants : Créer des segments de clients durables, à partir d'une connaissance large des clients, incluant toutes leurs relations avec l'entreprise et ceci sur une période significative. Utiliser ces segments pour définir des

scénarios des relations avec les clients dans le long terme qui puissent être mis en œuvre dans différents contextes d'interaction. Mettre en place des moyens qui permettent de reconnaître les clients quelque soit le canal par lequel ils entrent en contact avec l'entreprise. Prendre en compte tous les besoins et donc intégrer tous les processus inhérents aux relations clients. Faciliter la réalisation d'analyse à tous les stades, de façon à ce que les apprentissages possibles des expériences passées puissent être faits. Personnaliser l'offre au sens large, les produits et les expériences, de façon à ce que le client perçoive qu'il fait l'objet d'un traitement qui lui est spécifique. Gérer le portefeuille de clients, c'est-à-dire adapter les engagements de ressources pour assurer la qualité des expériences à la valeur des clients pour l'entreprise. Etablir des règles et une discipline de façon à ce qu'à travers l'organisation les services soient assurés et à leur juste niveau. Organiser l'apprentissage de l'entreprise, partager les résultats de façon à faciliter la déclinaison des recettes de succès et éviter de persister dans l'erreur. Intégrer les équipes intervenant dans la chaîne de valeur de façon à ce qu'elles aient intérêt à travailler ensemble.

De fait il faut aussi que l'entreprise tienne compte de son niveau réel de maturité dans sa façon d'interagir avec ses clients pour définir des solutions pour les points listés ci-dessus. La tâche n'est pas triviale mais les enjeux de satisfaction de la clientèle, de notoriété, de part de marché, de chiffre d'affaires et de marge sont motivants. Il faut absolument chercher à être progressif et cohérent dans l'introduction des changements dans l'offre, dans l'organisation et dans les outils. Il faut avant tout traiter le cas de l'entreprise et non plaquer une solution toute faite. Il n'existe pas de "one best way", ni de solution informatique unique et obligée. De fait il existe une grande variété de problématiques, imputables à des situations d'entreprises très différentes (domaines d'activité, types de clientèle, culture organisationnelle, structure) qui doit nécessairement conduire à une diversité d'approches.

Les entreprises ne doivent pas compter sur une «approche métier» type pour optimiser l'expérience de leurs clients, ni non plus mettre en œuvre les mêmes technologies. Il faut en particulier éviter toute dérive techniciste et ne pas se focaliser sur les outils. Il convient d'avoir conscience de l'importance de la coordination de l'ensemble de l'entreprise et donc de la primauté des aspects métier.

L'optimisation des expériences client permet d'instaurer des relations plus durables et de consolider l'entreprise sur son marché. Très concrètement elle accroît la fidélité des clients et donc leur valeur pour l'entreprise, et autorise un développement de la connaissance du fonctionnement des marchés, source majeur de l'innovation. Cette approche permet de réfléchir et parfois de remettre en cause des composantes du «business model», à commencer par le mix des éléments formant la valeur pour le client ou sa propre chaîne de valeur. Tout cela débouche sur un renforcement de la position concurrentielle y compris dans des marchés sans croissance.

Démarche de mise en œuvre d'une approche de gestion de l'expérience client

Les nouvelles technologies de l'information peuvent être utilement employées pour enrichir l'expérience que les clients ont à toutes les étapes du cycle de leur relation avec une entreprise qui leur fournit un produit et/ou un service. Il est clair qu'aujourd'hui seule une minorité d'organisation sont réellement proactive dans ce domaine de la gestion des expériences clients (Customer Experience Management en anglais, CEM). Pour ceux qui

voudraient se lancer il s'agit avant d'élaborer une stratégie & des objectifs, d'étudier et de fixer différents points.

Il convient d'abord de définir en fonction du positionnement marché ce que devrait être les expériences idéales du client, dans sa relation à l'entreprise et à ses produits/services. Il s'agit de bien identifier les valeurs principales que l'entreprise souhaite communiquer par segment de client. Dans un premier temps il faut sans doute, pour avoir un impact rapidement tout en minimisant l'investissement, avoir une approche 20/80 et se focaliser sur les clients de haute valeur pour l'entreprise en termes de bénéfices actuels ou potentiels.

Une étude approfondie des clients ciblés doit permettre d'identifier les comportements principaux, que l'entreprise souhaite influencer aux différentes étapes du cycle de vie des relations de ses clients avec elle et ses produits/services. Il s'agit de passer en revue tous les types d'interaction, de déterminer les « moments de vérité » tels que les clients de qualité les vivent, et de définir des scénarios d'expériences idéales pour chacun d'eux. Il convient de rechercher ce que les clients pensent vraiment de l'entreprise. Il faut s'assurer que cette recherche va au-delà d'une simple enquête de satisfaction client et évalue l'expérience réelle des clients lors des « moments de vérité » principaux. Les écarts qui existent entre les expériences réelles identifiées par la recherche, et les expériences idéales souhaitées pour chaque « moments de vérité », fournissent une base solide pour développer une stratégie de gestion des expériences clients.

A partir de ce qui précède il convient de concevoir des objectifs clairs et des plans d'actions pour les atteindre. Il convient donc de définir concrètement comment mobiliser les personnes, les processus, les systèmes, les technologies, l'organisation et la culture de l'entreprise pour poursuivre les objectifs d'expériences clients définis. En outre il faut arrêter le choix des métriques principales à utiliser pour suivre l'impact de la mise en œuvre de la stratégie. La mise en application des programmes qui visent à améliorer les expériences des clients à tous les points de contact doit être continuellement surveillée et évaluée, de façon à piloter les actions et à s'assurer de leur impact. Ici il peut être judicieux d'employer une approche scorecard pour fixer des relations causes / effets entre des objectifs, des mesures de performances et des actions.

La qualité de l'implication des collaborateurs de l'entreprise dans la stratégie, est le facteur clé de succès majeur de la mise en œuvre d'une approche de gestion des expériences clients. Des personnes « heureuses » font des clients heureux. Il est nécessaire de s'assurer que les personnes impliquées, les recrutements, les rémunérations, l'organisation marketing / vente sont parfaitement alignés avec les objectifs de gestion des expériences clients.

Une bonne gestion des expériences des clients aide à développer et à renforcer les rapports avec les clients, concrètement il s'agit de créer ou maintenir des rapports profitables avec des clients, de mieux les satisfaire, d'accroître les revenus en optimisant les promotions appropriées et opportunes, d'augmenter la part de client. Par exemple dans le monde du transport aérien, toutes les options de vol et de réservation disponibles aujourd'hui, offrent de nombreuses occasions de dialogue et de service, pour tisser des relations avec les clients et améliorer leurs expériences avec l'entreprise.

En termes de système d'information la gestion des expériences doit être partie intégrante du système de gestion des clients. Il convient en particulier de disposer de moyens adéquats intégrant au sens informatique du terme, des applications opérationnelles de gestion des

canaux d'interaction, des supports d'aide à la décision et un outil sophistiqué d'optimisation des communications commerciales, de façon à être capable de gérer les expériences appropriées, opportunes et profitables permettant d'accroître l'acquisition, la croissance et la conservation des clients.

Priorité à l'organisation de la relation client

La gestion de la relation client au-delà du choix stratégique de l'entreprise de structurer son activité à partir du client, est avant tout un problème d'organisation et accessoirement un problème de système d'information. Ceci explique les nombreux échecs de mise en place de progiciels dans ce domaine et la faiblesse de ce marché, d'autant plus que non content de vouloir plaquer des solutions toutes faites, la plupart du temps les projets ont plus cherché à résoudre des problèmes internes aux entreprises plutôt qu'à mieux comprendre et servir les clients.

