



Université Mohamed Ben Ahmed, Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion (FSCEG)
Département des Sciences de Gestion

Polycopié :

« Gestion de la relation client »
Cours et fiches de TD techniques
Master 1, Sciences Commerciales
Module semestriel

Présenté par :

Enseignante : Mme ZERIGUI Khadidja

Grade : Maître de conférences « B »

Année universitaire : 2022/2023

*« Si le slogan du Marketing est : Le client est roi. Alors le slogan de la
Gestion Relation Client sera : Chaque client est unique »*

Avant-propos :

Chaque matière à ses spécificités et son contenu, c'est le cas pour ce cours qui est présenté sous forme de polycopié, et qui met l'accent sur l'aspect théorique de la Gestion de la Relation Client. Dans ce contexte, ce cours englobe l'ensemble des éléments et des composantes de la « GRC ». Une discipline qui prend le devant dans l'activité commerciale des entreprises. Centrée sur le marketing relationnel et la communication avec les clients, différents outils sont utilisés pour connaître les clients qui sont devenus éveillés suite au développement technologique.

Chose qui m'a encouragé à enseigner ce module, et à faire des recherches pour mieux comprendre cette discipline, ensuite avoir le mérite de maîtriser ce domaine vaste et créatif. A cet effet, mon expérience d'enseignement pour ce module, m'a permis de créer des fiches techniques, afin d'appliquer les aspects théoriques dans ce domaine. La chose la plus rare est l'application de la matière par chiffres et cas pratiques dans les ouvrages et les documents académiques. Ce qui induit à des lacunes pour les étudiants durant l'apprentissage de ce module. C'est la raison qui m'a poussé à piocher pour arriver à cette récolte scientifique en matière Marketing. Dans ces conditions, les étudiants vont mieux comprendre l'application de la GRC dans l'entreprise. Alors, pour accéder à ce cours et bien comprendre son contenu, l'étudiant doit avoir des connaissances en Marketing de masse (les bases du Marketing). Par la suite, il pourra faire le lien entre le Marketing relationnel qui est le centre de la GRC et qui fait partie au même temps des axes du Marketing ; et les programmes CRM dans les entreprises.

A cette fin, ce polycopié est structuré et rédigé avec patience, persévérance et amour de la matière.

Table de matières :

Introduction générale	09
Premier chapitre : La fidélisation au cœur de la GRC	11
Introduction.....	12
Section 01 : La fidélisation	13
1- Définition des concepts ; Fidéliser, fidélisation et satisfaction	13
2- La différence entre satisfaction et fidélisation	14
3- Pourquoi fidéliser ?.....	14
4- Les formes de fidélité des clients	15
4-1 La fidélité par obligation	15
4-2 La fidélité par habitude	15
4-3 La fidélité par peur de changement (rétention)	15
4-4 La fidélité par incitation	15
4-5 La fidélité par attachement	15
4-6 La fidélité par crédit	16
4-7 La fidélité par personnalisation de la relation	16
4-8 La fidélité d'accroissement	16
5- La voix du client	16
6- Du suspect au client fidèle	17
7- Typologie des consommateurs	18
8- Typologie des clients	18
9- Le cycle de vie du client	20
10- L'insatisfaction et la réclamation du client	21
11- Les cinq pouvoirs du client	22
Section 02 : LA Gestion de la Relation Client	24
1- Le marketing relationnel	24
2- Les outils du marketing relationnel	24
3- Le marketing relationnel au cœur de l'échange social	25
4- Pourquoi la GRC ?.....	26
5- Définition de la GRC	26
6- Les domaines de la GRC	27
7- Le traitement de l'information	28

8- Les huit leviers d'un CRM	29
8-1 La réingénierie des processus	30
8-2 La réactivité	30
8-3 La personnalisation de masse	30
8-4 Le marketing relationnel	30
8-5 L'amélioration de la satisfaction client	30
8-6 Le One to One marketing	31
8-7 La modification du mix marketing	31
8-8 L'intelligence des clients et du personnel	31
9- Les outils d'un CRM	32
9-1 Le CRM analytique	32
9-2 Le CRM opérationnel	33
10- Les principaux canaux d'un CRM	33
10-1 Les canaux présentiels	33
10-2 Les canaux à distance	33
10-3 Les écrits dans la relation client	33
10-4 Les sites Internet, les réseaux sociaux	34
10-5 Le développement du self care	34
Conclusion	35
Deuxième chapitre : La valeur client et la segmentation	36
Introduction	37
Section 01 : La valeur client (LTV)	38
1- La prospection	38
2- Rechercher le retour d'information sur les solutions	38
3- Démontrer la contribution de la solution à la valeur	39
4- Définition de la « LTV »	39
5- L'objectif de la « LTV »	40
6- Le contexte de la « LTV »	41
7- Les étapes de la « LTV »	41
8- La pyramide des attitudes	42
8-1 L'objectif de la pyramide	42
8-2 Le contexte de la pyramide	42
8-3 Comment utiliser la pyramide	43

8-4 Précautions à prendre	43
Section 02 : La segmentation	44
1- Définition	44
2- L'utilité du découpage	44
3- Les deux principales méthodes de découpage en segments	44
3-1 La segmentation	44
3-2 La typologie	44
4- Les variables ou critères de segmentation	45
4-1 Les variables qui révèlent le besoin	45
4-2 Les variables comportementales	46
4-3 Les variables individuelles	46
5- Etude et segmentation de la clientèle existante	47
5-1 Définition du baromètre de tendance/satisfaction.....	48
5-2 Ce que les clients pensent, disent et font	48
6- Le portefeuille de l'entreprise	49
6-1 Le portefeuille d'activités	49
7- La segmentation client en GRC	50
8- La segmentation client par chiffre d'affaires	51
8-1 La méthode « RFM »	51
8-2 La loi de PARETO 20/80	52
8-3 La méthode « ABC »	54
8-4 La méthode interquartile	55
Conclusion	57
Troisième chapitre : Méthodes de vente et de communication avec ses clients.....	58
Introduction	59
Section 01 : La conception de la vente	60
1- L'art de la vente	60
2- La force de la vente	61
3- Le service après-vente	62
4- La force de vente en fidélisant ses clients selon la méthode « TARGET »	63
5- Gestion des clients comme actifs stratégiques	64
Section 02 : Techniques et méthode de vente	65
1- La méthode « AIDA »	65

2- Les quatre étapes du modèle « AIDA »	66
2-1 Attention	66
2-2 Intérêt	66
2-3 Désir	66
2-4 Action	67
3- La méthode « AIDCAS » qui complète « AIDA »	68
4- La méthode « ABC »	70
4-1 Les trois étapes de la méthode « CAB »	70
4-1-1 Caractéristiques	71
4-1-2 Avantages	71
4-1-3 Bénéfices	72
5- La méthode « SPIN Selling » ou « SPIG »	73
5-1 Les étapes de la méthode « SPIG »	74
6- La méthode « SPANCO »	75
7- La méthode « SIMAC »	76
8- La méthode « SONCAS »	77
Conclusion	79
Quatrième chapitre : Exercices et travaux dirigés	80
Introduction	81
Fiche N° 01 : La méthode « AIDA » et « CAB ».....	82
Fiche N° 02 : La segmentation client selon la loi de PARETO	86
Fiche N° 03 : La segmentation selon la méthode « ABC »	90
Fiche N° 04 : La segmentation selon « Le Scoring RFM »	93
Fiche N° 05 : Le calcul des coûts et des nombres en GRC	97
Fiche N°06: La « LTV » Life time value	99
Conclusion	103
Conclusion Générale	104
Références bibliographiques	106

« Gestion de la Relation Client »

Résumé :

L'objet du présent polycopié est d'étudier la Gestion de la Relation Client avec double vision: Entreprise et client. Dans cette perspective, nous avons mis l'accent sur la stratégie de fidélisation et les bases de la gestion relation client, puis leurs applications dans l'activité commerciale. Le marketing relationnel et son importance, ont pris position dans ce cours. Par ailleurs, il sera subdivisé en quatre chapitres (trois chapitres théoriques et un quatrième chapitre destiné aux exercices et travaux dirigés). A travers ce polycopié, nous avons fait part d'un vif intérêt de la mise en place d'un programme « CRM » au sein des entreprises. A cet effet, ce cours nous permettra de démontrer l'importance de l'application d'un programme « CRM » et son rôle primordiale dans l'activité commerciale de l'entreprise.

Mots clés : Marketing, stratégie, GRC, entreprise, client, satisfaction.

« Customer Relationship Management »

Abstract:

The purpose of this document is to study Customer Relationship Management with a dual vision: Company and customer. In this perspective, we focused on the loyalty strategy and the bases of customer relationship management, and then their applications in the commercial activity. Relationship marketing and its importance, have taken position in this course. It will also be subdivided into four chapters (three theoretical chapters and a fourth chapter for exercises and tutorials). Through this handout, we have expressed a keen interest in setting up a «CRM» program within companies. To this end, this course will allow us to demonstrate the importance of the application of a "CRM" program and its essential role in the business activity of the company.

Key words: Marketing, strategy, CRM, company, customer, satisfaction.

"إدارة علاقة العملاء"

الملخص:

الغرض من هذا المستند هو دراسة إدارة علاقات العملاء برؤية مزدوجة: المؤسسة والعميل. من هذا المنظور، ركزنا على استراتيجية الولاء وأسس إدارة علاقات العملاء، ثم تطبيقاتهم في النشاط التجاري. لقد اتخذ تسويق العلاقات وأهميته مكانة هامة في هذا العمل. حيث قسمنا المستند إلى أربعة فصول (ثلاثة فصول نظرية وفصل رابع للتمارين التطبيقية). من خلال هذه الدرس، أعربنا عن اهتمامنا الشديد بإنشاء برنامج «CRM» داخل المؤسسات. ولهذه الغاية، سنستطيع لنا إثبات أهمية تطبيق برنامج «CRM» ودوره الأساسي في النشاط التجاري للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التسويق، الاستراتيجية، إدارة علاقات العملاء والأعمال، العملاء، الرضا.

Liste des abréviations :

GRC	Gestion de la Relation Client
CRM	Customer Relationship Management
SAV	Service Après Vente
ROI	Return On Investment
LTV	Life Time Value

Liste des figures :

Figure 01	Les leviers de la fidélisation
Figure 02	La voix du client au cœur de l'entreprise
Figure 03	Cycle de vie du client
Figure 04	Traitement des réclamations
Figure 05	Le marketing relationnel
Figure 06	Les composantes de la GRC
Figure 07	Traitement de l'information
Figure 08	Les différentes fonctions du CRM
Figure 09	La notion de la valeur client dans le temps
Figure 10	La pyramide des attitudes
Figure 11	Les critères liants l'entreprise à ses clients
Figure 12	Scoring RFM
Figure 13	Schématisation de la loi de PARETO
Figure 14	Répartition des clients selon PARETO et ABC
Figure 15	Le triangle de la vente
Figure 16	Les missions de la force de vente
Figure 17	PRINTANIA et la méthode AIDA
Figure 18	La méthode CAB
Figure 19	APPLE et la méthode CAB
Figure 20	La méthode SPIN
Figure 21	Les six étapes de la méthode SPANCO
Figure 22	LA méthode SONCAS

Liste des tableaux :

Tableau 01	Typologie des consommateurs
Tableau 02	Typologie des clients
Tableau 03	Les pouvoirs du nouveau client
Tableau 04	La segmentation et la typologie
Tableau 05	Les différentes variables individuelles
Tableau 06	Service après vente
Tableau 07	Corrigé type de la méthode AIDA
Tableau 08	Répartition des clients/chiffre d'affaires PARETO
Tableau 09	Nouvelle répartition des clients
Tableau 10	Corrigé type selon la loi de PARETO
Tableau 11	Réorganisation du tableau selon la loi de PARETO
Tableau 12	Répartition client (ABC)
Tableau 13	Corrigé type de la répartition client
Tableau 14	Classification client selon la méthode (ABC)
Tableau 15	Répartition client « SCORIN RFM »
Tableau 15	Corrigé type répartition client « SCORING RFM »
Tableau 17	La LTV
Tableau 18	Corrigé type de la LTV

Introduction générale :

Le développement technologique et la concurrence rude ont mené les entreprises à travailler en permanence afin de survivre dans un environnement en changement permanent.

Pour cela, les entreprises mettent en place des actions à renouveler leurs gammes de produits, à mieux le situer, à promouvoir leurs ventes, à améliorer ou à maintenir leurs images de marque dans l'esprit du client qui est devenu connaisseur et bien éveillé.

En revanche, les distributeurs et les consommateurs sont toujours dans l'attente d'un flot continu de nouveaux produits. Malheureusement, les changements technologiques et l'innovation permanente, restent une tâche complexe risquée, ainsi deviennent l'une des possibilités qui reste aux entreprises, non seulement pour éviter que leurs gammes de produits ne vieillissent pas, mais aussi pour répondre aux attentes de leurs clients, et de rester compétitives, en prenant en compte la variable environnement qui joue un rôle primordiale dans le comportement du consommateur. A cet égard et dans le but d'assurer leurs expansions et leurs pérennités, les entreprises mettent en place aussi des stratégies marketing dont les éléments les plus importants se regroupent au sein du marketing relationnel qui est un élément central de la stratégie de l'entreprise.

Le secteur des services n'a pas échappé de cette situation et a connu les mêmes mutations, ce qui a exigé aux entreprises de passer d'un Marketing de masse à un Marketing relationnel basé sur le client.

Fort logiquement, c'est dans la connaissance de l'autre, et donc du client, du consommateur, que se concentrent les efforts des organisations les plus avancés en matière de fidélisation. L'enjeu était bien de créer un dialogue, une relation pérenne, stable, source réciproque de satisfaction pour le client en tant qu'individu, d'une part, et l'entreprise d'autre part, en tant que système économique à la recherche de bénéfice.¹

C'est pour cette raison que, les entreprises consacrent des moyens, afin d'attirer plus de prospects et encore fidélisés ses clients, surtout les plus rentables. A cet effet, elle suivra un programme « CRM » basé sur la stratégie de fidélisation.

¹ MORGAT Pierre « Fidélisez vos clients », Editions d'Organisations, 3^e édition, Parise 2005, page : 01.

Dans ce cours, nous allons plonger dans la Gestion de la Relation Client avec toutes ses composantes et ses outils. A cette fin, ce polycopié sera structuré et divisé en quatre chapitres (Axes) organisés et liés simultanément. Les trois premiers chapitres seront basés sur les aspects théoriques. En revanche, le dernier chapitre sera consacré à la partie pratique du domaine de la « GRC » sous forme de fiches structurées en activités et exercices, qui formeront la valeur ajoutée de ce cours.

Le premier chapitre sera consacré à la fidélisation au cœur de la Gestion Relation Client. Dans ce dernier nous allons tout d'abord entamer les conceptions de la fidélisation, la satisfaction, l'insatisfaction et la réclamation des clients. Par la suite, les aspects fondamentaux et théoriques de la Gestion Relation Client. Le Marketing Relationnel prendra place dans ce chapitre, car il est la base de tout programme « CRM »

La valeur du client et la segmentation, qui se situent au cœur de la « GRC » seront décortiquées et détaillées dans le deuxième chapitre, d'abord en commençant par la prospection et la « LTV ». L'accent sera mis sur la typologie du consommateur et celle du client aussi. Par la suite, les typologies de segmentation et les critères de découpage.

Ultérieurement, la communication avec les clients prendra devant dans le troisième chapitre, ainsi que les méthodes de vente. L'importance de la vente est primordiale dans ce chapitre, car elle est l'outil principal de l'activité commerciale.

En revanche, le quatrième et dernier chapitre sera consacré à l'application de la « GRC », à travers des fiches techniques et exercices. Les axes les plus importants seront appliqués, commençant d'abord par l'application des techniques de vente et de communication, par la suite la segmentation selon la loi de PERTO, la méthode ABC et le SCORING RFM, et à la fin, la valeur vie client « LTV ». Ce dernier chapitre représente la valeur ajoutée de ce polycopié, car à partir de trois ans d'enseignement pour ce module et à travers des recherches approfondies dans le domaine de la « GRC », l'application de la théorie et faite dans cette partie pratique.

