

Table des matières

Introduction	1
1. Définition	2
1.1 <i>Le CRM comme processus technologique</i>	3
1.2 <i>Le CRM comme processus relationnel</i>	3
1.3 <i>Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle</i>	3
1.4 <i>Le CRM comme stratégie corporate</i>	4
2. Les principales composantes du CRM	9
2.1 <i>La connaissance du client</i>	10
2.2 <i>Les indicateurs de performance</i>	11
2.3 <i>La communication intégrée</i>	11
2.4 <i>La proposition de valeur individualisée</i>	12
3. Les processus et les systèmes relationnels	12
4. Les conditions d'une approche relationnelle réussie	14
Bibliographie	15
Activités	17
Questions	17
Étude de cas	17

Partie I

Stratégies relationnelles et principes d'organisation

Chapitre 1

L'analyse des relations entre parties prenantes	29
1. Perspective historique des relations entre parties	29
2. Analyse psychologique des relations entre client et prestataire	34
2.1 <i>Les composantes de la relation entre client et vendeur</i>	34
2.2 <i>Interactions, réciprocité et symétries des attentions</i>	40
2.3 <i>L'engagement mutuel et la fidélité</i>	41
2.4 <i>La confiance</i>	43
3. La dynamique relationnelle	44
4. Les parties prenantes, les communautés, les structures sociales	45
4.1 <i>Les approches stratégiques</i>	46
4.2 <i>Les approches sociologiques</i>	49
Conclusion	51

Bibliographie	53
Activités	57
Questions	57
Étude de cas	58

Chapitre 2

L'entreprise relationnelle	63
1. La mission de l'entreprise relationnelle	64
1.1 <i>L'optique relationnelle : stratégie offensive ou stratégie défensive ?</i>	65
1.2 <i>Les caractéristiques essentielles de l'entreprise relationnelle</i>	67
2. La culture	70
3. La structure : savoir s'organiser autour des contacts initiés	71
4. L'impact des mutations technologiques en cours sur les stratégies relationnelles	74
4.1 <i>Les technologies cognitives au service de la relation client</i>	75
4.2 <i>Technologies et relation client : le bel avenir de l'homme</i>	78
5. Communication interne et « métriques » relationnelles	80
5.1 <i>La chaîne de service et profit</i>	80
5.2 <i>Le tableau de pilotage</i>	81
6. La véritable nature d'une stratégie relationnelle	83
6.1 <i>L'excellence opérationnelle</i>	83
6.2 <i>L'avantage produit</i>	84
6.3 <i>La connaissance intime du client</i>	86
6.4 <i>Synthèse</i>	87
7. Les résultats d'une stratégie de CRM réussie	88
8. Les dangers potentiels et les cinq « péchés capitaux » d'une approche CRM mal pensée ...	91
Conclusion	92
Bibliographie	93
Activités	96
Questions	96
Étude de cas	97

Chapitre 3

Total Relationship Management, nouveaux modes collaboratifs et personnalisation de l'offre	101
1. <i>Total Relationship Management : définir et pérenniser une stratégie relationnelle d'ensemble</i>	102
1.1 <i>Les critères de formalisation d'une stratégie relationnelle d'ensemble</i>	102
1.2 <i>Définir sa stratégie relationnelle : une exigence au-delà des frontières de l'entreprise</i> ..	104
1.3 <i>Pérenniser sa stratégie relationnelle : la nécessaire réorientation d'ensemble de l'entreprise</i>	106
2. Les grands principes méthodologiques d'une stratégie relationnelle d'ensemble	107
3. Prendre en compte les mutations des comportements et des modes de consommation pour mettre le client au centre de l'entreprise	111
3.1 <i>Marketing participatif, travail collaboratif et crowdsourcing</i>	112