Les solutions qui sont sensées répondre aux besoins de toutes les industries sont suspectes, car la façon d'organiser la gestion de la relation client est différente, selon que l'activité de l'entreprise relève du BtoC (Business to Client) ou du BtoB (Business to Business). La relation clients découle directement du domaine d'activités : le fait de gérer des grandes entreprises ou de gérer parfois des millions de petits consommateurs anonymes soulève en effet des problématiques différentes. Par exemple une entreprise de distribution est en contact direct avec ses clients, contrairement à l'entreprise de production qui va travailler via des intermédiaires. De plus les différences à l'intérieur d'une même industrie peuvent être très importantes, par exemple une entreprise de grande distribution traitant un nombre considérable de clients, affronte une problématique sans commune mesure avec celles qui distribuent des produits de luxe.

Les différences ne viennent pas seulement du type de clientèle mais aussi de la nature de l'offre. Certaines entreprises proposent des biens ou services relativement simples (produits de beauté, nuits d'hôtel), d'autres ont une offre variée, complexe et en forte évolution (par exemple le secteur de l'informatique). Certaines entreprises ont des échanges discontinus avec leurs clients : en France un consommateur achète en moyenne une voiture tous les 7 ans. D'autres ont des échanges continus, notamment quand il s'agit de formules d'abonnement.

Enfin les structures et la culture peuvent créer des différences majeures. Certaines entreprises sont très centralisées, d'autres décentralisées. Certaines sont intégrées, d'autres fonctionnent en réseau, avec des partenaires. Les enjeux de la gestion des relations clients peuvent être nationaux, multinationaux ou globaux. Les entreprises peuvent avoir une culture très hiérarchique ou très participative, être tournée vers l'excellence technique, utiliser plus ou moins de canaux commerciaux, points de vente, call-center, internet – qui chacun d'eux ne sont pas concernés de la même façon par la gestion de la relation client au sein d'une même entreprise et bien entendu selon les entreprises.

En fait la relation client est un concept vieux comme le monde qu'historiquement nous résumions dans la formule « être commerçant ». Aujourd'hui sous la pression de nouvelles offres technologiques siglées Customer Relationship Management, nous redécouvrons qu'un client doit être considéré. Partant de cette idée, le premier problème qu'une gestion de la relation client doit affronter est celui de la connaissance des clients et de la fixation d'une

stratégie relationnelle. Le deuxième est celui de la maîtrise des interactions avec le client à travers tous les canaux utilisés, de sorte que l'entreprise agisse de façon cohérente par rapport à sa stratégie.

Mais attention il n'y a pas une bonne solution technique, il faut s'adapter aux réalités de son entreprise. Il faut comprendre quelle est la bonne relation à avoir avec chaque client, et pour cela il est probablement nécessaire d'intégrer les données client afin de fournir une vision précise des clients à travers tous les canaux et lignes de services. Inciter chaque client à aller vers une relation rentable pour l'entreprise, et pour cela il convient de partager dans toute l'entreprise de la conception des produits aux services à la vente, une connaissance client pragmatique et de se doter des moyens, pour transformer la connaissance en interactions rentables, tout en gérant l'expérience client. Il faut en particulier aider les vendeurs à prendre les bonnes décisions de vente ou de service et pour cela intégrer tous les canaux, afin de fournir un environnement dans lequel tous les segments client peuvent être touchés d'une façon rentable.

Enfin il faut se rappeler que le problème est d'abord organisationnel et qu'organiser ce n'est pas mettre de l'ordre mais susciter la vie.

Améliorer la relation du fisc avec le contribuable

La gestion des relations avec les contribuables représente pour les gouvernements un défi délicat à relever. Les départements des impôts doivent recueillir l'argent dû, faire respecter les lois fiscales de façon équitable et avec fermeté, identifier d'éventuels fraudeurs tout en fournissant des services d'assistance aux contribuables. Face à cette situation le Missouri Department of Revenue (DOR) a reconnu en 2004 que sa Division de la fiscalité pouvait largement s'améliorer par rapport à ses buts, et pour ce faire le DOR a déployé un entrepôt de données d'entreprise. Ce système permet d'intégrer les données en provenance de plusieurs sources, et d'identifier les entreprises ou les particuliers qui ne sont pas correctement enregistrés, ou qui ne remplissent pas correctement leurs obligations fiscales. Ce gisement de données de suivi de la conformité des déclarations, est une source d'information qui permet d'augmenter la perception des recettes et d'améliorer le service aux contribuables.

Durant les trois premières années du programme, le DOR du Missouri a récupéré près de 21 millions de dollars d'impôts non payés ou correspondant à des déclarations non-conformes. « C'est de l'argent que l'État a encaissé et peut ajouter à son budget et sans un entrepôt de données, nous n'aurions probablement jamais retrouvé ces fonds », signale l'un des administrateurs du DOR. L'agence a également amélioré le service qu'elle fournit aux contribuables, en leur apprenant à prévenir les erreurs les plus courantes.

Le DOR gère 118 différentes taxes relatives à divers impôts concernant les entreprises, les ventes, les employés ou le revenu des personnes. La plupart des systèmes informatiques correspondants sont spécifiques et ne partagent pas d'informations avec les autres. Avant de disposer d'un entrepôt, l'organisme ne pouvait pas facilement rapprocher et analyser des données provenant des différents systèmes. Les utilisateurs pouvaient générer manuellement un petit nombre de rapports, toutefois, la création de ces rapports, prenait beaucoup de temps et de main-d'œuvre, de sorte que de nombreux contribuables délinquants n'étaient pas découverts.

Pour permettre l'exploitation consolidée de ses données, le DOR a décidé de créer un système commun à l'ensemble du département, capable de couvrir tous les besoins en matière d'extraction de données des systèmes opérationnels en place, de gérer des données historiques, d'analyser et de permettre d'utiliser l'ensemble des données du gisement dans le cadre de processus opérationnels front ou back office (notamment pour faire des analyses à la volée, des scorings ou de simples récapitulatifs multidimensionnels sur les objets de gestion examinés). Le DOR a donc créé une longue liste d'exigences, mais s'attendait à devoir faire des compromis pour rester dans les limites de son budget.

Cependant, par le choix d'une architecture unique, d'une technologie évolutive et par un lotissement approprié de son projet, le DOR a pu étaler sur cinq ans la mise en place de l'ensemble des fonctionnalités qu'il souhaitait et rester dans son budget. Concrètement des étapes ont été définies en matière d'intégration progressive de données, de développements successifs d'analyses et de mise en place de solutions de supports aux interactions avec les contribuables. Mais par exemple trois ans après le lancement du projet, une application qui doit automatiser la vérification des comptes des contribuables n'est toujours pas réalisée. .

Il reste aussi à développer un nouvel outil qui permettra aux utilisateurs de différents services de mieux se coordonner. Les services en contact avec les contribuables pourront archiver des notes d'entretien que les autres services consulteront, notamment le service d'audit pourra ainsi mieux comprendre les mesures qui ont déjà été prises pour encourager à la conformité un contribuable particulier. Une telle intégration permettra une amélioration très significative du fonctionnement de l'agence en fournissant une vue unique du contribuable dans tous les services.

Les premiers résultats arrivant, le DOR a été impressionné par les possibilités offertes par l'exploitation du gisement de données. Dans les deux premières semaines seulement, le DOR a recueilli plus de 2,2 millions de \$ d'impayés. Le système permet à tout le monde de bénéficier du même point de vue et facilite la création de programmes de recherche de pistes pour trouver les contribuables qui doivent de l'argent. Une fois identifiés, les contribuables délinquants sont contactés et travaillés avec précaution. Les contribuables non conformes ne sont la plupart du temps tout simplement pas conscients du fait qu'ils ont mal déclaré leurs impôts. Le DOR par exemple peut aborder un contribuable en disant « Nous pensons que vous avez fait une erreur et que vous devez de l'argent ». La qualité du travail de préparation des appels permet de bien adapter la communication avec les contribuables en fonction de la spécificité de chaque cas.