**Premier chapitre : La fidélisation au cœur de la
GRC**

Introduction :

Fidéliser ses clients est le processus de conservation des clients acquis. A cet effet, la stratégie de fidélisation fait référence de l'ensemble des stratégies marketing. Cette dernière rappelle l'existence du produit ou l'empêchent de vieillir dans l'esprit du consommateur qui est devenu exigeant. La gestion de la relation client fait l'objet de la fidélisation des clients à travers la satisfaction de leurs besoins.

« Reconnue comme objectif indispensable de toute stratégie de relation client, la fidélisation est trop souvent associée à des programmes promotionnels aux effets douteux. Autre contresens, l'opposition fréquemment exprimée entre acquisition et fidélisation : les deux sont bien complémentaires »²

Il faut dire aussi qu'une stratégie de fidélisation découle d'une réflexion approfondie, sur les éléments de différenciation que l'entreprise pourrait mettre en avant afin d'apparaître aux yeux de ses consommateurs comme étant véritablement différente de ses concurrents.

La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises. Cette prise de conscience récente de l'importance de la fidélisation s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale de plus en plus ouverte qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. En Revanche la Gestion de la relation client trouve issu pour cette conquête si couteuse.

Dans ce chapitre nous allons faire part de toutes conceptions : Fidélisation, client et GRC en mettant l'accent sur chacune d'elles.

² NARDOT Corinne «La fidélisation des clients », Professeur agrégée d'économie-Gestion, article publié sur site : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_fidelisation_des_clients.pdf

Section 01 : La fidélisation :

1- Définition des concepts : fidélité, fidélisation et satisfaction

La fidélisation de la clientèle est une pratique très utilisée qui permet aux banques d'avoir une relation durable avec ses clients en instaurant un climat de confiance. Une clientèle fidèle et satisfaite peut augmenter les bénéfices d'une banque en lui donnant une position face à face à la concurrence.

«La fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non aléatoire exprimée dans le temps, pas une entité de décisions, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision ».³

La fidélisation : C'est une démarche globale qui peut recourir à de nombreuses actions et à la mise en place de multiples dispositifs. Elle ne se résume pas à la mise en place d'un programme de fidélisation entendu au sens étroit du terme.

« La fidélisation est l'ensemble des techniques visant à établir un dialogue avec ses clients pour fidéliser ceux-ci au produit, au service, à la marque. La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de relation client. »⁴

La fidélisation «C'est une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de permettre au consommateur de devenir puis rester fidèle au service à la marque et/ou à l'enseigne. La fidélisation doit permettre un meilleur contrôle de l'activité à terme, une plus grande rentabilité. »⁵

« La satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre les attentes à l'égard du produit et ses performances ».⁶

« La satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de consommation. »⁷

³ JACOBY.B & KETTNER.D « Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behavior», journal of marketing, 1973, page, 45.

⁴ KOTLER.P & DUBOIS.B & KELLER.L & MANCEAU.D « Marketing Management », Edition Pearson Education, Paris 2006, page 326.

⁵ LEHU Jean-Marc, « La fidélisation clients », Editions d'organisations, 2^e édition, Paris, 1999, page 36.

⁶ OP.CIT. « Marketing Management », page 68.

La satisfaction est une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue et d'autre part les attentes préalables. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

2- La différence entre la satisfaction et la fidélisation :

Tous les clients satisfaits ne sont pas à 100 % fidèles, mais tous les clients fidèles sont avant tout satisfaits ; La fidélité c'est donc la satisfaction cumulée, c'est le résultat de la satisfaction et l'image de l'entreprise.

La satisfaction est le bilan d'une ou de plusieurs expériences d'utilisation d'un produit ou d'un service et la fidélisation est l'attachement à une entreprise sur la durée, après un cumul d'expériences. Cet attachement provient de deux sources :

- Le bilan des expériences de consommation ;
- L'image de l'entreprise et les croyances qu'elle développe chez ses clients.

Un bon niveau de satisfaction ne suffit pas pour construire de la fidélisation si l'image est mauvaise. Une bonne image ne suffit pas pour construire de la fidélisation si la satisfaction est faible.

La fidélité est beaucoup plus difficile à conserver que la simple satisfaction. La fidélité et l'attachement à une marque, favorisent la recommandation et le bouche à oreille. Un client fidèle est un client satisfait à chaque fois et qui revient souvent.

3- Pourquoi fidéliser ?

- **Coûts d'acquisition :** pour une entreprise garder un client revient à 3 à 5 fois moins chères que d'en conquérir un nouveau.
- **L'augmentation du chiffre d'affaire par client :** plus un client est ancien, plus il génère en moyenne du chiffre d'affaires en augmentant sa fréquence d'achat et le montant moyen des achats réalisés. Cette augmentation est due à la confiance croissante que le client a dans l'entreprise et à la connaissance des produits et des offres.
- **La diminution des coûts de gestion :** il faut savoir qu'un client fidèle devient moins coûteux à gérer car il connaît l'entreprise et son fonctionnement. Mais aussi

⁷ LENDREVIE.J & LEVY.M & LINDON.D « Mercator », Edition DUNOD, 8e Edition, Paris 2006, page 856.

inversement, l'entreprise connaît son client d'où la diminution des coûts de gestion. Mais cette diminution est variable d'un secteur d'activité à un autre.

- **Les effets de recommandation** : plus un client est ancien, plus la recommandation est forte. Il donne des conseils pertinents et il adressera des prospects correspondant à la cible de l'entreprise.

4- Les formes de fidélisation des clients :

Afin de fidéliser un client, il faut éviter le mécontentement et identifier les éléments de satisfaction pour mettre en avant les offres⁸.

La fidélité d'un client se mesure par son attachement au point de vente, au produit, à la marque. Il existe différents niveaux de fidélité :

4-1 La fidélité par obligation : aucune concurrence n'existe en raison d'un monopole ou de l'emplacement géographique.

4-2 La fidélité par habitude : pour des raisons de simplification, une routine s'installe et le consommateur est fidèle au point de vente, jusqu'à ce qu'un autre s'installe et soit mieux placé sur son trajet travail / domicile.

4-3 La fidélité par peur de changement (rétention) : pour éviter des coûts, du temps perdu et des formalités, le consommateur préfère ne rien faire (c'est souvent le cas des banques et assurances).

4-4 La fidélité par incitation : pour gagner des points, des cadeaux, le consommateur dispose d'une carte de fidélisation (c'est le moyen le plus utilisé par les distributeurs).

4-5 La fidélité par attachement : elle permet réellement de maximiser le nombre de client fidèle, le client vient au point de vente parce qu'il s'y sent bien (accueil chaleureux, relation privilégiée avec les commerciaux).

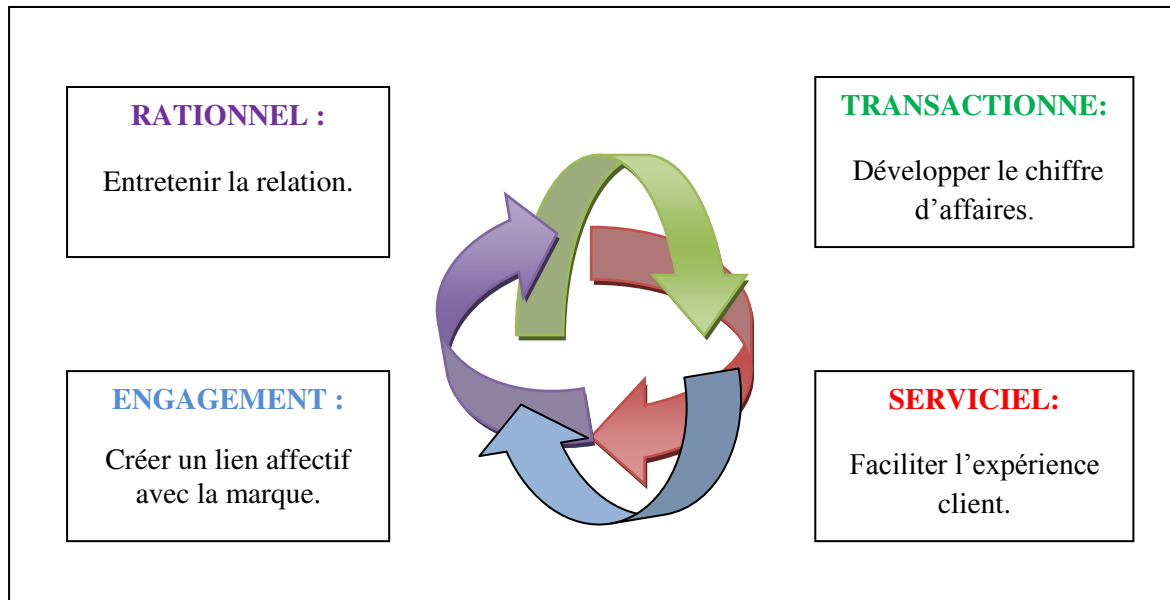
4-6 La fidélité par crédit : le service après-vente ainsi que les services à long terme (crédit ou placements sur une durée assez longue) sont de bon moyen de fidélisations.

4-7 La fidélité par personnalisation de la relation : le one to one est une technique aujourd'hui très utilisées dans la fidélisation d'un client elle permet de cibler parfaitement les offres commerciales en les adaptant à un seul consommateur.

⁸ LEHU Jean-Marc. OP.CIT. Page 48.

4-8 La fidélité d'accroissement : vos clients augmentent leurs achats (en gamme ou en fréquence).

Figure 01 : Les leviers de la fidélisation

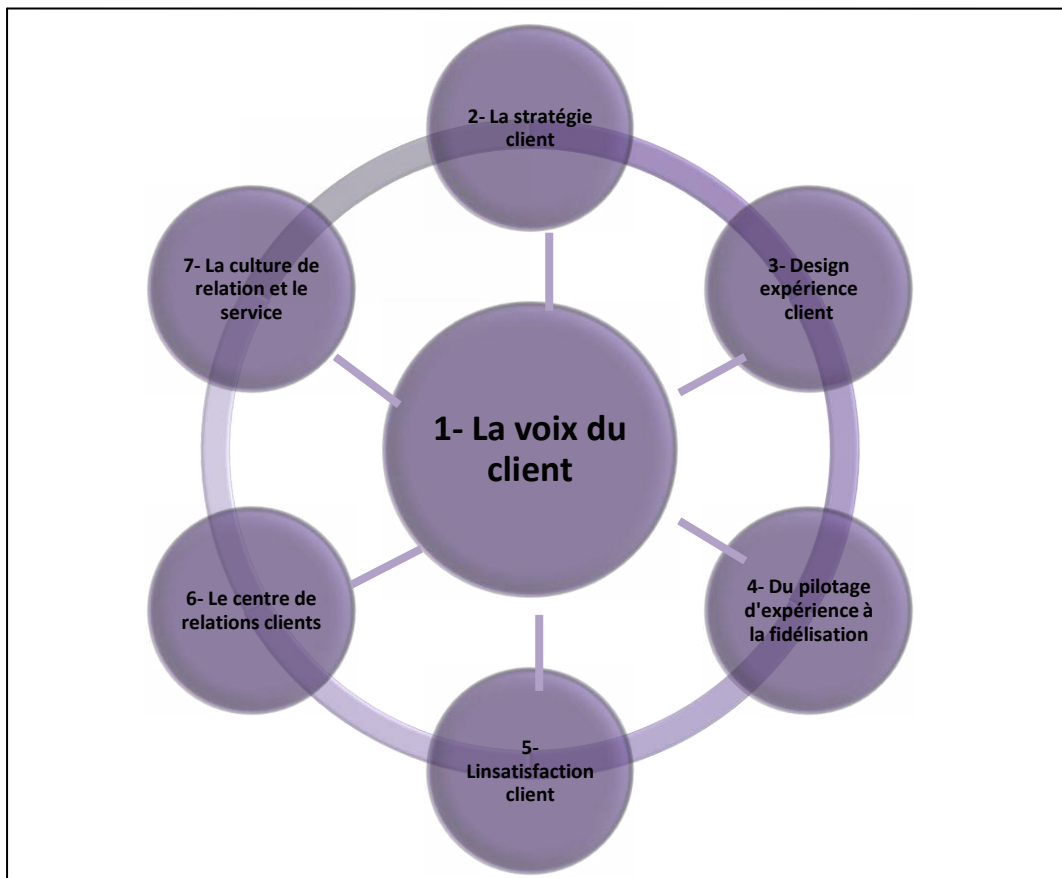


Source : www.stratello.com

5- La voix du client :

Le Management de la relation client est basé sur le point de vue du client comme guide et qui est considéré comme le capital majeur de l'entreprise. Le recueil, l'écoute et l'analyse de la voix du client permettent d'identifier les clés de sa satisfaction qui seront ensuite au centre des orientations retenues pour les six autres thématiques (La stratégie client, design expérience client, du pilotage d'expérience à la fidélisation, L'insatisfaction client, le centre de relations clients et la culture de relation et le service).

Figure 02 : La voix du client au cœur de l'entreprise



Source : CHARBY.L & GILLET-GOIGNARD.F & JOURDAN.R « La boîte à outils du Management de la relation client » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2017, Page 05

6- Du Suspect au client fidèle :

Un client potentiel est un individu qui n'est pas encore client mais qui pourrait le devenir. Dans le domaine du marketing un client potentiel est généralement désigné sous le terme de prospect. Les actions visant les clients potentiels sont donc des actions de prospection.

7 - Typologie des consommateurs :

Tableau 01 : Typologie des consommateurs

<u>Acheteurs</u>	<u>Fréquences d'achat et relation avec l'entreprise</u>
Suspect	- Un suspect est un individu dont le comportement peut laisser penser qu'il est un client potentiel mais qui n'est pas encore suffisamment qualifié pour être considéré à coup sûr comme un prospect.
Prospect	- toute personne n'ayant pas acheté au moins un de vos produits dans les 12 derniers mois, c'est un client potentiel. - Plusieurs actions permettent de les identifier : annonce dans les médias, prospection téléphonique, participation à des événements...
Client	- A déjà un historique d'achat avec l'entreprise. Il a déjà acheté un ou plusieurs produits de cette dernière.
Client fidèle	- Est un client satisfait qui revient souvent. - Il y'a un attachement, durable, préférentiel ou exclusif, à un produit ou l'ensemble des produits.

Source : Selon l'effort personnel du chercheur

8 - Typologie des clients :

Tableau 02 : typologie des clients

Typologie du client	Comment reconnaître son profil	Tempérament commercial à adopter :
Le client Roi	➤ Il appelle à tout moment ; ➤ Il emploie la première personne du singulier ;	➤ Mettre l'Ego de côté ; ➤ Montrer de l'empathie ; ➤ Ne s'engager pas dans des choses qui ne sont pas sûres ! pas de fausses promesses.
Le client Anxieux	➤ Posera de nombreuses questions pour être sûr ; ➤ Avoir peur des engagements ;	➤ Se positionner en expert ; ➤ Proposer des témoignages clients ; ➤ Le guider doucement mais fermement.
Le client Râleur : un client démotivé, nostalgique d'un temps révolu (personne âgée)	➤ Utiliser des phrases de connaisseur et d'expert ; ➤ Se voit supérieur par rapport à la nouvelle génération ;	➤ Donner lui raison ; ➤ Proposer lui des solutions originales ; ➤ Recentrer lui en changeant le sujet, s'il va trop loin.
Le client indécis : Il ne sait pas ce qu'il veut	➤ Il posera des questions qui n'auront pas de lien entre-	➤ Prioriser les questions ouvertes en entonnoir pour

	elles ; ➤ Il restera vague dans ses choix.	définir son besoin précis ; ➤ Lui offrir des alternatives on l'écouter attentivement.
Le client compréhensif : il est convivial et clément	➤ Visage souriant, expressif et ouvert ; ➤ Il utilise un vocabulaire positif ;	➤ Ne pas le presser avec les questions ; ➤ Créer un climat détendu et serein ; ➤ Ne pas abuser de sa gentillesse.
Le client méfiant : il peut nous tourner le dos sans explication !	➤ Il peut demander des documents comme preuve ; ➤ Il vérifie tout et se montrer inconfortable.	➤ Montrer lui des prévisions de ventes chiffrées ; ➤ Etre précis dans chaque argument (délai, prix...)
Le client autoritaire : il est habitué à donner des ordres !	➤ Il cherche à déstabiliser l'interlocuteur et utilise l'impératif ; ➤ Il cherche à obtenir un maximum pour un minimum ;	➤ Ne pas le contredire ; ➤ Flatter son Ego ; ➤ Ne lui imposer rien ; ➤ Aller droit au but avec des expressions courtes.
Le client agressif : il parle fort et n'écoute pas ;	➤ Il énonce des critiques ; ➤ Il menace pour le moindre geste ; ➤ Mets beaucoup de pression.	➤ Eviter la confrontation ; ➤ Rester calme face ; ➤ Ne pas se déstabiliser face à son agressivité ;
Le client pressé : il est impatient	➤ Veut une réponse rapide ; ➤ Il accorde peu de temps aux conseils et se montre un peu souple.	➤ Aller droit au but avec précision et rapidité ; ➤ Faire des concessions ; ➤ Tenter le « Up-Selling » et le « Cross-Selling ».
Le client négociateur : il est économe et même radin.	➤ Il s'intéresse d'abord au prix ; ➤ Très attentif aux petits détails ; ➤ Il cherche la faille et utilise souvent le conditionnel.	➤ Essayer de comprendre son besoin ; ➤ Lui faire comprendre que la qualité à un prix ; ➤ Lui proposer des promotions ou des discounts.
Le client frimeur : il est séducteur, fonceur et flambeur)	➤ Son allure est soignée ; ➤ Le prix est rarement un sujet pour lui ; ➤ Il aime se démarquer des autres.	➤ Lui proposer les nouvelles offres ; ➤ Faire valoir les aspects innovants ; ➤ Insister sur la notoriété et l'originalité.
Le client je sais tout : il prétend connaître tout.	➤ Il coupe la parole et termine les phrases ; ➤ Il a un avis tranché sur tout ; ➤ Il est envahissant et fait régulièrement des commentaires.	➤ Lui faire sentir qu'il est important ; ➤ Impliquer le dans toutes les prises de décisions ; ➤ Utiliser des questions fermes ;

Source : selon l'effort personnel du chercheur d'après différentes lectures

9 - Le cycle de vie du client :

Le cycle de vie du client décrit les différents statuts du client en fonction de son activité transactionnelle et du temps écoulé, depuis l'entrée dans le portefeuille client (avec le statut de suspect) jusqu'à sa sortie.