3.2	<i>CRM social et production conjointe</i>	115
4.	Personnalisation de l'offre, écosystèmes relationnels et plateformes collaboratives	121
4.1	<i>La personnalisation de masse</i>	123
4.2	<i>Les écosystèmes relationnels</i>	125
4.3	<i>Les plateformes collaboratives</i>	126
5.	La politique relationnelle par segment	130
6.	Traduire la politique relationnelle en contacts privilégiés	133
6.1	<i>Plan de communication et initiations des contacts</i>	137
6.2	<i>L'influence de la communication marketing sur le développement de la relation</i>	137
	Conclusion	138
	Bibliographie	139
	Activités	142
	Questions	142
	Étude de cas	142

Partie II

LE CRM analytique

Chapitre 4

	La connaissance client	149
1.	Décrire et profiler les clients	150
1.1	<i>Un panorama des caractéristiques pour profiler les clients</i>	151
1.2	<i>La valeur à vie du client</i>	156
2.	Collecter les données clients	161
2.1	<i>Identifier les sources de données</i>	161
2.2	<i>Exploiter les synergies entre types de données</i>	165
2.3	<i>Écouter la voix du client</i>	167
3.	Transformer les données client en connaissance	171
3.1	<i>Construire une vue unique du client</i>	171
3.2	<i>Investir dans la qualité des données</i>	177
3.3	<i>Analyser les données clients</i>	179
3.4	<i>Développer des compétences analytiques</i>	189
	Conclusion	193
	Bibliographie	194
	Activités	197
	Questions	197
	Étude de cas	198

Chapitre 5

	La mise en œuvre des actions relationnelles	203
1.	La segmentation et le ciblage des clients	207
1.1	<i>De la segmentation stratégique à la segmentation tactique</i>	208
1.2	<i>La segmentation tactique</i>	214

1.3	<i>De la segmentation tactique à la sélection des clients</i>	219
2.	Mettre en œuvre des actions de recrutement	227
2.1	<i>Les analyses descriptives et explicatives</i>	228
2.2	<i>Les modélisations prédictives</i>	229
3.	Mettre en œuvre des actions de rétention	231
3.1	<i>Les analyses descriptives et explicatives</i>	231
3.2	<i>Les modélisations prédictives</i>	239
4.	Mettre en œuvre des actions de développement	242
4.1	<i>Les analyses descriptives et explicatives</i>	244
4.2	<i>Les modélisations prédictives</i>	248
5.	Personnaliser l'expérience et la relation	252
5.1	<i>La personnalisation contextuelle</i>	256
5.2	<i>La personnalisation en temps réel</i>	259
	Conclusion	260
	Bibliographie	261
	Activités	264
	Questions	264
	Étude de cas	265

Chapitre 6

	La performance des investissements relationnels	269
1.	Évaluer la performance des investissements relationnels	270
1.1	<i>L'expérience client</i>	274
1.2	<i>La satisfaction</i>	285
1.3	<i>La qualité de la relation client</i>	289
1.4	<i>La fidélité</i>	296
1.5	<i>Les ventes</i>	299
1.6	<i>Le capital client</i>	301
2.	Améliorer la performance des investissements relationnels	307
2.1	<i>Identifier les processus relationnels critiques</i>	308
2.2	<i>Améliorer l'efficacité des processus relationnels critiques</i>	309
2.3	<i>Améliorer l'efficacité des investissements relationnels</i>	312
2.4	<i>Mettre en œuvre une démarche expérimentale</i>	315
2.5	<i>Favoriser l'apprentissage organisationnel</i>	318
3.	Piloter la performance des investissements relationnels	320
3.1	<i>L'effet performatif du pilotage de la performance relationnelle</i>	322
3.2	<i>Les consoles pour piloter la relation client</i>	323
3.3	<i>Les tableaux de bord pour piloter la stratégie client</i>	324
3.4	<i>Les tableaux de bord prospectifs pour piloter l'entreprise autour du client</i>	330
	Conclusion	332
	Bibliographie	332
	Activités	335
	Questions	335
	Étude de cas	336