Dans un proche avenir, le DOR va continuer à ajouter des données à l'entrepôt provenant d'autres sources, par exemple des informations du département des véhicules à moteur ou du département des permis de conduire, de façon à pouvoir obtenir une vue encore plus complète du contribuable et engager les dialogues dans les meilleures conditions.

Marketing opérationnel, relationnel et multi-canal

Le marketing opérationnel a toujours aujourd'hui pour objectif de faire connaître, faire aimer, faire agir et les 4P restent d'actualité, même s'ils sont maintenant souvent déclinés dans des approches relationnelles plus ou moins 1:1. Le développement d'un avantage concurrentiel reste aussi principalement conditionné aux facteurs clés traditionnels, connaissance client, valeur client, organisation et culture, même si avec le développement des TIC les dimensions communication ou distribution sont changées, et que par exemple dans de nombreuses industries le multi-canal est devenu incontournable.

Pour mettre en œuvre leurs actions de vente, de promotion, de changement d'image ou d'accroissement de notoriété de produit ou service, de création de trafic point de vente, de fidélisation ou de conquête de clientèle, d'assistance aux forces de vente et de contribution à l'image de marque de l'entreprise, les équipes marketing ont maintenant à leur disposition une panoplie très variée d'outils de communication : e-mail, site web, téléphone, e-newsletter, sms, mms, blogs, réseaux sociaux, sans oublier les plus traditionnels (coupon, catalogue, isa, courrier, fax).

Si les outils cités ci-dessus facilitent grandement la vie des marketeurs, globalement les voies de relation, notamment d'information ou de vente, se sont multipliées et les analyses d'impact des actions marketing en sont grandement compliquées. Par exemple d'une enquête récente, il ressortait que 61% des internautes avaient consultés un site d'e-commerce avant d'acheter en magasin, et que 41% des internautes s'étaient rendus dans un magasin avant d'acheter sur internet. Enfin il faut aussi tenir compte du fait que certains outils internet sont aussi utilisés par les clients pour émettre leurs opinions, et les entreprises doivent parfois faire face à un volume non négligeable d'informations, qui leur sont plus ou moins directement adressées, et qui nécessitent d'être prises en charge spécifiquement.

Cependant les études montrent aussi que le « client multicanal » génère habituellement davantage de chiffres d'affaires que le « client monocanal ». Les clients multicanal sont souvent considérés comme les meilleurs clients, et font l'objet d'une plus grande pression commerciale qui a tendance à les amener à consommer plus, mais ces clients sont aussi généralement plus ouverts aux sollicitations du marché, plus sensibles aux nouveautés, aux promotions et in fine plus facilement infidèles. Enfin dans le multi-canal il faut savoir que la probabilité de perdre un client augmente d'autant plus qu'il a moins de « contacts humanisés ».

Au cœur de la gestion d'une approche multi-canal se trouve une base de données des clients et son exploitation pour faire des statistiques, des segmentations, et supporter les plans d'actions commerciales (offres, primes, cadeaux, jeux, services,...). Encore faut-il savoir dépasser les classiques et limitées analyses RFM, pour prendre en compte le client de façon plus précise, notamment en intégrant les données détaillées de la composition de son panier. Mais comme nous l'avons vu précédemment l'analyse des interactions entre canaux peut se révéler rapidement compliquée.

Coordination des canaux d'interaction client

En cherchant à passer d'un marketing de masse à des approches 1:1, les entreprises vendant au grand public se sont fixées un objectif particulièrement ambitieux. Vouloir délivrer le fameux bon message, au bon client, au bon moment, par le bon canal en s'assurant d'un traitement homogène du client quelque soit son interlocuteur dans l'entreprise, implique une sophistication sans précédent de la communication. La maîtrise des dialogues et des priorités à travers plusieurs canaux d'interaction exige une intégration des systèmes opérationnels et décisionnels qui autorise des échanges de données en quasi temps réel.

Fort d'une bonne infrastructure et d'un entrepôt de données actif offrant une vision 360° du client, les entreprises peuvent mieux connaître leurs clients, leurs besoins, les propositions qui ont le plus de succès pour fidéliser ou conquérir et se lancer dans divers raffinement marketing, avec des approches différenciées en fonction de la valeur des clients, des actions déclenchées en fonction d'événements spécifiques aux personnes ciblées, des propositions personnalisées répondant aux besoins spécifiques de chaque client. Concrètement cela conduit à gérer des interactions directes avec les clients via des canaux de plus en plus nombreux, variés et aux coûts différents comme les forces vente, les centres d'appel, les serveurs vocaux, l'e-mail, le web, les SMS, les automates dans certaines industries, sans oublier la poste.

Le jeu consiste pour l'entreprise à essayer de traiter préférentiellement chaque client par le canal approprié en fonction de son potentiel, mais attention les besoins sont bien différents d'une industrie à l'autre, les secteurs du transport, du voyage, de la banque sont en pointe par rapport aux télécommunications, aux industries manufacturières ou à la grande distribution. Quoi qu'il en soit il faut gérer ces canaux et la masse des interactions correspondantes. Pour une des grandes banques françaises cela représente plusieurs centaines de millions d'événements qu'il convient de saisir, de stocker, et de rapidement mettre à disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans les processus de marketing et de Vente, afin qu'ils intègrent dans leurs propres actions.

Intégration des canaux d'interaction

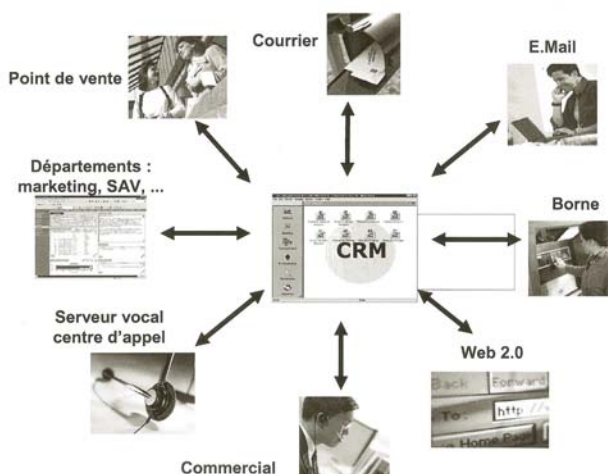


Illustration - 16

Gérer la cohérence des communications à travers de multiples canaux n'est pas une mince affaire, d'autant plus que chaque gestionnaire d'offres ou chaque canal a sa logique, et donc ses actions de marketing direct qu'il convient de coordonner en relation avec le comportement du client (constaté ou prévisible), et les événements affectant la vie du client, de ses produits ou de ses services. Une des clés organisationnelles de tout ceci consiste à mettre en place un moyen de pilotage et d'optimisation de l'ensemble des communications, afin qu'elles génèrent bien une valeur pour les clients sans qu'ils se sentent harcelés.

Les systèmes capables de gérer des centaines de millions d'événements ne sont pas à la portée de toutes les bourses, et très concrètement il y a là de la part des grandes entreprises l'établissement de barrière à l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché. Cependant la mise en œuvre de tels moyens n'est pas que défensive, en effet ils se révèlent aussi terriblement performant. Une bonne utilisation de multiples canaux se traduit par une amélioration significative des taux de réponse et de conversion, avec une baisse très conséquente des coûts, si l'on arrive à n'utiliser qu'à bon escient les moyens d'actions les plus onéreux.