➤ Le prospect :

Présente les caractéristiques d'un client potentiel, n'a pas encore acheté.

➤ Le nouveau client :

A effectué une première transaction, entre dans le portefeuille client.

➤ Le client actif :

Effectue des transactions à périodicité régulière.

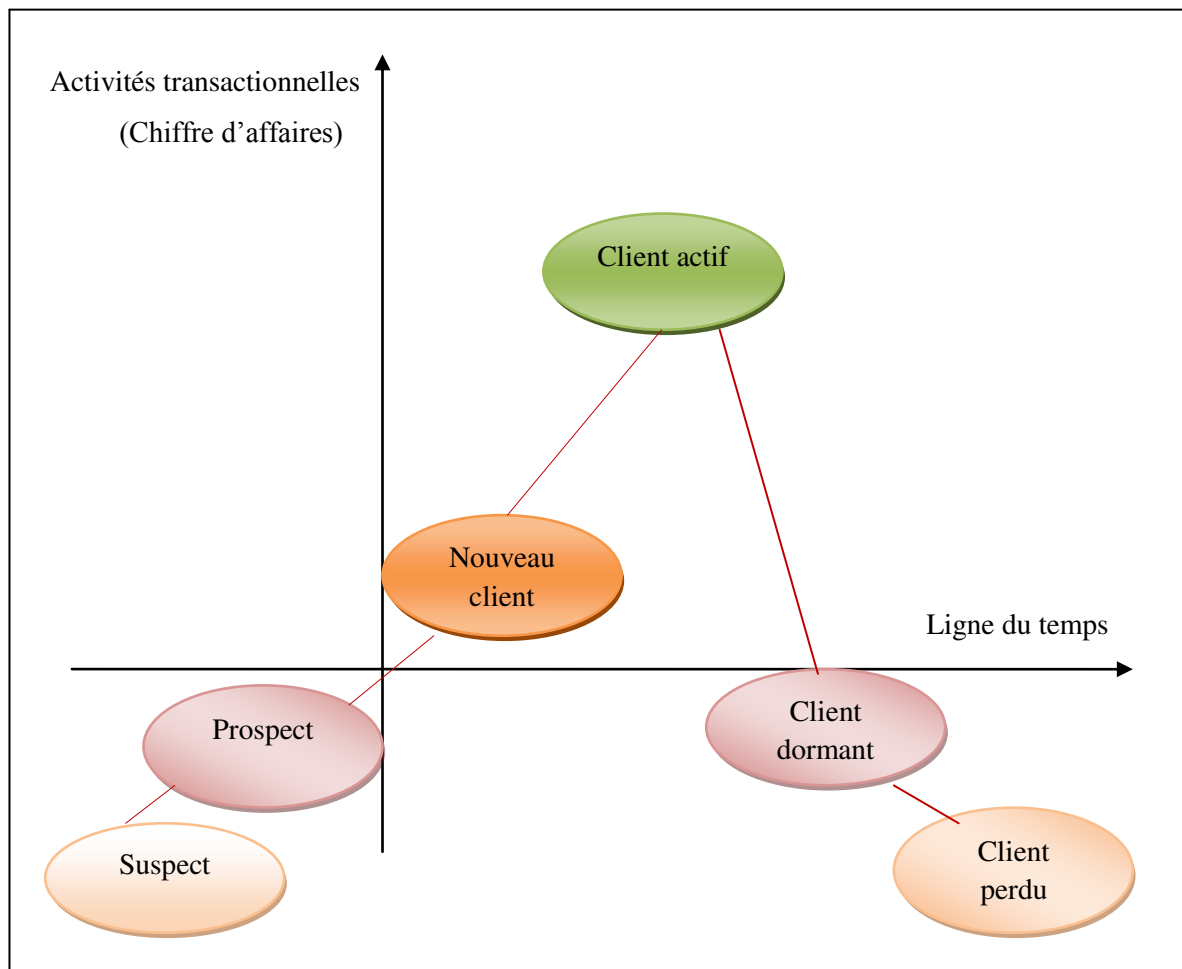
➤ Le client dormant :

Dit aussi client inactif, sur une période courte.

➤ Le client perdu :

N'achète plus, et l'a parfois fait savoir.

Figure 03 : Cycle de vie du client



Source : CHARBY.L & GILLET-GOIGNARD.F & JOURDAN.R « La boîte à outils du Management de la relation client » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2017, Page 44.

10 - L'insatisfaction et la réclamation client :

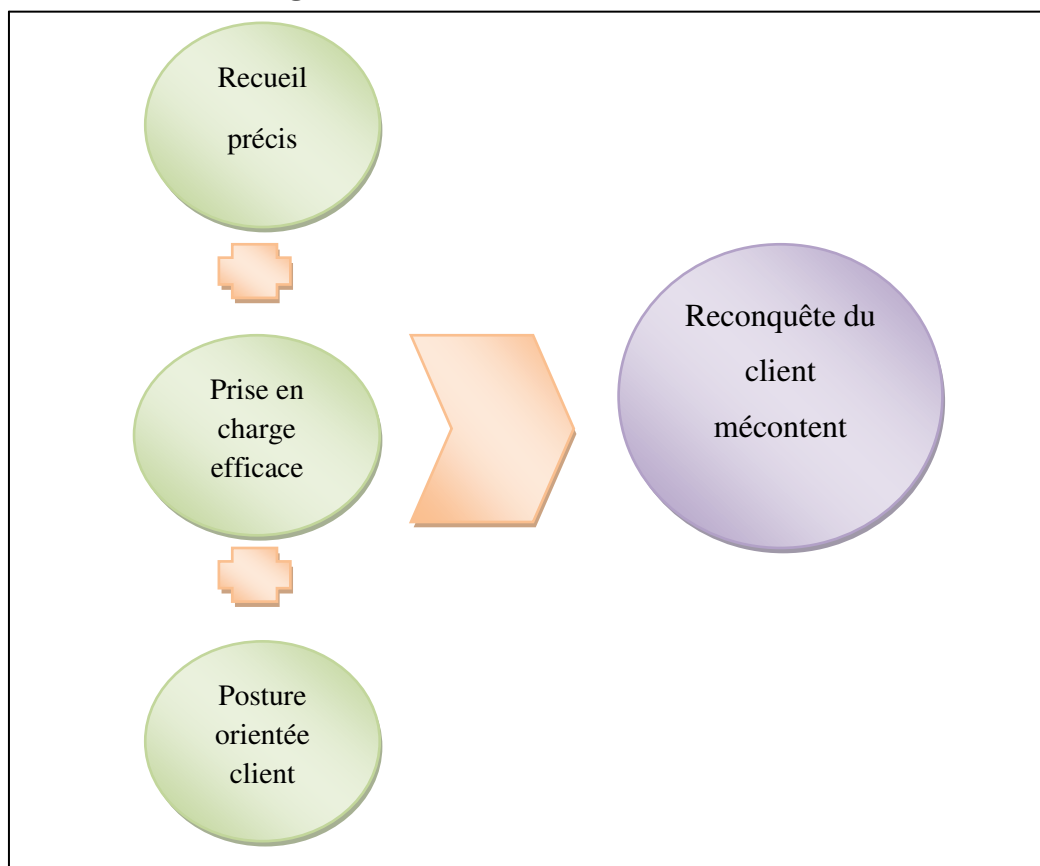
Une réclamation se définit comme « l'expression (écrite ou non) d'une insatisfaction client »⁹. Le client qui réclame est un client qui nous aime, car il nous donne la possibilité de le conserver. Ainsi, la gestion des réclamations est une des conditions de réussite d'une démarche centrée client. Le challenge est double : Maintenir son capital client et surtout son capital image, améliorer ses produits et ses services. Ces deux défis impliquent son changement réel de mentalité des acteurs de l'entreprise. Il s'agit de ne plus considérer le client qui réclame comme un gêneur mais comme une personne qui fait valoir ses droits et qui nous aide à progresser.

S'engager dans le traitement des réclamations est une étape à part entière dans la construction de la relation client. Pour conquérir le client insatisfait de la prestation et qui nous le fait

⁹ CHARBY.L & GILLET-GOIGNARD.F & JOURDAN.R « La boîte à outils du Management de la relation client » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2017, Page 130.

savoir, c'est toute l'entreprise qui doit être mobilisée. L'entreprise investit ainsi les moyens pour recueillir les expressions des mécontents, puis s'organise pour traiter les réclamations de manière efficace et transparente.

Figure 04 : Traitement des réclamations



Source : CHARBY.L & GILLET-GOIGNARD.F & JOURDAN.R « La boîte à outils du Management de la relation client » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2017, Page 131.

11 - Les cinq pouvoirs du client :

Le client a bien changé : de consommateur, il est devenu consommériste. Aujourd'hui, il a conscience de son pouvoir, il est plus informé donc plus critique vis-à-vis de l'offre.

Face à la pléthore d'offres, le client adopte un comportement plus avisé et n'accepte de se laisser séduire que si l'enseigne répond à ses attentes. Ces nouveaux pouvoirs reposent sur cinq leviers : (le choix auquel est confronté le client, l'information à laquelle il a accès, le poids de ses dépenses, le temps dont il dispose pour consommer, l'influence qu'il peut exercer sur la marque ou l'enseigne)¹⁰.

¹⁰ SIMON François Xavier « Management et gestion d'un point de vente » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2008, page 60.

Tableau 03 : Les pouvoirs du nouveau client

Levier	Choix	Information	Poids	Temps	Influence
Caractéristiques	Enseignes généralistes Enseignes spécialistes, pléthore de produits Sites Internet de comparaisons	Sollicitations permanente Bouche à oreille Sites Internet de comparaisons	Budgets globalement en hausse au détriment de l'alimentation	Plus de temps libre à consacrer Paradoxalement, le temps devient une denrée rare	Réclamations Groupes de pression Groupes de défense des consommateurs
Comportement client	Liberté d'achat Infidélité à la marque et à l'enseigne	Achat réfléchi Atomisation des achats	Exigences Demande de services Demande de considération	Achat plaisir Demande de services et de praticité	Sanctions positive ou négatives Demande d'éthique, de citoyenneté et de sécurité Boycotts
Les évolutions constatées dans les enseignes	Cartes de fidélité Événements promotionnels nationaux	Prospectus Publicité Lettres personnalisées Charte éthique	Accueil et prises-en charge du client renforcés Stratégies de niche Marketing client Market place	Livraison Sites E-commerce Services voiturier et valet Relookage d'enseigne Avènement des centres commerciaux « Achat-plaisir »	Produits Bio Charte éthique Professionalisation des filières Traçabilité Commerce équitable

Source : SIMON François Xavier « Management et gestion d'un point de vente »
Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2008, page 61

Section 02 : La gestion de la relation client

1- Le Marketing relationnel :

« Le marketing relationnel est une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque »¹¹

Le marketing relationnel repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, et fonctionne du moment de circonstances. Ce marketing essaie d'appréhender la complexité et la relativité des comportements pour pouvoir construire des stratégies marketing qui soient clairement pilotées par l'aval.¹²

2- Les outils du Marketing Relationnel :

La gestion de la relation client ou CRM (Customer Relationship Management) est souvent considéré comme la partie visible du marketing relationnel et constitue sa mise en œuvre pour l'entreprise. Plusieurs outils ont été utilisés par les banques pour construire une relation client pour « attirer, maintenir et renforcer la relation client » et donc afficher cette volonté de marketing relationnel.¹³ Ces outils sont classés comme suit :

- Le marketing direct : c'est le marketing classique représenté par la communication directe avec le client.
- La gestion de la relation client : cette dernière est développée grâce à l'évolution technologique et l'Internet, par cela la banque fidélise ses clients par l'étude des besoins de ces derniers.
- L'identification de la stratégie du client : la banque doit prendre en considération la valeur de chaque client et il est important de différencier chacun d'entre eux.
- La gestion des canaux d'interactivités : C'est-à-dire gérer ses modes de relation vis-à-vis des clients retenus.

3- Le Marketing relationnel au cœur de l'échange social :

Le marketing relationnel permet de créer une relation personnalisée et individualisée entre l'entreprise et son client sans le face à face de l'entretien de vente. Les activités du marketing

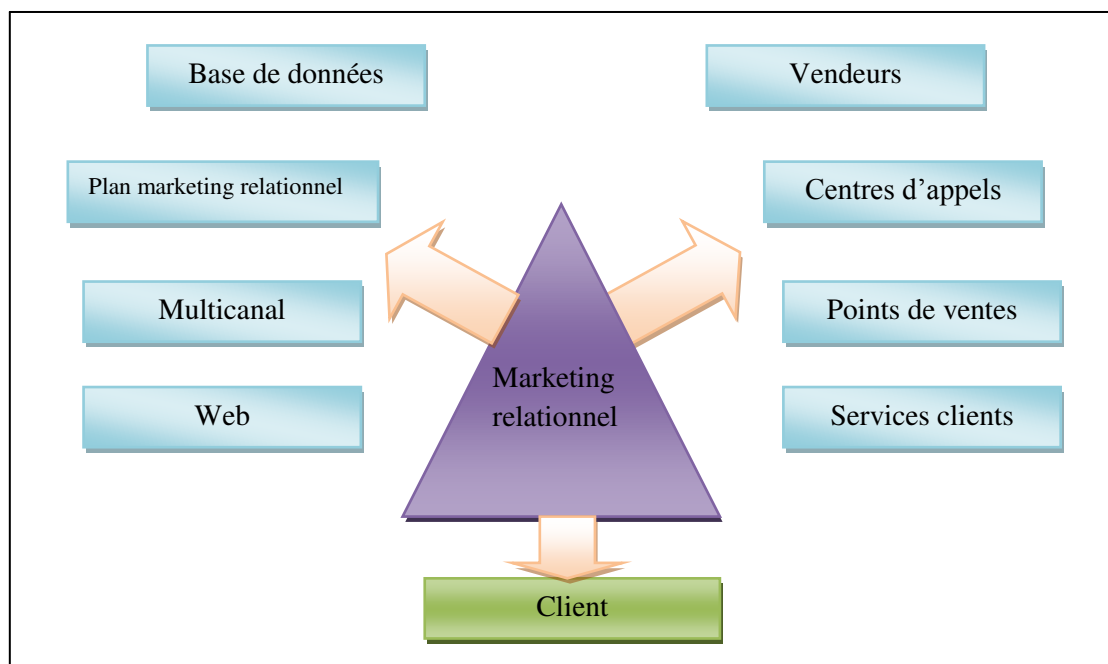
¹¹ LENDREVIE.J et LEVY.J « Mercator », édition DUNOD, Paris 2012.