Partie III

Le CRM opérationnel : les outils de la relation

Chapitre 7

Fluidifier un parcours client omnicanal expérientiel	345
1. Vers une généralisation de la relation omnicanal au service de l'expérience client	346
2. La contribution des canaux à la relation client	350
2.1 <i>Individualisation et émetteurs de messages</i>	350
2.2 <i>La contribution des messages</i>	352
2.3 <i>Intégration des canaux et écosystème relationnel</i>	354
3. Le design du parcours client	357
3.1 <i>Vers un modèle de parcours client connecté</i>	358
3.2 <i>Comprendre et fluidifier le parcours client</i>	359
3.3 <i>Méthodologies de définition du parcours client</i>	360
3.4 <i>L'évaluation du parcours client</i>	361
Conclusion	362
Bibliographie	362
Activités	365
Questions	365
Étude de cas	365

Chapitre 8

La gestion du centre de relation client omnicanal	371
1. Description du centre de relation client	372
2. Les centres de relation client et les ressources humaines	375
3. La détermination du niveau de service	377
3.1 <i>La définition du niveau de service apporté</i>	377
3.2 <i>La qualité</i>	379
3.3 <i>Définition d'un niveau de disponibilité optimal</i>	380
4. La planification de la capacité	381
4.1 <i>La prédiction du nombre d'appels téléphoniques</i>	382
4.2 <i>La prédiction des besoins en personnel</i>	383
4.3 <i>L'acheminement des appels</i>	384
4.4 <i>La mise en place de solutions de secours</i>	384
4.5 <i>La mise en place de solutions d'externalisation ou outsourcing</i>	385
5. La gestion de la satisfaction <i>via</i> le téléphone	385
6. La gestion de la qualité des contacts <i>via</i> d'autres canaux	387
7. Les indicateurs clés de performance	389
8. Les systèmes pour centres d'appels	389
8.1 <i>Le couplage téléphone-informatique</i>	390
8.2 <i>La base de données</i>	390
8.3 <i>Les applications de télécommerce</i>	391
Conclusion	391

Bibliographie	392
Activités	394
Questions	394
Étude de cas	395

Chapitre 9

Le site Web relationnel	399
1. L'évolution des sites Web	399
2. Les stratégies de développement du trafic	401
2.1 <i>Les stratégies de développement du trafic en ligne</i>	403
2.2 <i>Le développement du trafic hors ligne</i>	408
3. L'expérience client et le site relationnel comme levier de fidélisation	409
3.1 <i>Sélectionner et identifier les clients sur le site Web</i>	410
3.2 <i>Acquérir les clients grâce au site Web</i>	410
3.3 <i>Fidéliser le client</i>	412
3.4 <i>Développer la relation client</i>	418
4. Le site Web et la transaction	418
5. Après la transaction	420
6. La mesure des résultats	422
Conclusion	423
Bibliographie	424
Activités	427
Questions	427
Étude de cas	427

Chapitre 10

Le mobile et les objets connectés au service de la relation client	431
1. Définitions, opportunités et bénéfices offerts par l'environnement mobile	432
1.1 <i>Ubiquité</i>	433
1.2 <i>Facilité d'usage</i>	434
1.3 <i>Interactivité</i>	434
1.4 <i>Personnalisation</i>	434
1.5 <i>Localisation</i>	434
2. Les objets connectés ou l'IoT	435
3. L'adoption des technologies mobiles par les clients	438
3.1 <i>Une adoption massive</i>	438
3.2 <i>L'utilisation de fonctionnalités multiples</i>	439
4. Les leviers relationnels des technologies mobiles	439
5. La publicité mobile	442
6. Les codes 2D, Bleam et QR codes	443
7. Le m-couponing	444
8. Le développement des technologies sans contact	445