Les meilleurs résultats de conversion sont obtenus quand l'interaction finale a lieu à l'initiative du client et fait l'objet de dialogues interactifs, c'est-à-dire concrètement via un centre d'appels, un site web, un automate, des échanges par e-mail, un rendez vous classique. Mais la concrétisation est la plupart du temps le résultat d'un processus ou de nombreux canaux et moyens ont été utilisés (catalogues, site web, salons, publicité directe, médias de masse).

Dans ce jeu la capacité à réagir vite est primordiale, il convient souvent de savoir saisir rapidement les opportunités et une bonne coordination des canaux est un facteur clé de succès. Par exemple le groupe Travelocity qui est le plus gros vendeur de voyages au monde, arrive à un taux de conversion de 7% sur les 30 Millions de relances qu'il effectue chaque année auprès des visiteurs de son site qui ont abandonné leur panier, et donc finalement rien acheté lors de leur dernière visite.

Cas bancaire d'optimisation de la relation client

Le cas détaillé ci-après est celui d'un des plus grands réseaux bancaires internationaux qui a des positions fortes en Europe, en Asie et aux Etats-Unis. Présent dans plus de 80 pays sur les six continents, cette banque compte plus de 65 000 collaborateurs en Europe. Elle développe trois grands domaines d'activité : Banque de détail, Banque de Financement & d'Investissement, et une activité Asset Management & Services.

Le projet de centralisation et d'exploitation des données relaté ci-dessous porte sur les clients du pays d'origine de la banque, soit 6 millions de clients servis à travers plus de 2000 agences. L'objectif du projet était de servir toujours mieux les clients, sur davantage de canaux. Beaucoup de banques européennes semblent se développer aujourd'hui surtout par l'acquisition de parts de marché, cette banque a pour sa part accentué ses efforts sur l'augmentation de la valeur client, une stratégie s'adossant à la mise en place de solutions décisionnelles.

De même que dans nombreux secteurs le modèle économique des banques a considérablement changé ces dernières années. L'avantage compétitif porte désormais sur la capacité à innover dans les services et les modes de distribution. Ces innovations doivent se

fonder sur l'analyse de la demande et de la satisfaction client. Une enquête a permis à la banque d'identifier les nouvelles exigences de ses clients : disponibilité accrue des agences, meilleure gestion individuelle des situations, et ce quel que soit le canal de distribution utilisé (Agence, téléphone, Web, etc.). Dès lors la politique de gestion de la relation clients de la banque a reposé sur l'intégration des différentes composantes du réseau de distribution, que ce soit le site Internet, le centre de relations clients ou les agences.

Concrètement la banque a cherché à accroître la valeur client, par la gestion de son réseau selon les critères d'opportunités de contacts, de qualité de service et de satisfaction clients, et non plus uniquement en fonction du nombre de ventes réalisées. En terme de solution informatique, afin d'accompagner son évolution vers un programme relationnel multi-canal, la banque a mis en place un entrepôt de données capable de centraliser les informations issues des différentes sources du réseau de distribution. Puis elle a en outre mis aussi en place la solution CRM qui intégrée à l'entrepôt de données, lui permet de gérer l'ensemble de ses canaux de communication clients en disposant d'une information juste et toujours à jour. Ainsi un client qui s'adresse à l'une des agences, à l'un des 700 conseillers téléphoniques, où qui gère ses comptes via le net bénéficie d'une gestion cohérente et d'une homogénéité des données qui le concernent.

La solution de gestion du multi-canal permet un pilotage centralisé de plus de 300 millions de contacts annuels que les clients ont avec l'une ou l'autre des composantes du réseau de la banque. Grâce à cette première étape parfaitement réussie qui consiste à centraliser les données clients, la banque est désormais en mesure de cerner les opportunités de contacts et de coordonner les actions de relation clients en découlant. Au sein de l'entrepôt, les données sont en effet structurées par dossiers et profils clients. Objectif : faciliter le travail décisionnel de la solution CRM. L'environnement est alimenté par un traitement par lot quotidien en provenance d'une base opérationnelle gérant l'ensemble des événements clients (souscriptions de produit, ouvertures de compte, mouvements, etc.).

Les résultats observés depuis la mise en place des moyens évoqués ci-dessus révèlent parfaitement l'efficacité d'une solution intégrée. A titre d'exemple, au cours de l'année qui a suivi la mise en exploitation de l'application CRM plus de 11 millions d'actions de sollicitation ont été initiées, et la moitié d'entre elles a généré un contact client utile (jusqu'à 80% dans certaines agences). D'autre part, près de quatre millions de rendez-vous ont été pris et 1,5 millions de « à revoir » planifiés. Autre élément majeur de ce bilan de première année : une augmentation de 80% du nombre d'ouvertures de dossiers client et de prises de rendez-vous.

La solution CRM permet de gérer la sollicitation des clients, prend en compte leurs préférences et le respect de leur vie privée (canal de communication et horaire à privilégier, liste rouge, etc.). La solution CRM calcule de nombreux types d'opportunités : possibilité de relancer un client pour une prise de rendez-vous, recommandation pour l'augmentation d'un virement permanent vers un compte tiers, suite à l'augmentation d'un compte à vue, modulation d'échéances de crédit, etc. L'idée générale cependant est de solliciter le client au bon moment, sur le bon thème et par le bon canal, sans multiplier les communications inutiles, dans l'esprit qu'il vaut mieux ne pas contacter que de gêner. Pour cela la satisfaction est également prise en compte, puisque des paramètres de satisfaction sont intégrés au suivi et au reporting sur les contacts clients de chaque canal. La solution gère également les enchaînements multicanaux : lorsque l'action préconisée est mise en œuvre par le biais d'un

canal donné, le système est mis à jour pour éviter l'intervention d'un autre canal en doublon. La qualité de la gestion de cette relation est la garante de la crédibilité même de la banque.

Revue d'un projet CRM multi-canal

Grâce à son projet OCRM, la société IF a multiplié par trois ses taux de réponse aux actions de marketing opérationnel. IF est la compagnie d'Assurances la plus importante d'Europe du Nord, son siège social est à Solna près de Stockholm. Elle gère 3,6 millions de clients, principalement dans les pays nordiques et baltes (3,3 millions de particuliers et 0,3 millions d'entreprises), elle réalise 38 milliards de Couronnes Suédoises de primes, emploie 6400 personnes, dispose de 200 agences, de 2000 télévendeurs, enfin son site web reçoit 2 millions de visites par mois.

Depuis longtemps IF fonde son activité opérationnelle sur quatre processus principaux avec des objectifs clairement définis :

- tarification (minimiser les risques, maximiser les ventes, faire des propositions attractives),
- distribution (minimiser le temps de réponse client, faire des sollicitations pertinentes, maximiser les ventes),
- déclaration de sinistres (minimiser les coûts, les temps de traitement, optimiser le temps de recherches),
- marketing (améliorer la notoriété, l'image de marque, maximiser le nombre d'opportunités d'affaires).

Du fait d'une faible intégration des organisations et des systèmes, l'efficacité d'ensemble était loin d'être optimum et pour y remédier le projet OCRM a été défini.

Le projet OCRM, pour Operational Customer Relation Management, est fondée sur trois idées : disposer d'une information client unifiée, intégrer et coordonner toutes actions clients, être à même de mener des interactions clients multi-étapes à travers de multiples canaux. Concrètement le projet vise d'optimiser la sélection des clients, la planification des actions, le choix des médias, des canaux et la personnalisation des messages. Il doit en outre permettre d'augmenter le nombre de campagnes tout en affinant et diminuant le nombre de personnes ciblées par campagne. Enfin les actions de communication doivent répondre aux deux règles suivantes : toutes les actions doivent avoir un impact commercial mesurable, et être sélectionnées en fonction de leur pertinence & de leur potentiel du point de vue du client.