¹² JALLAT Frédéric « A la reconquête du client », édition Village Mondial, Paris 2001, Page 42.

¹³ VAN LAETHEM Nathalie « Boîtes à outils du responsable marketing » édition DUNOD, 2^e édition, Paris 2012.

relationnel sont donc à l'intersection du marketing et du commercial : la sollicitation du client par le marketing direct, les centres de contacts clients, les sites Internet traditionnellement pilotés par le marketing sont de plus en plus en relation avec la force de vente. A ce titre, il convient de relever la mise en place des directions marketing client ou des directions commerciales-marketing chargées de la conceptualisation et de la mise en œuvre du marketing relationnel.¹⁴

Figure 05 : Le marketing relationnel



Source : Nathalie Van LAETHEM « Boîtes à outils du responsable marketing » édition DUNOD, 2^e édition, Paris 2012, page 16.

¹⁴ VAN LAETHEM Nathalie. OP.CIT. page 16.

4- Pourquoi la GRC ?

Pourquoi cet intérêt soudain des entreprises pour une gestion pointue de leurs relations client ?

- La GRC naît à la fois d'un changement de l'environnement marketing des entreprises et de l'avènement de nouvelles possibilités technologiques.
- La GRC est envisagée comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis :
 - Augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client ;
 - Conquérir un prospect coûte beaucoup plus cher que de fidéliser un client !

5- Définition de la GRC:

La gestion de la relation client (GRC), ou gestion des relations avec les clients, en anglais Customer Relationship Management (CRM), est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

« C'est un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits/services auprès du client »¹⁵.

« La GRC est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaire et de bénéfices. Cette définition qui allie simplicité et complicité met en avant les souhaits de construire une relation choisie, et non subie, et souligne le souci de rentabilité »¹⁶.

« CRM, acronyme de « Customer Relationship Management » ou bien GRC acronyme de « Gestion de la Relation Client » sont des outils informatiques permettant la gestion et l'analyse de données relatives aux clients et aux prospects»¹⁷

¹⁵ MOSKOVITZ Ronald « La gestion de la relation client », document téléchargeable sur le site : [www.pdfprof.com](https://pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-16PDF50500-LA+GESTION+DE+LA+RELATION+CLIENT), lien complet : https://pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-16PDF50500-LA+GESTION+DE+LA+RELATION+CLIENT Pag :3 et 4.

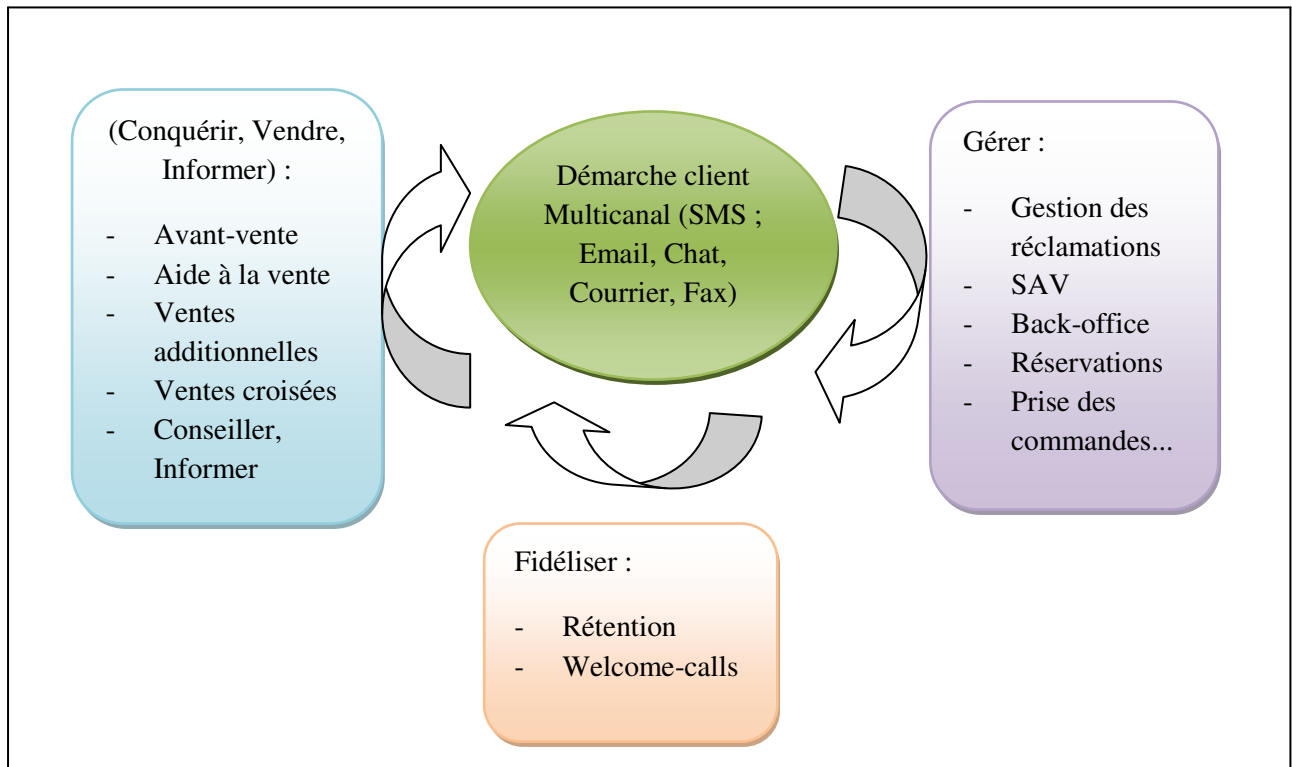
¹⁶ LEFEBURE René & VENTURI Gilles, « Gestion de la relation client », Edition EYROLLES, 2005, page33.

¹⁷ ROBIN Emmanuel « E-mailing fidélisation, acquisition : réussir ses campagnes marketing », Editions ENI, France 2014, page 31.

6- Les domaines de la GRC :

- ✓ Business to Business (B to B) : Une relation entre entreprises sans implication du consommateur final.
- ✓ Business to Costumer (B to C) : Une relation entre l'entreprise et le consommateur final.
- ✓ B to B to C : La chaine de distribution (entre entreprises puis client).

Figure 06 : Les composantes de la GRC



Source : Prof MOSKOVITZ Ronald, document téléchargeable sur le site : www.pdfprof.com

Page 04

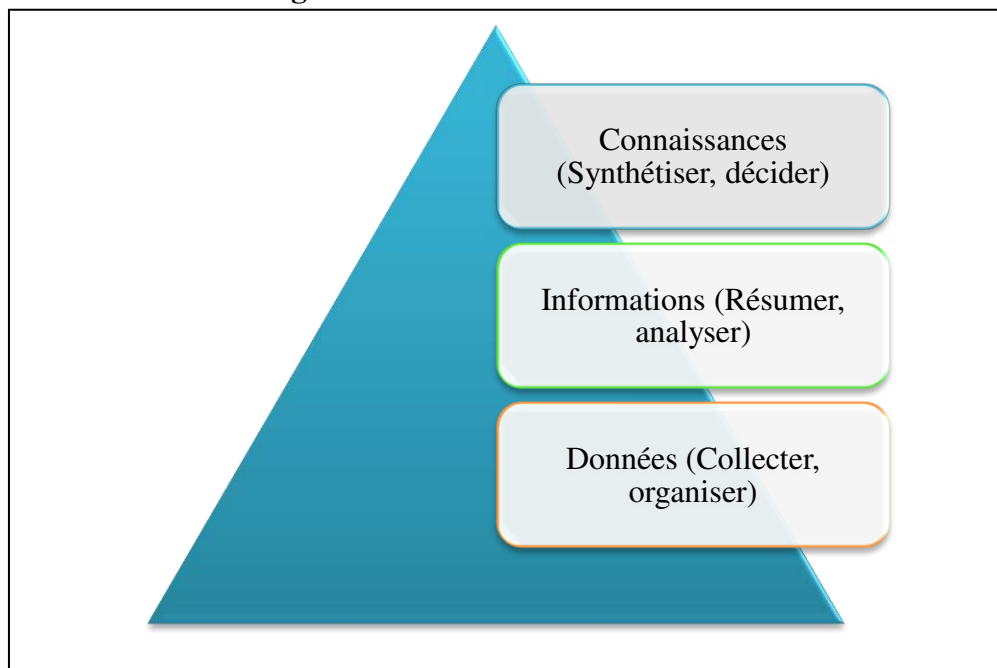
La figure ci-dessus, peut être traduite par les étapes comme suit :

- Ecouter et connaître son client
- Développer l'aptitude et la compétence relationnelles
- Maîtriser les canaux et réseaux de communication
- Proposer une offre personnalisée

7- Traitement de l'information :

L'information C'est l'expertise ou le niveau d'information, les connaissances techniques et l'expérience « métier » qui peuvent déstabiliser l'autre ; mais aussi la capacité à mesurer les conséquences immédiates et différées, directes et indirectes de toute décision (quelles sont par exemple toutes les conséquences sur ma rentabilité d'une décision portant sur les prix de vente, les modes de paiement, un délai de paiement, les cadences de livraison, la clause particulière d'un contrat ?). On voit bien par exemple que la capacité à calculer très vite les incidences au cours de la négociation, procure un avantage non négligeable à celui qui le maîtrise. En réalité, cette « réactivité » est souvent précédée d'une excellente préparation où différents scénarios ont été modélisés. La bataille de l'information se prépare avant la négociation. Paul Valéry disait que « l'homme d'affaires est le croisement entre une danseuse et une machine à calculer ». Mais mieux vaut faire ses calculs avant. De même, toute recherche et accumulation d'information sur le client en amont, son business, ses contraintes, son passé, etc., sont incontournables pour être en bonne situation de négociation¹⁸.

Figure 07 : Traitement de l'information



Source : Selon l'analyse du chercheur à partir de différentes

- ✓ Par définition, une donnée est un élément brut, qui n'a pas encore été interprétée, mis en contexte.

¹⁸ CARON Nikola & VENDEUVRE Frederick « Le grand livre de la vente » Edition DUNOD, Paris 2008, page 265

✓ Et c'est là toute la différence entre une information et une donnée.

✓ En effet, une information est par définition une donnée interprétée.

En d'autres termes, la mise en contexte d'une donnée crée de la valeur ajoutée pour constituer une information.

On peut considérer la connaissance comme une information comprise, c'est-à-dire assimilée et utilisée, qui permet d'aboutir à une action.

« NONAKA et TAKEUCHI » (deux experts du Knowledge Management) différencient deux formes de connaissance : une connaissance tacite et une connaissance explicite.

- **La connaissance tacite :**

C'est la connaissance que possèdent les individus.

- Elle n'est pas formalisée et difficilement transmissible.
- Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de main qu'un individu a acquis et échangés lors d'échanges internes et externes à l'entreprise.
- La connaissance tacite se transmet par imitation et imprégnation.

- **La connaissance explicite :**

- C'est la connaissance formalisée et transmissible sous forme de documents réutilisables.
- Ce sont les informations concernant les processus, les projets, les clients, les fournisseurs, etc.
- La connaissance explicite se transmet par des documents formalisés et normalisés.

Il faut dire que :

L'utilisation des connaissances dans le contexte d'activité s'appelle du savoir-faire ou des compétences.

8- Les Huit leviers d'un CRM :

Le CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, il représente une opportunité importante de reconnaissance de la fonction marketing. La convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes de marketing, des canaux d'interaction, des outils permettant de rassembler, d'analyser et d'exploiter les données représente une opportunité pour les fonctions marketing, service client et commerciale¹⁹.

En effet, l'apport des technologies de l'information permet de diriger, de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir, à

¹⁹ LEFEBURE & VENTURI. OP.CIT. Page 35.

l'égal de ce qu'ils observent en finance ou en production, une meilleure visibilité sur l'utilisation des dépenses marketing.

Dans l'environnement hyper compétitif actuel, il n'est plus concevable de laisser le processus de vente ou de service client sans moyens de contrôler son efficacité. Les hommes de marketing doivent prouver davantage l'efficacité et l'efficience de leurs dépenses. Il n'est plus suffisant de bien dépenser, il faut dépenser au mieux.

Cette pression pousse à une refonte profonde des processus actuels, qui ne peut être ignorée par les hommes de marketing. Elle impose de mieux intégrer la fonction marketing en amont avec les fonctions de production et vers l'aval avec les fonctions de support client, en s'appuyant sur les systèmes d'information.

Cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des huit tendances suivantes :

8-1 La réingénierie des processus : Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent déterminer comment les simplifier, les recomposer et les optimiser pour faciliter la fabrication et la fourniture de produits et services au client.

8-2 La réactivité : Cette nouvelle tendance est mise en avant par Michael Porter. Après le management stratégique des années 1970, le management de la qualité en 1980, le speed management s'impose. Le management de la vitesse signifie que les entreprises compressent le temps de conception des produits. Il faut savoir affronter les évolutions de plus en plus rapides des comportements, ainsi que les ruptures technologiques introduites par les concurrents.

8-3 – La personnalisation de masse : Cette tendance est décrite par Joseph Pine dans son ouvrage *Mass Customization : The New Frontier in Business Competition*. La personnalisation de masse combine les économies d'échelles par une organisation optimale des processus et la personnalisation du produit et du service au goût du client : la combinaison du sur-mesure et du prix standard.

8-4 Le marketing relationnel : Il s'agit certainement de la révolution la plus importante pour le marketing. Le marketing relationnel nécessite de créer des relations au travers de l'ensemble des canaux de distribution, au niveau des partenaires, des fournisseurs, de l'utilisateur de produits et services.

8-5 L'amélioration de la satisfaction client : Un nombre croissant d'entreprises se tournent vers la satisfaction et le service client pour conserver leurs clients et se différencier des concurrents. Le développement des serveurs vocaux, des centres d'appels et des sites Internet informatifs a permis aux clients de contacter directement les entreprises. La réception des

réclamations clients offre des possibilités importantes d'améliorer les produits et permet d'apporter une compensation aux clients insatisfaits.

8-6 Le One to One marketing : Le Marketing one to one, suggère que les entreprises peuvent segmenter leur marché de manière individuelle. Cette approche intellectuellement séduisante a connu des difficultés de mise en œuvre. La rupture qu'implique le passage d'une optique « produit » à une optique « client individuel » est certainement trop difficile à réaliser. Il semble plus honnête aujourd'hui d'utiliser la notion de : « one to few » pour exprimer les enjeux de la différenciation clients.

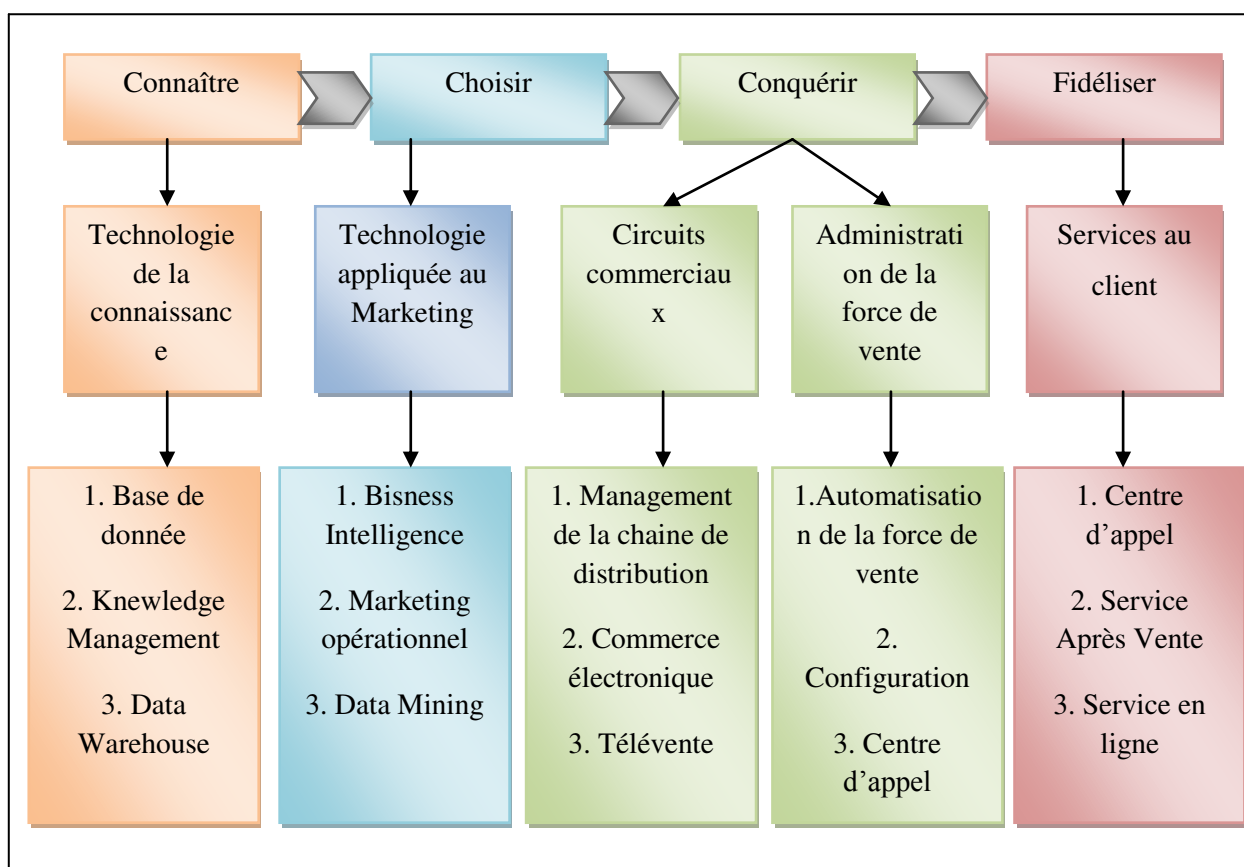
8-7 La modification du mix marketing : Les éléments traditionnels du mix marketing, connaissent une évolution profonde.