9. Les applications	445
10. Les approches SoLoMo	448
Bibliographie	449
Activités	451
Questions	451
Étude de cas	451
Chapitre 11	
Le contenu comme dispositif relationnel	457
1. L'émergence du marketing de contenu	458
2. Les outils du marketing de contenu	459
3. Les stratégies de contenu	460
3.1. <i>Démontrer une expertise dans son secteur d'activité : apporter de la valeur au client</i> ...	460
3.2. <i>Créer une interaction fréquente et privilégiée avec les clients et prospects</i>	460
3.3. <i>Définir une ligne éditoriale valable pour l'ensemble des supports</i>	461
3.4. <i>S'assurer un meilleur référencement naturel de son site Internet</i>	462
3.5. <i>Optimiser son budget communication</i>	462
3.6. <i>Analyser ses résultats</i>	462
4. Un outil du marketing de contenu :	
la place du mailing dans les canaux de la relation client	463
4.1. <i>L'impact des technologies sur les pratiques du mailing</i>	470
5. Le processus de conception, de création, d'envoi et de suivi du mailing	471
5.1. <i>La définition des objectifs marketing</i>	472
5.2. <i>La sélection des groupes cibles et le recueil des adresses</i>	472
5.3. <i>Le choix des médias retenus pour la diffusion</i>	473
5.4. <i>L'élaboration de la création</i>	473
5.5. <i>Les phases de test</i>	475
5.6. <i>Le paramétrage des outils de gestion de la campagne</i>	475
5.7. <i>Les phases de trafic</i>	475
5.8. <i>Le traitement des réponses</i>	476
5.9. <i>L'évaluation de la campagne</i>	477
6. La conception d'un message écrit : une <i>check-list</i>	478
6.1. <i>L'enveloppe</i>	478
6.2. <i>La lettre</i>	478
6.3. <i>Les e-mails et les newsletters</i>	479
6.4. <i>Le dossier, le journal, la brochure et le prospectus d'information joints</i>	479
6.5. <i>La carte-réponse/enveloppe-réponse, les coupons électroniques</i>	479
Conclusion	480
Bibliographie	481
Activités	482
Questions	482
Étude de cas	482

Chapitre 12

Les réseaux sociaux comme outils de la relation client	487
1. Les différents réseaux sociaux et communautés de marques	488
1.1 <i>Définition</i>	488
1.2 <i>L'audience des réseaux sociaux</i>	489
2. Fonctionnalités apportées	492
2.1 <i>Pour le client</i>	492
2.2 <i>Les fonctionnalités pour l'entreprise</i>	494
3. La gestion d'une relation client Web 2.0 ancrée sur les réseaux sociaux	502
Conclusion	505
Bibliographie	505
Activités	509
Étude de cas	509

Chapitre 13

Les programmes de fidélité	513
1. De la fidélité à la fidélisation	514
1.1 <i>Le concept de fidélité</i>	514
1.2 <i>Les déterminants de la fidélité</i>	515
1.3 <i>Trois stratégies pour fidéliser les clients</i>	515
2. Le rôle des programmes de fidélité dans le développement de la qualité de la relation	516
2.1 <i>Les grands principes des programmes de fidélité</i>	517
2.2 <i>Faut-il lancer un programme de fidélité ?</i>	518
3. Une palette de dispositifs relationnels pour fidéliser les clients	520
3.1 <i>Programmes par capitalisation, clubs de clients et programmes relationnels</i>	520
3.2 <i>Les autres façons de distinguer les programmes de fidélité</i>	522
3.3 <i>Les programmes mutualisés</i>	523
4. Paramétrer un programme de fidélité	524
4.1 <i>Le paramétrage des programmes propriétaires</i>	524
4.2 <i>Le paramétrage des programmes mutualisés</i>	525
4.3 <i>La question de la valeur perçue du programme aux yeux des clients</i>	525
5. Améliorer le rendement des programmes de fidélité	526
5.1 <i>L'efficacité des programmes de fidélité</i>	526
5.2 <i>Les difficultés rencontrées pour estimer les effets des programmes de fidélité</i>	526
5.3 <i>Quelques pistes pour améliorer le rendement des programmes de fidélité</i>	527
Conclusion	529
Bibliographie	530
Activités	532
Questions	532
Étude de cas	533
Conclusion	537
Les futurs possibles de la relation client	537
Index	543