Une organisation, des moyens informatiques spécifiques ont été mis en place et une nouvelle approche de marketing relationnel a été définie, c'est-à-dire qu'ont été fixés des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour chaque groupe homogène de clients (par exemple, faire venir telle catégorie de clients dans les agences afin de fidéliser ce type de clientèle). Pour cela il a fallu segmenter les clients, en utilisant entre autre comme critères de regroupement le niveau de profitabilité, et mettre en œuvre un marketing événementiel exploitant toutes les opportunités de contacter et de faire une offre à un client, sachant qu'il peut s'agir d'événements commerciaux, d'événements liés à la vie du client, ou d'événements liés à d'autres divisions de l'entreprise (par exemple le risque, l'incident de paiement, etc.).

Une des clés de réussite pour ce projet a été la connaissance client. Cette dernière ne recouvre pas seulement les informations permettant de classer les clients, mais aussi de

connaître leurs comportements de consommation et de pouvoir détecter des changements dans ces comportements. Cette connaissance doit également pouvoir s'appuyer sur l'historique complet et détaillé de la relation (contacts, offres, incidents, plaintes), et des achats ou utilisation des produits/services de l'entreprise. L'importance des données de détail dans la connaissance des clients est ici primordiale, il est en effet très difficile de détecter un événement significatif si l'on ne dispose que de valeurs moyennes ou agrégées.

Dans le cadre du projet OCRM, l'utilisation de nouveaux canaux d'interaction (téléphonie, web 2.0, e-mail, sms, automates) a amené de nouvelles possibilités d'incohérence dans la communication clients. Dans le cadre d'une communication par de multiples canaux, l'entreprise peut faire à un client des propositions qui pourraient contredire celles faites peu avant sur un autre canal. La seule réponse à ce problème est d'intégrer la gestion de tous ces canaux, afin qu'ils puissent partager la même information concernant les clients y compris les appels entrants, c'est-à-dire les sollicitations en provenance du client lui-même. D'autre part les contacts menés au travers de canaux numériques amènent au paradoxe que le nombre d'interactions entre le client et l'entreprise augmente, mais du fait de la dépersonnalisation de ces canaux, la relation entre le client et l'entreprise se distend. La réponse à ce problème est multiple mais elle passe en particulier par la personnalisation « numérique », c'est-à-dire l'utilisation des données client pour personnaliser les offres et les messages afin que le client se sente écouté et reconnu.

En termes de résultats, IF depuis longtemps avait mis en place des mesures systématiques de ces actions comme un taux retour, un taux d'efficacité, un chiffre d'affaires moyen/vente, un coût d'acquisition client. Le premier mois d'utilisation des nouveaux moyens mis en place dans le cadre du projet OCRM, les taux de réponse des premières campagnes n'ont pas été meilleurs que d'habitude, mais progressivement ils ont augmentés de 50% globalement toutes campagnes confondues, avec des résultats multipliés par trois pour certains types d'actions très personnalisées.

Mobile marketing

Le mobile marketing concerne des actions de promotion qui utilisent le téléphone portable comme canal, et implique de nombreux acteurs spécialisés pour mettre en œuvre ces activités, comme des agences, des éditeurs et des opérateurs de ce type de média. Concrètement il s'agit de l'envoi de textes et de shortcodes SMS (short message service), d'images, d'audios, de vidéos MMS (multimedia messaging service) ou de WAP push, c'est-à-dire des messages comprenant un lien WAP (wireless application protocole) permettant d'accéder à internet via son téléphone portable.

Ce canal qui permet d'envoyer des textes promotionnels de différentes formes, offre des possibilités intéressantes de segmentation, de dialogue et de « viralité ». Grâce à la diffusion locale de short codes il est possible d'adapter les messages en fonction de l'heure et du lieu, d'envoyer des récompenses à l'occasion d'un échange, ou de délivrer des informations hautement personnalisées. Par exemple lors d'un événement des shortcodes peuvent être diffusés via du matériels publi-promotionnels classiques et servir de clé pour personnaliser des offres commerciales. Le fait de pouvoir instantanément offrir des récompenses lors d'actions de promotion augmente aussi largement l'attrait de ce type de proposition.

Les grands de la Distribution expérimentent déjà ce type de moyens pour envoyer des textes génériques d'information, des alertes pour des promotions générales ou des coupons personnels, c'est le cas d'Ikea, de JC Penney, de Meijer, de Wal Mart, etc. Domino's Pizza va plus loin et permet de commander par SMS. Mais c'est surtout dans des actions intégrant différents médias (portable, télévision, internet) que la modification en profondeur des comportements est attendue, et que l'on cherche à créer de nouvelles approches. Un distributeur par exemple inclue des shortcodes dans ses publicités télévisées, pour pousser les téléspectateurs à demander des coupons pour certains produits de ses catalogues.

Ce nouveau canal pour intéressant qu'il soit, doit être abordé en tenant compte des mêmes facteurs clés de succès que pour les autres canaux. Il s'agit toujours d'un point de vue relationnel de laisser les clients faire leur choix, de les aider à faire leurs affaires, de leur fournir des services, et d'un point de vue organisationnel de faciliter une vue 360° des relations, de rationaliser les procédures qui impactent les clients, de capitaliser les expériences clients. Il faut en particulier absolument tenir compte du fait que le mobile marketing a le potentiel d'être très ennuyeux.

A l'exception de la partie diffusion de messages ou gestion des interactions avec les portables qui nécessitent des outils spéciaux, l'amont et l'aval des opérations (segmentation, définition des communications, des multiples étapes des campagnes, enregistrements des événements, analyse des résultats) sont gérés avec des solutions classiques d'entrepôt de données et de gestion de campagnes marketing. Pour ce qui est de la gestion des interactions via les portables, il faut mettre en œuvre de nouveaux outils comme par exemple ceux d'Infinian.

Infinian Mobile Commerce solution permet d'envoyer des messages promotionnels et des codes à barres (comme des bons de réduction) sur le téléphone portable d'un client, ces offres pouvant être validées en temps réel au point de vente. Ces moyens peuvent aider les spécialistes du marketing à adresser à tout moment à des clients individuels, quel que soit le lieu où ils se trouvent, des messages pertinents sur leurs équipements mobiles, et remplacer le marketing de masse par des dialogues ciblés, comme dans les exemples ci-dessous :

- Un chaland dans un magasin reçoit un coupon mobile sur son téléphone pour son produit préféré. Il présente son coupon à la caisse directement depuis son téléphone. Le coupon est validé grâce à un accès en temps réel à l'entrepôt de données clients, ce dernier suit et conserve pour de futures communications de marketing les comportements des clients.
- Un voyageur reçoit un message de sa compagnie aérienne lui indiquant que son prochain vol a été annulé et qu'il est automatiquement réaffecté sur un vol ultérieur. Il reçoit aussi un nouveau billet d'avion mobile ou sa nouvelle carte d'embarquement à code-barres sur son téléphone, ce qui lui économise du temps, des efforts et lui permettra d'aller directement à la porte d'embarquement.
- Une salle de jeu envoie un message proposant un repas gratuit à un joueur de machine à sous, parce que le client porteur d'une carte de fidélité n'est pas dans un jour de chance. Le repas de midi lui est offert comme un moyen d'aider à créer une expérience plus positive au casino. S'il veut ce repas gratuit, il répond "oui" en retour avec son téléphone portable, une hôtesse vient alors le chercher et l'escorte au restaurant.