- Une augmentation des services périphériques au produit ;
- Une segmentation de plus en plus fine de la clientèle avec des notions de potentiel, de cycle de vie, de vitesse de développement, de potentiel d'innovation, etc.
- Une stratégie de distribution Multicanal permettant d'allier des canaux réactifs comme le SMS ou l'e-mail, des canaux plus conviviaux comme le téléphone ou la force de vente, et des canaux informatifs comme le mailing ou les sites Internet ;
- Une politique de prix basée sur la valeur du client, en complément de la valeur intrinsèque de la transaction. Ils imposeront une flexibilité, tant dans la mise en œuvre que dans le paramétrage, des logiciels de CRM.

8-8 L'intelligence des clients et du personnel : Un accès de plus en plus large à l'information est la caractéristique du monde actuel. Des clients et des collaborateurs toujours mieux formés et informés sont la contrepartie d'un client qui exige plus de professionnalisme et plus de conseils de ses fournisseurs. Cette tendance signifie que le personnel de vente n'attend plus les directives du management, mais qu'il est prêt à utiliser cette connaissance accumulée, de manière à s'adapter parfaitement au marché.

Le CRM permet de passer du monde de l'instruction à celui de l'information. Ainsi, plutôt que d'apprendre à un commercial comment vendre tel ou tel produit, les sociétés en pointe équipent les commerciaux avec des bases de données internes et externes (prix concurrents) qui donnent le pouvoir à la force de vente de gérer le client en toute connaissance de cause.

Figure 08 : « Les différentes fonctions du CRM »



Source: BROWN Stanley, « CRM- Customer Relationship Management », Edition Pearson-Village Mondial, France 2006, page 32.

9- Les outils d'un CRM :

La GRC fait référence à plusieurs outils qui vont de logiciels aux différents programmes qui contiennent des informations sur la clientèle de l'entreprise. Les outils analytiques et les outils opérationnels : On les appelle aussi « LE CRM ANALYTIQUE » et « LE CRM OPERATIONNEL ».

9-1 Le CRM analytique :

- Connaissance de la clientèle ;
- Mise en place d'un entrepôt de données (construction de base de données) ;
- Développement de tableaux de bord ;
- Optimisation des ciblage, Scoring : scores d'appétence, de risque d'attrition ;
- Mesure de valeur des clients.

9-2 Le CRM opérationnel :

- Mise en place d'un centre d'appel ;
- Développement d'un site internet marchand avec personnalisation ;
- Refonte du poste de travail des commerciaux (poste de travail interne).
- Mise en place d'une application front office chez des partenaires (poste de travail externe).

10- Les principaux canaux d'un CRM :

Il existe Cinq grands outils d'interaction : les canaux présentiels, les canaux à distance, les outils de l'écrit (courriels, SMS, etc.), les sites internet, le mobile et les réseaux sociaux puis pour finir, les canaux en self care.

10-1 Les canaux présentiels : La relation client en présentiel regroupe les forces de ventes itinérantes, les vendeurs en magasin, le personnel en guichet, et tout dispositif permettant d'interagir en face à face avec le client. Bien que les vendeurs aient toujours mise en avant l'importance des qualités relationnelles, l'adoption par l'organisation d'une logique relationnelle a modifié en profondeur les fonctions concernées.

10-2 Les canaux à distance : Les plateaux d'appels constituent le deuxième dispositif soutenant la relation client. L'émergence de systèmes de communication peu onéreux ou permettant un contact permanent (téléphone mobile) a rendu possible la réalisation d'opérations complexes à coûts réduits : prospection, réponses aux questions des clients, vente de prestation.

10-3 L'écrit dans la relation client : Les supports écrits, matériels et virtuels, jouent un rôle déterminant dans la relation client. Comparés aux autres outils, les newsletters, courriers et SMS ont un effet un statut particulier et un rôle bien spécifique. D'une part, ils permettent de véhiculer des informations et des promotions préalablement à la transaction. L'étude Dolist.net 2010 révèle ainsi que plus de deux annonceurs sur trois déclarent des newsletters, et plus d'un sur deux mettre en œuvre des campagnes de e-mailing contenant des offres promotionnelles. Mais, d'autre part, les supports écrits ont également valeur de confirmation des termes d'un échange. Le texte ayant pour effet de formaliser les termes, de fixer les conditions, de rendre explicite l'ensemble des termes d'une discussion, il fréquemment en finalisation des transactions.

10-4 Les sites Internet, les réseaux sociaux : Internet et les sites web sont en train de parvenir à maturité. Leur utilisation se généralise dans tous les canaux de communication et de distribution. Les systèmes Internet permettent d'attirer les clients et les visiteurs, et de leur offrir ce qu'ils recherchent en facilitant le dialogue entre le client et le fournisseur. La possibilité d'interaction riche permet de traiter les questions posées avec facilité et confiance sur le site Web. Le service client peut être très personnalisé, que l'interaction ait lieu dans une communauté, un portail, un microsite, un site de marque ou un site d'entreprise. S'il répond à l'objectif du visiteur, ce dernier peut également être incité à faire un achat. Le site prendra la commande de manière fiable et informative, facilitera le paiement et informera l'acheteur sur le statut de la transaction. La transparence des coûts logistiques de livraison et de commande e-commerce évitera toute mauvaise surprise au client cependant qu'une bonne intégration du front et du back-office contribuera également à une livraison fiable.

- Les réseaux sociaux sont aujourd'hui une composante essentielle du marketing, aussi bien en B2B qu'en B2C. Chaque réseau social correspond à des usages distincts. Ainsi, Twitter permet de divulguer un message d'alerte et d'obtenir une réaction rapide, tandis que Facebook met en place des relations plus étroites avec les consommateurs.

10-5 Le développement du self care : Le self care recouvre l'ensemble des outils qui permettent aux clients d'accéder seul à l'information. Les serveurs vocaux interactifs, les foires aux questions, les bornes d'information en magasins, mais également certaines communautés d'utilisateurs sont utilisés par les entreprises pour permettre une baisse des coûts de transaction et l'ajustement des capacités de réponse aux flux entrants. Bien que régulièrement remis en cause par les clients, ces outils doivent être considérés comme un point de contact à part entière dans la relation client.

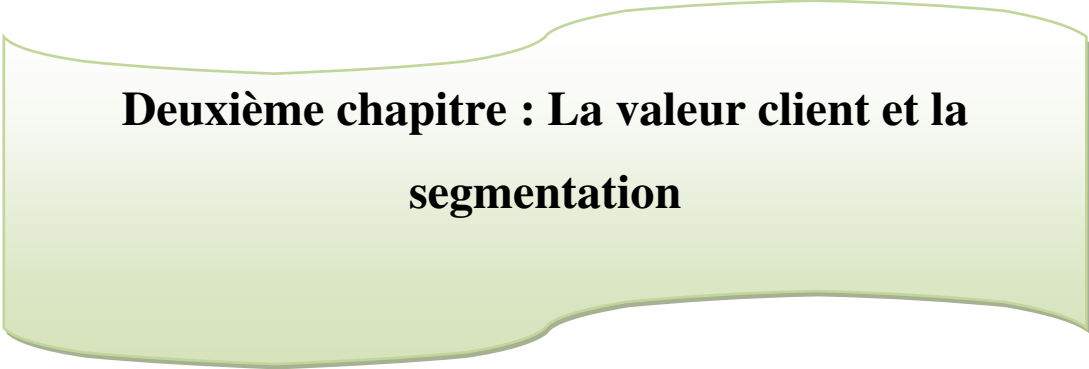
Conclusion :

Ce premier chapitre nous a aidés à basculer notre vision, d'une vision produit, à une vision client, car ce dernier est le centre de tous programmes « CRM ».

La gestion de la relation des clients est basée sur la fidélisation des clients les plus rentables, mais aussi, tout client qui rentre dans le portefeuille de l'entreprise. Il faut dire aussi que cette fidélisation est mesurée par la satisfaction des clients. En revanche, l'insatisfaction permet aussi à l'entreprise de détecter l'endroit des failles.

C'est pour cette raisons que, l'entreprise fournis des efforts afin de comprendre ses clients, par le biais d'études de marché et aussi l'utilisation de la technologie. Internet, est l'élément le plus pertinent, car les clients se dirigent vers les réseaux sociaux pour exprimer leurs besoins et leurs désirs.

Il faut dire aussi que la réclamation ne doit pas être négligée dans la démarche GRC, car un client qui réclame représente un client qui aime sa marque ou son produit. A cette fin, ce chapitre nous a permis d'exposer la GRC ses conceptions les plus importantes et nécessaires pour mieux avancer dans la compréhension de ce domaine qui est basé sur le client.



Deuxième chapitre : La valeur client et la segmentation

Introduction :

Dans le cadre de la GRC, le chargé de la clientèle doit prendre des décisions basées sur la connaissance qui est à son tour sous forme d'informations traitées et analysées. Par la suite, et afin de fournir les informations nécessaires, ces dernières doivent être simples, claires et efficaces. En revanche, le chargé de la commercialisation doit faire des prospections, afin de prévoir les budgets et les dépenses nécessaires pour la fidélisation des clients.

Alors pour concevoir des informations impactées et efficaces, une boîte à outils est à la disposition des commerciaux. D'abord, sur le cycle de vie du client, ses attitudes et ses consommations. En revanche, la classification des clients selon leurs attitudes et leurs comportements est nécessaire afin de mieux gérer leurs portefeuilles.

La segmentation est très importante pour mieux gérer le portefeuille-client, non plus la segmentation basée sur le genre ou l'activité, mais aussi la segmentation basée sur le chiffre d'affaires qui découle des transactions avec les clients.

Dans ce chapitre, nous allons voir tout d'abord, le déroulement de la prospection des clients, la valeur de vie client « LTV » et les différentes typologies de segmentation client dans le domaine de la GRC.

Section 01 : La (LTV) Time Life Value « La Valeur Vie Client » :

1- La prospection :

Il faut dire que le calcul de la « LTV » est basé sur la prospection. Prospector, c'est-à-dire gagner des nouveaux clients. Encore faut-il en éprouver le besoin, en avoir envie, et s'y atteler avec méthode.

Aucune organisation ou entreprise ne peut se passer de conquérir des prospects puisqu'il existe un phénomène d'érosion naturelle de son portefeuille clients. Par exemple, il y a quelques années, les Français changeaient de voiture environ tous les cinq ans. Aujourd'hui, l'amélioration de la qualité retarde le changement de 2 ans, soit un changement tous les 7 ans. Question : si vous êtes constructeur automobile, que faites-vous pendant ces deux années ?²⁰

2- Rechercher le retour d'informations sur les solutions :

Cela suppose aussi de retourner voir et interroger régulièrement ses clients pour leur demander des retours d'information concrets sur nos solutions.

Exemples :

- « Combien de temps par jour estimez-vous avoir gagné ? »
- « De combien ont augmenté vos ventes ? »
- « De combien a baissé votre turn over ? »
- « Quelles économies avez-vous réalisées ? »
- « Quel est l'impact sur votre taux de satisfaction client, etc. ? »
- « Pouvez-vous quantifier le temps que l'on vous a fait gagner ? »
- « Quelles autres répercussions inattendues avez-vous découvert par la mise en place de notre solution ? »

Ce sont ces retours qui nous permettent ensuite d'alimenter nos bases d'estimation quand on propose nos solutions à des prospects. Très peu de sociétés qui vendent des solutions prennent en réalité le temps d'aller consulter leurs clients pour connaître ces chiffres (ce qui est très différent d'aller leur demander simplement s'ils sont satisfaits de la prestation). On a souvent peur d'entendre le client nous répondre que finalement il n'a rien constaté !

²⁰ CARON.N & VENDEUVRE.F. OP.CIT. Page 23.

3- Démontrer la contribution de la solution à la valeur :

Démontrer la contribution de la solution à la valeur Le calcul de ROI « Return On Investment » quand on vend des solutions se heurte aussi à une autre difficulté. L'entreprise est un système, changer un paramètre peut changer l'ensemble mais l'entreprise est aussi un système « vivant ». Il est rare qu'elle ne change qu'un seul paramètre sur une période de temps. En même temps que le client implante votre solution, il prend aussi d'autres décisions de management qui peuvent elles aussi impacter le résultat de vos solutions à la hausse ou la baisse. C'est pourquoi il faut identifier le maximum d'indicateurs incontestables pour le client, sur lesquels il ne pourra trouver d'autres explications pour justifier d'un succès²¹.

4- Définition de la « LTV » :

L'entreprise peut facilement calculer combien lui a rapporté chacun de ses clients pour l'année écoulée. Les données existent déjà, localisées a priori du côté de son comptabilité.²²

Mais qu'en sera-t-il demain ? Quelle valeur représentent les clients actuels pour l'avenir ? L'objet de la Life Time Value « LTV » est de calculer le potentiel représenté par le portefeuille client de l'entreprise sur le moyen et long terme, en tenant compte du taux d'attrition (Perte de clients) enregistré jusqu'alors. Puis, le même outil est utilisé pour fixer un objectif quantitatif à la campagne de fidélisation.