A noter que le Marketing Mobile est un bon exemple du développement des nouvelles technologies de l'information et des communications, qui depuis quelques temps amène des entreprises à utiliser leur entrepôt de données de façon active et novatrice, en leur faisant apporter dans les processus opérationnels, de la mémoire et de l'intelligence.

Solutions de CRM

Dans le courant des années 90, les conseils en marketing ont commencé à attirer l'attention des entreprises sur les limites du mass marketing, en particulier Don Pepper et Martha Rodgers ont lancé le concept du 1:1 marketing. A cette époque les fonctions marketing, vente, après-vente, relation clients étaient informatiquement peu équipées et n'avaient généralement pas fait l'objet d'investissement important pour s'automatiser, accroître leur efficacité et abaisser leurs coûts comme cela avaient été fait ou étaient en train de se faire pour les activités back-office (comptabilité, achats, logistique, ...).

Les fournisseurs de solutions informatiques ont tout de suite compris l'opportunité que représentait le 1:1 marketing et les recommandations des consultants en matière de connaissance individuelle des clients, de partage d'information entre le marketing et les différents acteurs de la vente, et de la nécessité de mesurer l'efficacité des activités de communication, de promotion et d'avant vente. Dans ce contexte les fournisseurs de solutions informatiques ont tenté de présenter les outils qu'ils avaient développés, qu'il s'agisse de gestion de centres d'appels, de gestion de campagnes ou des contacts commerciaux, en passant par les outils d'analyse et de datamining, comme étant la réponse technologique aux besoins des entreprises en matière de gestion des relations clients (CRM). Dans le même esprit les fournisseurs de progiciel de gestion intégré (PGI) se sont empressés de rajoutés des modules de CRM à leur offre.

Beaucoup de responsables, partant de l'idée que toutes les entreprises ont des relations commerciales assez similaires avec leurs clients (écouter, qualifier la demande, construire l'offre, communiquer, conseiller, répondre aux objections, finaliser la vente), ont alors investi, parfois lourdement, dans des solutions technologiques standardisées. Très rapidement elles ont pu constater qu'il ne suffit pas de doter ses équipes de moyens informatiques pour améliorer leurs actions, mais qu'il faut aussi savoir définir ses priorités, adapter son organisation et changer les mentalités. De plus l'expérience a montré qu'il existe en fait une grande diversité de situation en matière de relation client en fonction des secteurs d'industrie et des positionnements des entreprises. Au final la première vague d'équipement des entreprises en matière de solution CRM a été généralement un échec.

Aujourd'hui personne ne professe que les entreprises ont des relations commerciales assez similaires avec leurs clients, les possibilités technologiques sont beaucoup mieux connues, les solutions plus matures, mais les entreprises sont aussi plus frileuses et seule la partie connaissance clients ne connaît pas la crise. Les entreprises actuellement investissent dans la partie analytique du CRM :

- La constitution de bases de données,
- Les analyses (segmentation, profils, analyse du parcours clients, achats, canaux),
- La réalisation de scores (attrition, réponse, appétence),
- La mise au point de modèle (potentiel client, valeur client, mesure et pilotage du ROI des actions).

Quelques points clés des approches CRM

D'une façon générale, l'enjeu d'une approche CRM est de construire des relations qui permettent d'augmenter la valeur de la base clients, qui elle-même conditionne très largement la valeur de l'entreprise. Tout le monde affirme que la relation client est d'une importance vitale, et presque toutes les entreprises sont prêtes à toujours investir plus. Mais investir toujours plus est-ce la solution ? Ne faut-il pas prendre en considération que certains clients sont beaucoup plus importants que d'autres et se focaliser plus, voire exclusivement, sur eux ?

Par exemple, le top 5% des clients les plus importants de la société LEGO aux Etats-Unis représente 50% des ventes de la société, les 95% restant réalisant les autres 50%. Dans un tel cas il n'est pas difficile de comprendre quelles sont les relations les plus vitales pour le succès de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici de dire qu'il ne faut pas s'occuper de 95% des clients, mais les relations avec ce groupe sont moins délicates à gérer, et les techniques traditionnelles du marketing de Masse (publicité, promotion, ...) sont peut être suffisantes.

Une autre grande partie des déceptions et des échecs dans la mise en œuvre d'approches CRM, vient de la trop grande place accordée à l'aspect technologique. Comme bien d'autres technologies de l'information, les solutions CRM ont fait l'objet d'une promotion outrée des avantages à retirer de leur usage. Des entreprises se sont précipitées et ont mis en place des moyens sans généralement rien changer, ou presque, dans leur organisation en termes de structure et de processus. L'information n'est pas tout, et s'il n'y a pas de règles d'organisation type, de pratiques miracles, il y a l'impérative nécessité de définir son approche CRM en fonction de la situation actuelle et du potentiel de son marché, de ses clients et de son entreprise.

En termes d'action, la plus grande ambition des approches CRM a toujours été de prendre en compte les clients de façon exhaustive et homogène quelque soit le point de contact avec eux. En réalité c'est très rarement le cas, et même la fameuse vision 360° du client, partagée par toute l'entreprise reste encore le plus souvent un objectif à atteindre. Les différents départements (vente, télévente, produit, communication) capitalisent mal leurs connaissances, se coordonnent ponctuellement et ne cherchent pas à se constituer comme une seule équipe pour servir les clients. Au final les personnes en contact direct avec les clients ont rarement une vision à jour de la situation d'un client particulier vis-à-vis de l'entreprise, et plus cette dernière travaille à travers de nombreux canaux, plus la qualité de la vision est dégradée et certaines données partagées sont peu fraîches.

Tous ces soucis viennent du fait que la mise en place d'une approche CRM n'est pas triviale, car elle impacte de très nombreux départements de l'entreprise, et en priorité tous ceux qui participent à des processus qui concernent les clients. Par exemple dans les industries manufacturières les six grands processus ci-dessous sont à reconsidérer :

- Processus du concept au marché : concept, prototype, produit, mise en production, lancement sur le marché.
- Processus du suspect à l'opportunité : marché, suspect, prospect (segmentation, qualification), opportunité.
- Processus de l'opportunité à la commande : opportunité, présentation de l'offre, proposition, négociation, commande.
- Processus de la commande à la livraison : commande, préparation, expédition, livraison.

- Processus de la livraison à la comptabilisation : facturation, paiement, recouvrement, comptabilisation.
- Processus de la demande de SAV à la résolution : demande, diagnostic, planification de ressources, intervention de résolution.

Cependant même quand une entreprise développe une solide stratégie de CRM, et adapte ses structures, ses procédures, s'équipe des bons moyens technologiques pour supporter tout cela, la partie n'est pas gagnée car reste entier le problème de l'adoption de nouvelles pratiques par les équipes. A ce jeu plus les personnes sont quotidiennement sollicitées de travailler d'une nouvelle façon, plus elles adoptent vite de nouveaux réflexes, mais l'inverse est aussi vrai, ce qui concrètement fait que les personnes impliquées dans des cycles plus longs (campagne, programme, cycle budgétaire, stratégie) changent aussi plus lentement. Sans parler des différences de conception qui sont souvent inextricables et difficiles à dépasser. Les variantes de vocabulaire, la multiplication des données de références sont souvent des révélateurs des différences de point de vue des équipes spécialisées.

En conclusion, l'expérience montre que les entreprises sont confrontées à des difficultés de nature différente et ne doivent pas suivre une méthode unique de mise en œuvre de leur approche CRM, ni recourir aux mêmes solutions technologiques. Cela soulève quelques questions, notamment quant aux offres CRM proposées par les éditeurs de progiciels intégrés. A titre d'exemple, l'argumentaire de certains consistant à mettre en avant leur grande expérience en matière de PGI, et qui assurent que tous leurs clients ont su s'adapter à leur progiciel, n'est guère crédible. Les entreprises attendent plutôt des éditeurs qu'ils adaptent leurs solutions à leurs problématiques.

Industrialiser les approches clients hypersegmentées

Depuis quelques années les grandes entreprises de BtoC ont bien compris la nécessité d'exploiter la valeur économique des informations sur leurs clients, ainsi que l'intérêt de chercher de nouvelles utilisations de leurs données clients, afin de mieux les servir et d'améliorer leurs performances. Dans cette optique elles ont mis en place des entrepôts de données pour enregistrer des millions d'interactions quotidiennes, et réaliser des segmentations pertinentes de la clientèle à partir de données factuelles. Mais toujours à la recherche de progrès, elles ont rapidement souhaité pouvoir aussi évaluer et gérer les relations avec la clientèle à un niveau de plus en plus fin.

Tout cela a conduit les banques par exemple, à de nouvelles approches commerciales hypersegmentées, qui ont remis en question les idées traditionnelles, à savoir que les facteurs clés qui différencient les banques, sont la présence d'un centre d'appels ouvert 24h/24, 7j/7 et l'existence d'une succursale à chaque coin de rue. Les banques ont donc arrêté de faire du marketing de masse destiné à de vastes segments de clientèle. Elles ont trouvé le moyen d'être de plus en plus réactives et de se concentrer davantage sur le client, dans un environnement concurrentiel où il n'y a pratiquement pas de différences entre les services offerts. Elles ont donc établi une stratégie de commercialisation offensive au cas par cas, fondée sur l'information client, exploitée au moyen de puissantes applications d'analyse, capables d'évaluer et gérer des millions de clients selon leur valeur, et d'orienter tous les dialogues individuels dans tous les points de contact avec la clientèle. En effet un véritable avantage durable ne peut être obtenu qu'en parvenant à intégrer au sein d'une solution technologique globale, les informations clients et les processus de vente dans tous les

canaux, quels que soient le lieu, le moment ou la manière dont le client interagit avec la banque (web, centre d'appels, agence par exemple).

Dans le but d'affiner les offres de services et de produits, la gestion des coûts, les politique de prix et les campagnes marketing, les banques ont travaillé afin d'obtenir une mesure précise, détaillée et continue de la valeur de leurs clients. En effet il est essentiel de pouvoir mesurer la valeur actuelle et potentielle des clients, car cela permet aux banques de segmenter la clientèle de façon plus sophistiquée, en tenant compte de facteurs tels que les événements qui interviennent aux différentes étapes de la vie. Les clients peuvent être regroupés dans des segments variés qui reposent sur des facteurs tels que la rentabilité présente et à venir, ou les préférences en matière de canaux commerciaux. Des stratégies sont ensuite développées pour chaque segment et pour des milliers de micro-segments au sein de chaque segment. Des stratégies de traitement individuel sont testées sur des petits groupes de clients, afin de définir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Grâce à de nouvelles mesures de la valeur des clients, les banques réalisent des investissements stratégiques dans les relations pour leur rentabilité potentielle, et gèrent mieux les relations avec la clientèle en s'assurant que les bons produits ou services sont proposés au bon moment dans la vie de chaque client.

L'une des clés majeures est de bien utiliser les indicateurs de la valeur des clients et l'historique des relations dans les activités quotidiennes des opérationnels. Pour cela il faut intégrer l'entrepôt de données et les systèmes de gestion des ventes, des services à la clientèle, des calculs de la valeur, des segmentations et des campagnes marketing. Ainsi tous les collaborateurs des banques ayant à gérer de la clientèle, et en premier les commerciaux, peuvent exploiter les opportunités auprès des clients de manière proactive et aboutir à une plus grande fidélité par le biais d'offres pertinentes de produits ou de services.

Pour soutenir leurs stratégies de personnalisation, les banques doivent mettre en œuvre des solutions centrées sur le client et axées sur les comportements, suffisamment flexibles pour prendre en compte la rentabilité, en fonction de dimensions variées définies par les utilisateurs métier au sein des banques (organisations opérationnelles, produits, groupes de produits, segments de clientèle, régions géographiques, canaux de distribution), et suffisamment évolutives pour s'adapter aux développements futures de la banque. Dans ces conditions il n'est pas étonnant que les banques qui réussissent, aient généralement préféré les approches best of breed.

Différentes entreprises comme BNP Paribas, Barclays, Union Bank of Norway, National Bank of Australia, Royal Bank of Canada ou Bank of America, ont déjà développé une telle approche de leurs clients, et leurs revenus par dollar ou euro dépensé en marketing Opérationnel ont enregistré une croissance très significative. Les taux de réaction aux campagnes connaissent une augmentation considérable, atteignant 40 % dans certains cas, par rapport à des résultats antérieurs compris entre 2 et 4 %. Les commerciaux qui peuvent exploiter les opportunités auprès des clients de manière proactive, arrivent ainsi à une véritable optimisation de la gestion de leurs comptes.

Outils pour gérer l'intimité client

Dans le contexte compétitif d'aujourd'hui l'une des voies de succès pour les entreprises est d'établir des relations durables avec leurs clients. Pour cela globalement il s'agit de savoir

identifier les clients rentables, d'interagir avec eux, de créer des relations privilégiées et de les prolonger dans le temps. De façon plus détaillées il convient en particulier de savoir :

- Identifier la valeur de chaque client et déterminer la contribution des clients aux résultats.
- Définir une stratégie de fidélisation des clients en identifiant et en fidélisant prioritairement les clients à valeur élevée susceptibles d'aller à la concurrence.
- Identifier les opportunités de vente croisée pour accroître la rentabilité et générer un chiffre d'affaires accru.
- Rechercher et gagner des clients rentables pour consolider sa part de marché.
- Analyser toutes les données détaillées des ventes (transactions et interactions diverses), pour déterminer le flux de communication souhaitable en fonction de la valeur du client pour l'entreprise.
- Evaluer sans cesse le dialogue le plus approprié à établir entre le client et la société au moment opportun, en prenant en compte la qualité des expériences des clients et les objectifs de la société.
- Il faut enfin rechercher en permanence les meilleures manières de modifier les processus de contact client pour améliorer le confort d'achat des clients et les fidéliser.

Pour cela il faut disposer d'un système d'information adapté permettant de connaître toutes les transactions et interactions de chaque client avec l'entreprise, de pouvoir regrouper les clients en segments traitables, de gérer des campagnes de communication coordonnées dans le temps à travers de multiples canaux. Mais si la « vue entreprise » du client s'obtient grâce à un entrepôt de données clients, il faut des applications spécifiques pour toutes les approches analytiques et la gestion des communications.