La valeur à vie client « LTV » correspond à la différence :

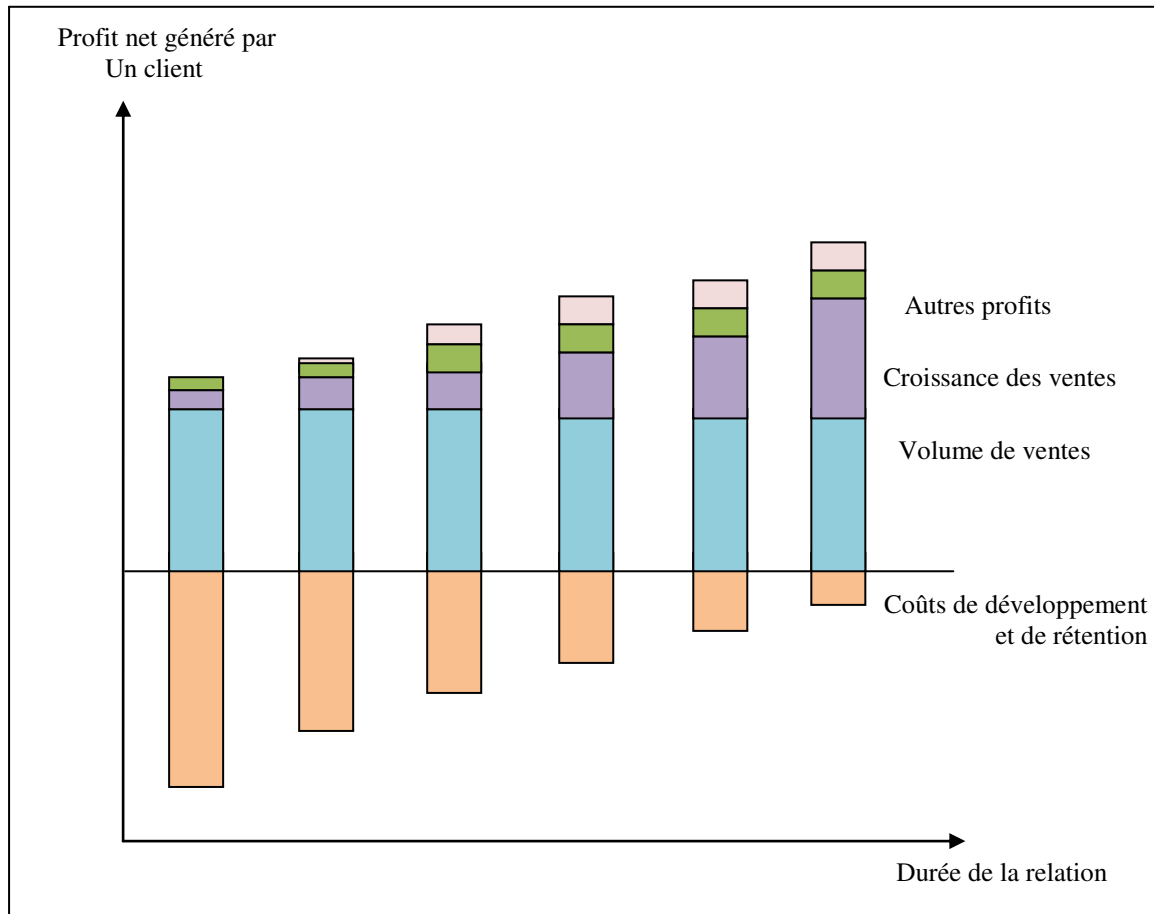
- La valeur générée par le client durant toute sa vie de client : profits générés par un client (Volume d'achats, type d'achats, nombre de prescriptions, contribution à la construction des offres...etc.)
- Les coûts liés au client pendant toute sa vie de client : Coûts d'acquisition, de développement et de rétention.

La LTV apporte une vision prédictive de la valeur d'un client et positionne les actions marketing et relationnelles dans une perspective de long terme.

²¹ CARON.N & VENDEUVRE.F. OP.CIT. Page 608.

²² MORGAT Pierre « Fidélisez vos clients » Edition d'organisation, 3^e édition, Paris 2005, page 181.

Figure 09 : La notion de valeur client dans le temps



Source : CHARBY.L & GILLET-GOIGNARD.F & JOURDAN.R « La boîte à outils du Management de la relation client » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2017, Page 50.

5- L'objectif de la LTV :

Dans l'entreprise orientée client, chaque client est important. En même temps les ressources que l'entreprise met en œuvre pour « servir » ses clients ne sont pas illimitées. Le calcul de la valeur à vie du client permet d'identifier les clients qui contribuent à créer le plus de valeur pour l'entreprise.

Réaliser une projection de revenus générés par un client jusqu'à la fin estimée de la relation avec lui est la première étape d'analyse du portefeuille de clients. Cela permet d'affecter ses ressources aux différents stades de la relation (Marketing, vente, après vente), à l'endroit

exact où ses ressources ont la meilleure probabilité de créer de la valeur à long terme pour l'entreprise.²³

6- Le contexte de la LTV :

Pour mesurer le niveau de rentabilité à long terme des clients de l'entreprise sur une activité ou un type de d'offres et déterminer la limite du coût d'acquisition d'un client : Quel budget Marketing maximum doit-on attribuer à tel type de client ?

La différenciation des clients en fonction de leur « valeur à vie » pour l'entreprise permettra de construire des offres de services et d'une relation différenciée dite « One to One ».

Pou mettre en œuvre les actions du Marketing relationnel et agir sur différents paramètres : augmentation de la durée de la relation, du panier moyen, du nombre de prescription,...etc.)

7- Les étapes de la LTV :

1. Estimer la durée de la relation entre le client et la marque pour une activité donnée.
2. Lister et quantifier les différentes formes de coûts générés par un client sur une durée de vie de la relation :
 - Coût de recrutement (Coûts Marketing publicitaires, commerciaux...) ;
 - Coût de développement et de rétention, développement d'offres de services, de campagnes promotionnelles, de programmes de fidélisation, implication des forces commerciales, mise à disposition de nouveaux canaux de contact, service après-ventes..) ;
3. Lister et quantifier les différentes formes de profits générés par un client sur la durée estimée de la relation :
 - Dépenses d'un client (2volution théorique de sa consommation...) ;
 - Prescription réalisée par le client.
4. Calculer la valeur à vie en effectuant la différence.

Il faut noter que la durée de la relation entre le client et la marque est très différente d'un secteur d'activités à l'autre. Il est souvent possible d'estimer cette durée à l'aide de la base de données clients en prenant pour référence l'historique des relations et en réalisant des projections tenant compte de l'évolution du marché de référence de l'entreprise.

²³ CHARBY & GILLET-GOIGNARD & JOURDAN. OP.CIT. Page 51.

8- La pyramide des attitudes client :

La pyramide des attitudes est un schème pédagogique. Elle présente la progression des attitudes des clients vers l'engagement envers une marque/un fournisseur. Le schème suggère que :

1. L'engagement du client est un sommet à conquérir ;
2. L'attachement est un antécédent de l'engagement ;
3. La fidélité est une construction : Le client passe d'une attitude à l'autre ;
4. La confiance et la satisfaction sont les antécédents de l'attachement et de l'engagement ;
5. Les atteintes à la confiance ou à l'intérêt du client fragilisent l'attachement du client.

8-1 L'objectif de la pyramide :

Le modèle de la pyramide aide à comprendre comment la fidélité du client-individu se construit.

8-2 Le contexte de la pyramide des attitudes :

Fidéliser les clients est l'objectif majeur des stratégies relationnelles. Comprendre les variables qui construisent la fidélité des clients dans son secteur et les liens entre ces variables est d'un intérêt stratégique.

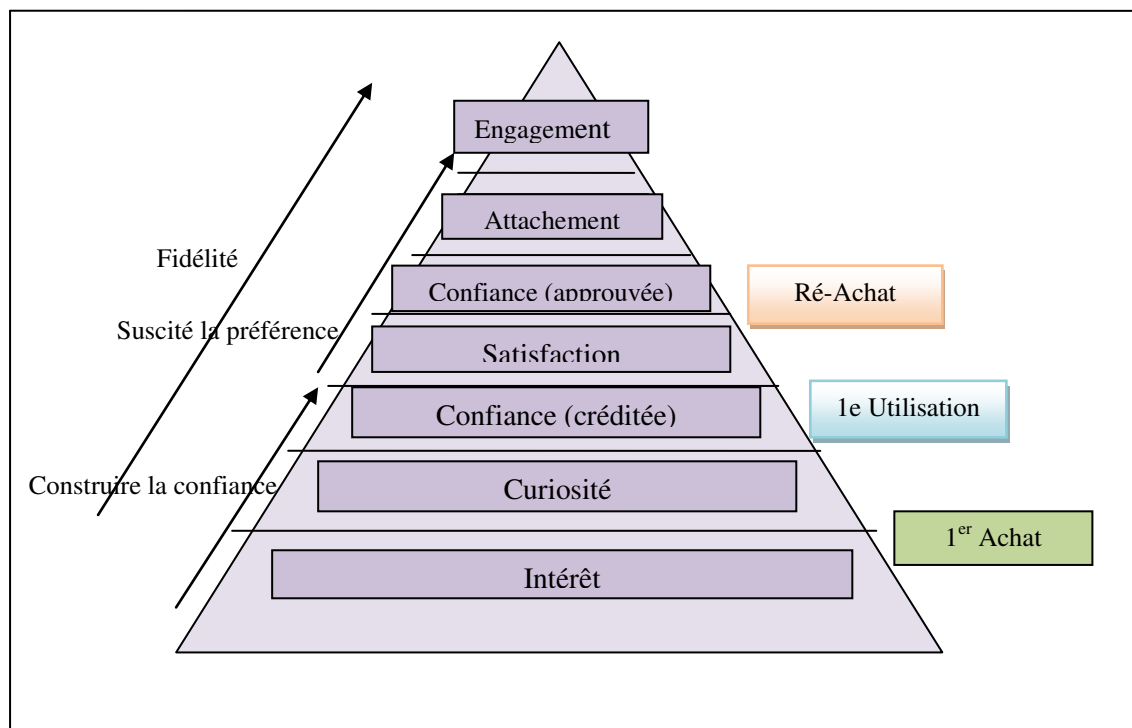
8-3 Comment l'utiliser :

1. Choisir le segment de clientèle à étudier (Commencer par les clients à valeur) ;
2. Identifier parmi ceux-ci vos plus vieux clients « Ils sont les plus fidèles) ;
3. Interviewer ces clients fidèles pour comprendre en profondeur ce qu'il les a conduit à devenir clients, puis à continuer d'acheter chez vous ;
4. Rechercher ensuite des clients à valeur qui sont partis. Identifier les motifs qui les avaient fait clients et les motifs qui ont entraîné leur départ ;
5. Identifier le cheminement par lequel s'est construit la fidélité ou l'infidélité du client ;
6. Dessiner la pyramide des attitudes spécifiques à votre métier, vos produits/services.
L'utiliser pour orienter les programmes de fidélisation sur le segment de clients étudié.

8-4 Précautions à prendre :

- Fonder la compréhension des attitudes sur l'étude et l'écoute de clients réels ;
- Pour la conduite d'entretiens en profondeur, faire appel à des spécialistes ;
- Sur des portefeuilles clients de grande taille, valider le modèle par une enquête quantitative.

Figure 10 : La pyramide des attitudes



Sources : CHARBY.L & GILLET-GOIGNARD.F & JOURDAN.R « La boîte à outils du Management de la relation client » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2017, Page 46.

Section 02 : La segmentation :

1- Définition :

La segmentation est une méthode de découpage du marché (ou individus) en sous-ensemble appelés segments (ou groupe de consommateurs) distincts et homogènes²⁴.

2- L'utilité du découpage :

Une entreprise pour prospecter sur un marché quel qu'il soit, doit adapter ses produits à la demande de la clientèle.

Pour répondre à l'hétérogénéité du marché, les entreprises ont dû découper ce marché en sous-ensembles homogènes de consommateurs afin de pouvoir offrir, à chacun des segments, des offres adaptées.

Cette méthode permet aux entreprises de sélectionner des marchés cibles et de mettre en place une politique marketing efficace c'est à dire d'élaborer un mix approprié pour chaque segment ainsi défini.

L'entreprise peut ainsi définir des segments, de plus en plus différenciés et ciblés sur des besoins spécifiques, donc présentant des produits plus faciles à vendre. Ainsi, les produits fabriqués par les entreprises ou les services offerts et proposés aux consommateurs le sont avec des options variables à l'infini ou presque.

3- Les deux principales méthodes de découpage en segments :

3-1 La segmentation :

La méthode de segmentation consiste à diviser la population en un ensemble de sous-groupes. C'est une méthode « descendante » qui part du « tout » pour composer des ensembles homogènes.

3-2 La typologie :

Cette méthode de base sur le type intrinsèque des individus. Elle part des unités pour les regrouper en ensembles homogènes.

²⁴ RICHARD-LANNEYRIE « Les clés du Marketing » Edition LE GENIE, France 2015, page 22.

Tableau 04 : La Segmentation et la typologie

	La segmentation	La typologie
Avantages	- Donne naissance à des segments distincts aux frontières droites.	- Conduit à des segments très pertinents.
Inconvénients	- On ne peut retenir qu'un petit nombre de critères à la fois et pour chacun d'eux un petit nombre d' « états ». - Les segments obtenus par segmentation ne sont pas toujours pertinents.	- La pertinence est obtenue au détriment de la qualité opératoire. - On constate que les segments sont difficilement identifiables : « ils ont des frontières floues »
Utilité	- Méthode utilisée pour des critères quantifiables comme l'âge, le sexe... les segments obtenus seront distincts.	Méthode utilisée pour des critères d'attitudes et de comportement. Les « frontières » entre chaque segment seront moins rigides.
Choix	- Utilisée dans le cas où un petit nombre de critères est retenu.	- Utilisée dans le cas où un grand nombre de critères est retenu.

Source : RICHARD-LANNEYRIE « Les clés du Marketing », Edition LEGENIE, France 2015, page 23.

4- Les variables ou critères de segmentation :

Une fois le type de besoin identifié, il faut définir un segment correspondant et mettre en évidence ses caractéristiques.

A cette fin, on utilise des variables de segmentation qui se regroupent en trois catégories : celles qui révèlent des besoins, des comportements et des caractéristiques des individus.²⁵

4-1 Les variables qui révèlent des besoins :

Le but de la segmentation est d'adapter les produits aux besoins des individus. Dans ce cas, on utilise des avantages recherchés par les consommateurs (par l'usage ou la possession du produit) ou même les caractéristiques physiques des individus.

²⁵ RICHARD-LANNEYRIE OP.CIT. : page 24.

Exemple : Un fabricant de crèmes pour visage peut segmenter son marché en fonction des types de peaux « peau grasse, peau sèche, peau mixte ». Ou selon la couleur de la peau « peau très claire, peau claire, peau mate, peau foncée ».

4-2 Les variables comportementales :

Elles consistent à définir des groupes de consommateurs par rapport à leur comportement manifeste vis-à-vis du produit. Elle se base sur les liens qui unissent l'individu au produit considéré.

Elle permet d'étudier les quantités consommées, les habitudes et les fréquences d'utilisation et de consommation (quand et comment) les lieux d'achat (hypermarchés, magasins spécialisés...), le type d'usage ou les circonstances d'usage (où, quand et comment utilise-t-on le produit ? A quels besoins répond-il ?...), le degré d'usage, le degré de fidélité à la marque (déterminé par les panels) et le taux de ré-achat...etc.

Exemple : Il peut être utile pour un producteur de distinguer, à des fins de communication, les consommateurs des non-consommateurs du produit. De même la distinction entre petits et gros consommateurs est employée pour définir des conditionnements adaptés.

4-3 Les variables individuelles :

Ces variables permettent d'identifier les individus. Le nombre de critères de segmentation est, ici, en théorie infini. Cependant, certains critères sont plus utilisés que d'autres.

Ils peuvent être classés en trois groupes distincts : démographique, géographique et socio-économique. Le champ d'application de ces critères est très vaste. D'autres groupes peuvent s'y ajouter comme le critère de personnalité (socio-styles).

Tableau 05 : Les différents variables individuelles

Les critères démographiques	- Ils sont constitués principalement de l'âge, du sexe, de la taille, du poids... - Ces critères sont facilement mesurables et accessibles. Ils peuvent expliquer certaines différences de comportement. Ils sont utilisés pour décrire l'audience des supports.
------------------------------------	--

	- Ils sont pertinents pour découper des marchés comme celui des loisirs, de la confection, de la diététique... Ou, par exemple, le marché des montres.
Les critères géographiques	- Ils regroupent toutes les données concernant les régions d'un pays, la densité de sa population, le climat, le degré d'urbanisation, l'habitat... - Ils sont pertinents pour découper des marchés comme celui des appareils de chauffages, des clôtures de jardins...
Les critères socio-économiques	- Ils regroupent les données concernant le CSP, niveau d'instruction, classe sociale, la taille et le type de cellule familiale, les revenus... - Ils permettent de segmenter des marchés comme celui de l'automobile, du spectacle, de la presse...
Les critères de personnalité (socio-styles)	- Ces critères sont beaucoup plus difficiles à mettre en place car ils font appel à des données plus subjectives et donc moins facilement quantifiables. On est souvent amené à les utiliser pour rendre opérationnelle une étude. - Ils sont pertinents pour étudier les habitudes, les motivations, les comportements...

Source : RICHARD-LANNEYRI Sophie « Les clés du Marketing », Edition LE GENIE, France 2015, page 25.

5- Etude et segmentation de la clientèle existante :

Afin de réunir les données nécessaires au succès de toute politique de fidélisation, mieux vaut-il « s'adresser » directement aux clients pour identifier les critères définissant leurs motifs de satisfaction ou d'insatisfaction. Pour ce faire, les études et baromètre de satisfaction sont de plus en plus utilisés²⁶.

²⁶ MORGAT Pierre « Fidéliser vos clients » Edition d'organisation, Paris 2005, page 43.

5-1 Définition du baromètre de tendances/satisfaction :

Le baromètre de tendances est un système rationnel pour évaluer les réactions de la clientèle.

Il repose sur les constats suivants :

- La qualité est celle que perçoit le client ;
- Elle se mesure par l'écart entre ce qu'il entend et ce qu'il reçoit ;
- La mesure doit être périodique afin d'évaluer les évolutions ;
- Une faible proportion des clients mécontents se manifeste ;
- Quand un client se plaint, il est bien souvent trop tard pour réagir ;
- Quand un client part, il est toujours trop tard pour retenir les autres.

Concrètement, le système consiste à interroger régulièrement un échantillon représentatif de la clientèle :

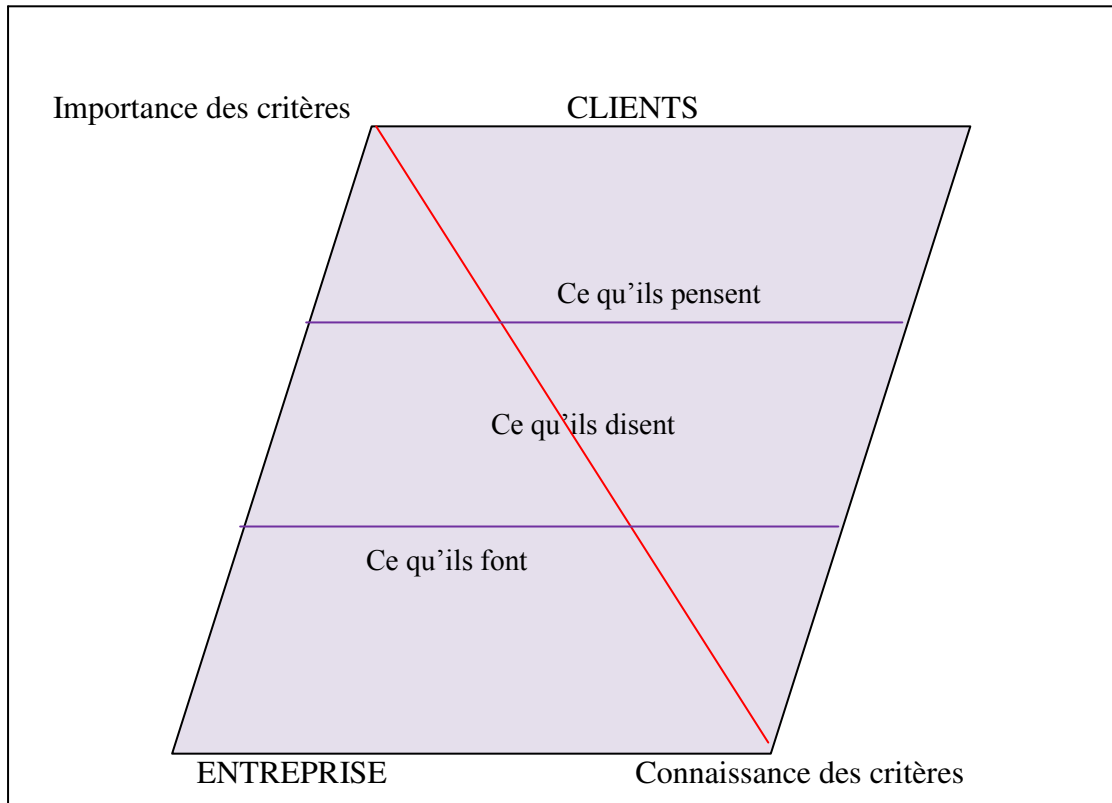
- Pour qu'il soit présentatif, il convient de choisir à chaque mesure un échantillon aléatoire ;
- Pour des raisons de fiabilité des coûts et de rapidité, le téléphone est l'outil le plus adapté, avant que les études sur Internet ne se multiplient ;
- Pour mieux appréhender l'évolution, il est souhaitable de bâtir un questionnaire fixe à 90%.

5-2 Ce que les clients pensent, disent et font :

Plus l'entreprise sonde son client, plus elle est proche de ce qu'ils pensent (intentions d'achat, besoin nouveaux...). Mais plus les contacts sont rares dans le temps, moins l'entreprise est informée de ce que disent les clients mécontents ou non. En outre, si les contacts sont quasi-inexistants, l'entreprise ne connaît plus que les actes d'achat, donc ce qu'ils font.

Cette distance variable dans la connaissance du client a été étudiée par synthèse Marketing, agence Conseil disposant d'une grande maîtrise des baromètres et études de satisfaction, et qui nous propose le schème suivant pour résumer « ce que les clients pensent, disent et font »

Figure 11 : Les critères liants l'entreprise à ses clients



Source : MORGAT Pierre « Fidéliser vos clients », Editions d'organisation, Paris 2005, page 46.

Exemple : Un producteur de parfum peut fonder sa communication majoritairement sur le Marketing relationnel. A cet effet, il peut distribuer des échantillons neutres « sans nom du parfum » des les points de vente pour tester les clients, ensuite distribuer le même échantillon de parfum « avec le nom du parfum signé sur le flacon » pour encore tester les clients et voir leurs avis, et en dernier mesurer la rentabilité de l'opération du lancement de ce nouveau parfum par des appels téléphoniques sur un échantillon des clients fidèles.

6- Le portefeuille de l'entreprise :

6-1 Le portefeuille d'activités :

A pour principal objet de définir le portefeuille d'activité souhaitable de l'entrepris dans une perspective temporelle de plusieurs années. C'est-à-dire de choisir les futurs domaines d'activités de l'entreprise. Le portefeuille d'activités regroupe l'ensemble des différentes activités de l'entreprise.

Pour analyser les perspectives relatives à un portefeuille d'activités et porter une appréciation sur la situation générale de l'entreprise, il faut procéder à un découpage que l'on appelle segmentation stratégique ou macro-segmentation. Ce découpage consiste à diviser les activités de l'entreprise en segments homogènes ou domaines d'activités stratégiques (DAS).²⁷

6-2 Le portefeuille client :

Segmenter le portefeuille client est un pré requis à toute action commerciale efficace. Afin de mesurer les efforts des commerciaux avec ces clients, il est nécessaire tout d'abord de segmenter le profil des clients.

Le portefeuille client est constitué de toutes les informations sur les clients de l'entreprise. Les coordonnées de contacts ainsi que les projets signés et leurs caractéristiques doivent être consignés dans le dossier concernant chacun des clients.

Les correspondances effectuées lors de la phase de prospection doivent également être inscrites dans le dossier de chaque client du portefeuille.

Il faut toutefois noter que les anciens clients, les prospects ne doivent pas s'inscrire dans le portefeuille client.

Pour que le portefeuille soit pertinent, il doit comporter les informations importantes concernant chaque client. Ces informations ne seront pas les mêmes selon le secteur d'activité. En outre, pour une meilleure analyse du portefeuille client, il faut d'abord segmenter l'ensemble des clients en groupes homogènes, selon des critères distincts et même selon le chiffre d'affaire apporté.

7- La segmentation client en GRC :

La segmentation est la division des clients en des groupes homogènes d'individus aux comportements identiques face aux variables du marketing-mix. Les similarités dans les groupes doivent être plus importantes que les différences entre les individus à l'intérieur d'un même groupe.

Chaque segment correspond à des individus homogènes dans leurs comportements et donc, probablement, dans leurs besoins et leurs motivations. Traditionnellement, beaucoup

²⁷ RICHARD- LANNEYRIE.S. OP.CIT. age 167.

d'entreprises orientées client évaluent leurs clients à partir de données de variables individuelles (comme mentionné dans le tableau auparavant).

Les nouvelles techniques utilisent un nombre très large de données relatives au comportement pour construire un nombre de moins en moins limité de segments. Avec les bases de données, les contraintes traditionnelles d'accessibilité, de substantialité et de mesure, qui constituaient autant de limites dans le début des années 1990, sont maintenant dépassées.

En effet, avec l'explosion des moyens de contacts et la baisse des coûts de personnalisation, il devient de plus en plus évident que le nombre de segments maîtrisables au niveau opérationnel augmente très fortement ; certaines entreprises françaises ont déjà plus de 500 segments distincts. Les modes traditionnels de segmentation sont généralement basés sur le chiffre d'affaires, des critères de récence, de fréquence et de montants, le cycle de vie du client ou des critères comportementaux.²⁸

8- La segmentation client par chiffre d'affaires :

8-1 La méthode RFM (Récence, Fréquence, Valeur) :

C'est une méthode d'analyse de la qualité d'un client selon trois critères :

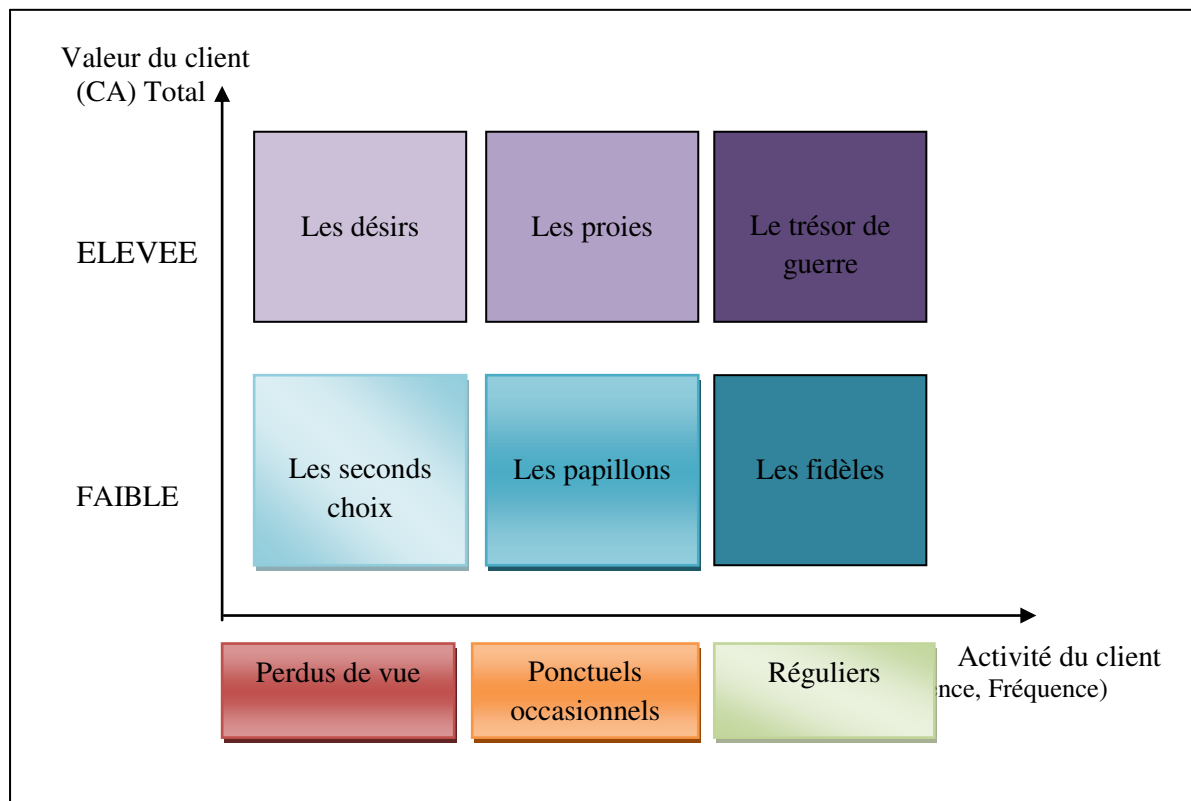
1. La récence : date du dernier achat ou temps écoulé depuis ;
2. La fréquence : périodicité moyenne des achats sur la période considérée ;
3. La valeur : montant des achats réalisés par ce client sur la période étudiée ;

La méthode RFM prédit le comportement futur des clients en se basant sur leur comportement passé.

Cette méthode d'étude du comportement s'affine par le biais de « SCORING » qui mesure les questions supplémentaires que l'on se pose par rapport aux clients : Quels produits achètent-ils ? Qu'est ce qu'ils n'achètent pas ? Quels sont leurs besoins ?

²⁸ LEFEBURE.R & VENTURI.C « La gestion de la relation client » Edition EYROLLES, Paris 2004, page 116.

Figure 12 : SCORING RFM



Source : www.yrgestion.fr

8-2 La loi de PRETO 20/80 :

Wilfredo Pareto (1848-1923), socio-économiste Italien né à Paris, a montré grâce à un graphique que 80 % des richesses étaient détenues par 20 % de la population. Il en a déduit la règle des 85-15 ou 80-20 qui peut s'appliquer à divers domaines.²⁹

Cette méthode, dite également loi de Pareto, classe les clients en deux catégories :

- Les clients avec un potentiel important : 20 % des clients représentent 80 % du chiffre d'affaires ;
- Les clients avec un faible potentiel : 80 % des clients représentent 20 % du chiffre d'affaires.
- Les chiffres 20/80 ne sont pas fixes, on peut trouver 15/85, 25/75, 22/18 par exemple.

Pour effectuer la segmentation de la clientèle selon la méthode 20/80 : on commence par classer les clients de l'entreprise par ordre décroissant en fonction de la part de chiffre

²⁹ « Gestion de la maintenance : loi de PARETO 'courbe ABC' », document téléchargeable sur le site : www.pdfprof.com Lien : [https://www.pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-13PDF15056-\(Loi+de+PARETO\)+et+m%C3%A9thode+ABC](https://www.pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-13PDF15056-(Loi+de+PARETO)+et+m%C3%A9thode+ABC) page 01.

d'affaires qu'ils représentent. Il s'agit ensuite de créer un tableau de 5 colonnes rangées dans cet ordre (de gauche à droite) :

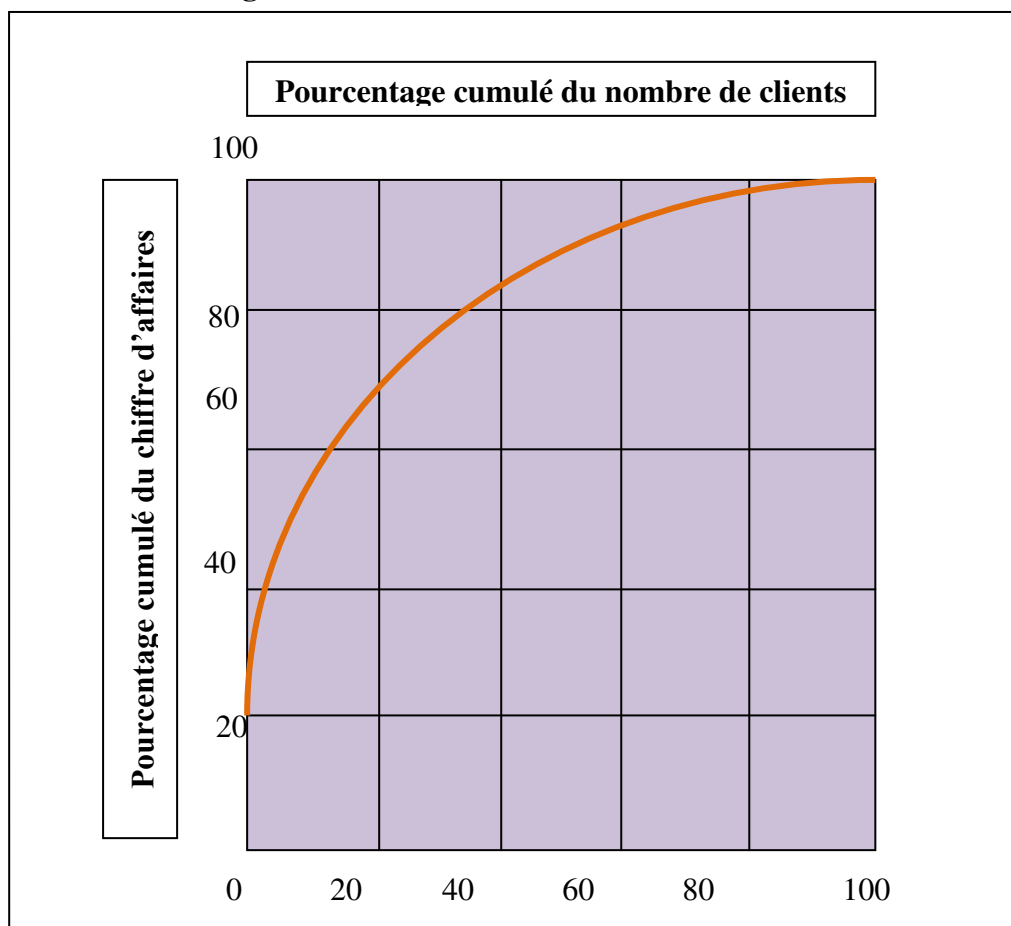
1. nom du client,
2. chiffre d'affaires généré,
3. chiffre d'affaires cumulé,
4. part du client dans l'entreprise $((1/\text{nombre de clients total}) \times 100)$,
5. part cumulée.