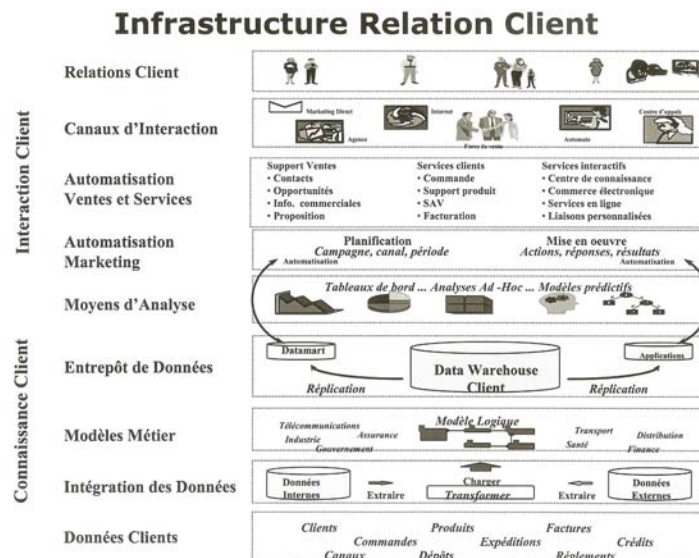


Illustration - 17

Pour identifier des segments de clientèle il faut s'appuyer sur un large éventail de relations et d'attributs personnalisables tels que la localisation des clients et de leurs transactions, des données démographiques concernant les clients, les achats qu'ils ont effectués, leurs réactions à des campagnes promotionnelles antérieures, des historiques des contacts divers (réclamation, demande d'information, ...). Les segments constituent la base d'une

planification marketing et d'une communication plus efficace. Ils permettent également d'assurer le suivi des clientèles, d'en comprendre les évolutions et d'exploiter toutes les informations de l'entrepôt de données grâce à des représentations personnalisées de l'activité. Il s'agit de faciliter le développement de relations plus rentables avec des segments de clients, de mesurer constamment la valeur des actions entreprises et de se démarquer de la concurrence dans un contexte commercial de plus en plus difficile.

Une bonne solution CRM doit permettre à l'entreprise de fidéliser ses clients tout en augmentant ses ventes. Grâce à un modèle de données adéquat et des analyses, il est possible d'obtenir une vision complète de ses clients. Les informations produites peuvent être utilisées pour créer des messages et des campagnes promotionnelles hyper segmentées, personnalisées à travers de multiples canaux qui contribuent à donner une image positive de l'entreprise tout en améliorant les résultats. Il s'agit de faire progresser la valeur du client par le biais d'un marketing intelligent en gérant et intégrant les communications pour : créer des vue globales, multi-canal et détaillées des relations avec chaque client ; accélérer les cycles d'analyse et automatiser les dialogues personnalisés avec le client ; optimiser les communications avec les clients ; entretenir une relation de proximité avec le client à travers les divers canaux en lui apportant des réponses en temps réel.

La solution CRM doit aider à mieux développer/gérer les relations avec les clients dont on comprend mieux les besoins/valeurs, à mettre en œuvre en temps voulu une communication adaptée avec les clients, et à mieux utiliser les ressources pour tirer le meilleur parti des opportunités pour générer des bénéfices. La solution doit être évolutive, souple ; fournir de nombreux points d'entrée ; permettre d'accéder à tout moment à une vue unique des clients et mesurer les résultats en temps réel. Il s'agit en particulier de disposer des possibilités clés suivantes : décrire et analyser les clients ; identifier des opportunités intéressantes et rentables de communication avec les clients ; lancer des communications multi-canal auprès des clients ; gérer des règles et des modèles pour personnaliser les communications ; gérer les activités interactives avec le client en temps réel.

Solution CRM intégrée : une hérésie pour les grandes entreprises

Depuis quelques années les entreprises qui ont mis la focalisation client au cœur de leur stratégie, ont cherché à mobiliser toutes les équipes internes sur cet objectif et par facilité ont mis en place des outils informatiques standards du marché, les utilisateurs et les organisations n'ayant qu'à s'adapter. Cherchez l'erreur ! Sous prétextes que pour les domaines clés de la gestion administrative des opérations, le marché offre aujourd'hui dans certains secteurs des solutions de qualité, certains se sont précipités à mettre en place des progiciels intégrés pour couvrir le domaine plus ou moins bien défini du CRM. Ainsi ils ont obéré une grande partie des résultats qu'ils pouvaient espérer d'une telle approche : croissance du CA et de la marge, fidélisation ou efficacité du marketing & des ventes par exemple.

Les besoins des entreprises dans ce domaine du CRM sont très divers et spécifiques notamment au secteur, à la taille, à la situation sur le marché, à l'organisation, à la culture. Les entreprises, confrontées à des contextes de nature différente, ne peuvent pas suivre une méthode unique de mise en œuvre d'une stratégie de focalisation client. Elles ne peuvent pas être satisfaites par les mêmes solutions technologiques. Cela soulève directement la question de la pertinence des solutions CRM intégrées. Concrètement il y a lieu de s'interroger sur

l'argumentaire qui consiste à vouloir faire croire que la large expérience d'un éditeur, devrait permettre aux nouvelles entreprises clientes de s'adapter de façon satisfaisante à des solutions intégrées. Il s'agit donc de se demander si c'est à l'entreprise de s'adapter au système de l'éditeur, ou l'inverse.

Par exemple pour évoquer les différences sectorielles, les besoins de la Banque, de la Grande Distribution et des Télécommunications n'ont rien de communs. Les banquiers ont depuis longtemps beaucoup d'information sur leurs clients, peu de choses à leur vendre et besoin de mettre au centre de leur approche une intégration des canaux d'interaction. La grande distribution a des dizaines de milliers de produits à vendre, en est à découvrir individuellement les porteurs de carte de fidélité et à essayer de segmenter les approches qui jusque là étaient indifférenciées. Enfin les opérateurs de télécommunication sont surtout accaparés par la rationalisation de la commercialisation, de la communication d'une offre qui se diversifie quotidiennement avec une concurrence qui comporte de nouveaux entrants. Dans ce contexte certains voudraient faire croire qu'ils ont la solution universelle pour couvrir un domaine qui historiquement a toujours été à la traîne en matière d'automatisation du système d'information.

D'autre part il ne faut surtout pas négliger la dimension ressources humaines dans le succès de la mise en œuvre de nouvelles approches et de nouveaux outils. D'une façon générale la mise en place d'une nouvelle solution génère différentes réactions. Vous avez les preneurs (pionnier, locomotive, prosélyte, putschiste, plus royaliste que le roi), les qui demandent à voir (suiveur, négociateur, sceptique) et les résistants (vacciné, paniqué, anti, pas payer pour, je m'en fous). Plus les habitudes sont changées plus il faut investir pour faire en sorte que les futurs acteurs utilisent le nouveau système. Or dans ce domaine du CRM les acteurs sont issus de structures très différentes (vente, télévente, marketing opérationnel, support client, analyste métier) auxquelles correspondent des profils, des valeurs et des conditions de travail spécifiques. Dans ce contexte, partager des informations, coordonner les actions dans les processus sont des objectifs porteur de valeur, alors que vouloir absolument utiliser le même outil n'est d'aucun intérêt et ne peut être que source de problèmes.

Le tout intégré est né des coûts & des délais de développement de solutions sur mesure, et de la difficulté qui existait il y a quelques années pour intégrer des logiciels ou des progiciels entre eux. Le tout intégré a relativement bien réussi à couvrir les principales fonctions administratives dans certains secteurs, mais en général ne répond pas à l'ensemble des besoins où il est installé, et doit cohabiter avec d'autres logiciels qui la plupart du temps gèrent le cœur des activités de l'entreprise concernée. Le tout intégré de toute façon n'a jamais prétendu offrir la meilleure solution pour chaque fonction. Vouloir répéter cette approche dans le domaine du CRM semble inadapté, notamment car les pratiques dans les différentes fonctions concernées en particulier au niveau de la vente et du marketing sont particulièrement diverses d'une entreprise à une autre, et parce qu'ici il ne s'agit pas de tâches administratives sans grands impacts sur la compétitivité. Le tout intégré même habillé de rebaptisé « suite logiciel », reste coûteux, lourd à déployer & à maintenir.

Le mieux pour les grandes entreprises est d'avoir recours à des approches Best of Breed et aux architectures orientées services (SOA), aux moyens actuels d'intégration (EAI, Bus de Services et Services Web). Le sens de l'histoire est d'aller vers des solutions plus souples, plus adaptées pour chaque acteur des processus, plus capables de s'intégrer dans un environnement qui restera hétérogène malgré tous les efforts.