D'après l'analyse de Pareto, il est essentiel de se situer dans ce rapport des 20/80 % pour avoir un portefeuille clients équilibré. Si ce n'est pas le cas, deux situations possibles sont à examiner :

- 20 % des clients pèsent plus de 80 % de l'activité : on dit que l'entreprise « a tous ses œufs dans le même panier ». L'orientation est alors de se développer auprès d'autres clients ;
- 20 % des clients pèsent moins de 80 % de l'activité : on dit que le portefeuille est « dispersé »³⁰.

³⁰ <https://www.yrgestion.fr/fr/segmentation-et-analyse-du-portefeuille-clients-methode-rfm-pareto-ou-loi-des-8020-methode-abc>

Figure 13 : schématisation de la loi de PARETO



Source : Selon l'effort personne du chercheur

8-3 La méthode ABC :

Cette méthode est plus précise. Le principe et la méthode de sont proche de la règle des 20/80. Dans ce cas on distingue trois catégories marquées au lieu de deux (attention les % de sont pas fixés comme dans le cas de PARETO)³¹ :

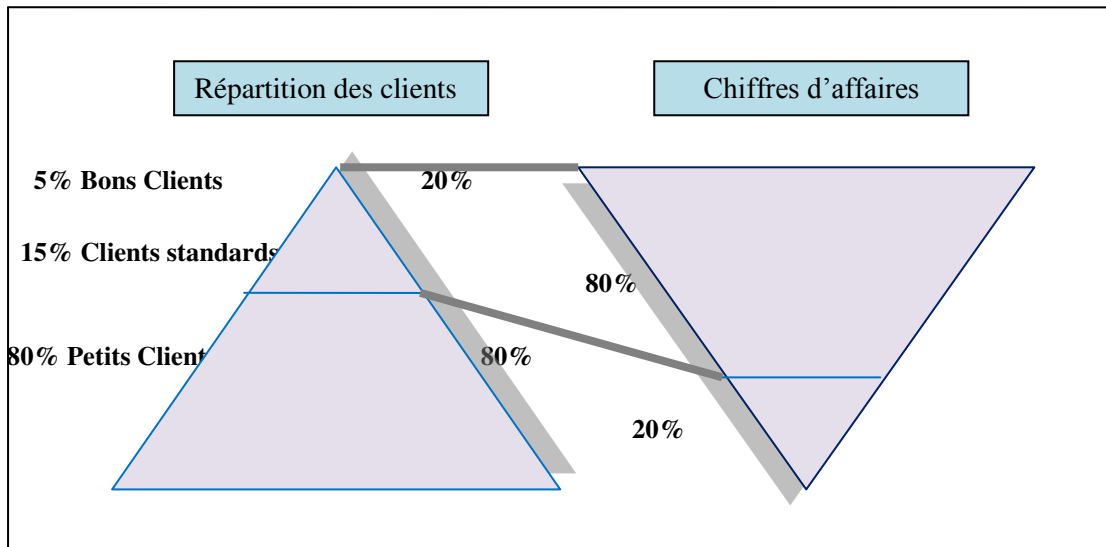
- **Segment A** : 5% des clients représentent 50% des ventes ;
- **Segment B** : 15% des clients représentent 30% des ventes ;
- **Segment C** : 80% des clients représentent 20% des ventes ;

Ce qu'il faut faire suite à la segmentation par chiffres d'affaire :

- 1 – On fidélisera les 5% de bons clients
- 2 – On essaiera de développer le CA des 15% de clients standards
- 3 – On rentabilisera les 80% de petits clients.

³¹ MICHEL Dominique | L'Entreprise.com | Mis en ligne le 20/03/2003, document téléchargeable via le lien : <https://www.lescoursdevente.fr/bacvente/Prospection/Des%20outils%20de%20segmentation%20des%20clients-prospects.%20Pareto.%20ABC.%20RFM.pdf> Page 02.

Figure 14 : Répartition des clients selon la méthode PARETO et la méthode ABC :



Source : Selon l'effort du chercheur

La pyramide de traitement se traduit au niveau opérationnel par des politiques différenciées :

- Fidélisation du haut de la pyramide,
- Développement du milieu de la pyramide,
- Rentabilisation ou rationalisation du bas de la pyramide.

La pyramide est plus particulièrement utilisée pour définir le mode de traitement à adopter en fonction des clients et des canaux de distribution : les clients en haut de la pyramide bénéficient d'un mode de traitement plus intense soit en fréquence soit en présence du commercial.

On peut également réaliser la matrice ABC croisée. La première étape consiste en la construction de la courbe ABC. Il s'agit ensuite de définir les critères de « potentiel » d'un client. Ce potentiel est souvent déterminé par le chiffre d'affaires que réalise le client au total.

8-4 La méthode des interquartiles :

Le logiciel STRAGEOR a préféré la méthode des interquartiles, qui donne de bien meilleurs résultats, à celle des « 20/80 ». La méthode des interquartiles avec succès en entreprise, pour mettre en place les modèles de gestion de clientèle. En raison de sa pertinence elle est au

programme de tous les enseignements supérieurs en statistiques et figure en outre en bonne place dans n'importe quel ouvrage qui traite du sujet.³²

Le principe de la méthode :

- Les clients sont classés en ordre décroissant, sur le critère de leur chiffre d'affaires (ou de leur marge ou tout autre critère qui vous apparaît pertinent).
- Ils sont ensuite répartis en 4 rangs.
- Le rang 1 réunit les clients les plus importants qui totalisent ensemble le premier.
- Dans le rang 2, on trouve les détermine à quel quart clients d'importance un peu moindre qui du portefeuille réalisent ensemble le deuxième quart du appartiennent vos chiffre d'affaires total.
- Le rang 3 clients regroupe le troisième quart du portefeuille et le rang 4, le quatrième quart.
- On détermine ainsi le « R » d'un client, selon qu'il appartient au 1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème} ou 4^{ème} quart. Ce « R » est égal à 1, pour les clients de rang 1, R = 2 pour le rang 2, etc.

³² PY Pascal « Méthodes et astuces pour Manager ses clients » Editions d'Organisations, Paris 2002, page 96.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'intérêt de la prospection et la « LTV » dans la démarche de la commercialisation. Comprendre son client est la base de toutes démarches.

Par la suite, le découpage par typologie et par segmentation précède toutes techniques et toutes démarches. Car la segmentation nous permet, non plus de classer nos clients, mais aussi de réduire nos dépenses. Par, une dépense adéquate pour chaque segment et chaque client selon ses achats.

Il faut dire aussi que, les stratégies marketing nécessitent des budgets. A cette fin, une segmentation pragmatique nous aide à mieux gérer nos dépenses. Aussi, mieux comprendre la rupture des achats de certains clients. Ce qui va nous permettre à travailler sur de nouvelles stratégies marketing, afin de récupérer ces clients et de fidéliser à nouveaux. Les prospects ne seront pas exclus dans cette perspective, car le but de l'entreprise dans la démarche GRC, est d'élargir son portefeuille client, afin de vendre le maximum.

**Troisième chapitre : Méthodes de vente et de
communication avec ses clients**

Introduction :

La stratégie marketing est appliquée dans le but d'augmenter les ventes. Elle peut d'abord, porter sur un produit en particulier et pas nécessairement sur l'ensemble d'une offre.

Par ailleurs, pour l'établir sur des bases vraiment solides, il faut toujours la faire reposer sur une analyse claire, précise et complète du marché. Sans cela, l'entreprise risque de définir des objectifs de manière tout à fait aléatoire et au final...de ne pas les atteindre !

A cet effet et pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit se doter de techniques de vente pour mieux communiquer avec ses clients, et aussi positionner la stratégie adéquate à chaque situation et à chaque client. Ces techniques de vente vont permettre aussi à l'entreprise de faciliter la communication avec ses prospects et encore fidéliser ses clients.

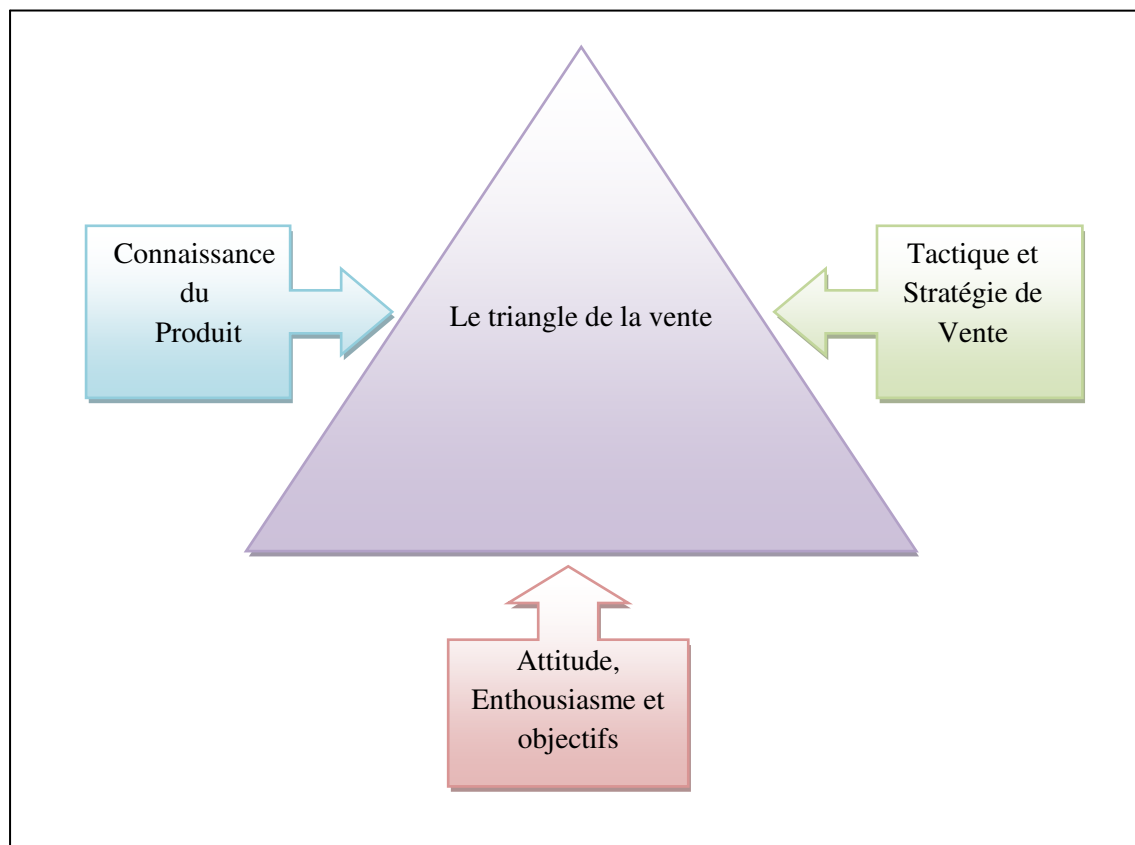
Dans ce chapitre, nous allons voir la conception de la vente et l'art de vendre avec toutes ses caractéristiques, par le biais de plusieurs éléments. Puis exposer les principales techniques de commercialisation et de vente dans la GRC et l'activité commerciale de l'entreprise.

Section 01 : La conception de la vente

1- L'art de la vente :

Au sens strict du terme, la vente est un processus consistant à transférer des biens et des services des producteurs vers les personnes qui profiteront le plus de leur utilisation. L'activité de vente requiert des talents d'orateur de la part du vendeur. Celui-ci est aidé en cela par des messages publicitaires diffusés dans les journaux, à la radio, à la télévision... qui suscitent chez le consommateur l'envie d'acquérir un article particulier ou une marque.³³ En Marketing, la vente peut être schématisée en triangle.

Figure 15 : Le triangle de la vente



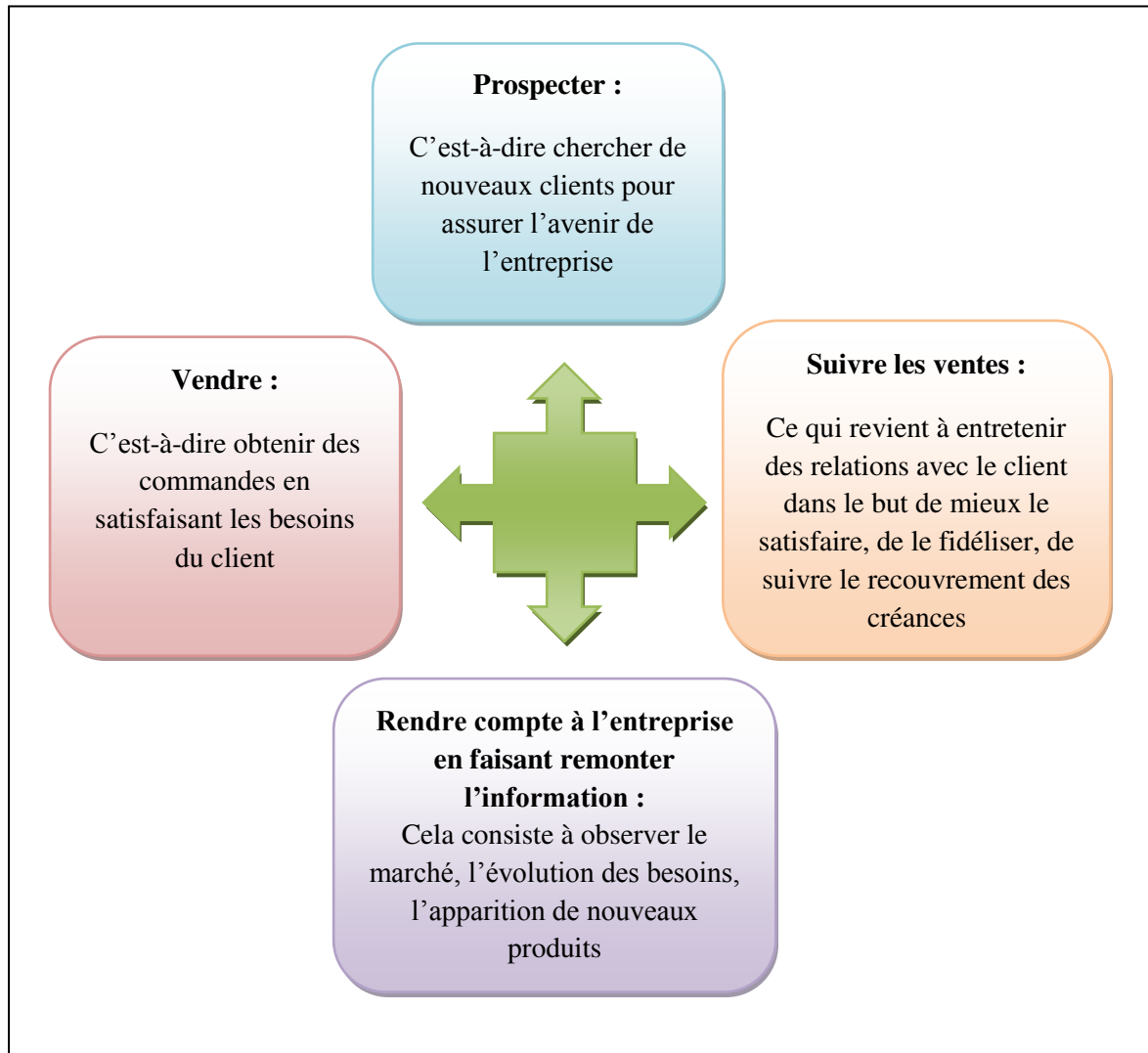
Source : HOPKINS Tom « La vente pour les nuls » Edition FIRST, France 2004, page 10.

³³ HOPKINS Tom « La vente pour les nuls » Edition FIRST, France 2004, page 09.

2- La force de vente :

La force de vente d'une entreprise est constituée de l'ensemble de personnes qui vendent ou font vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou les prescripteurs.³⁴

Figure 16 : Les missions de la force de vente



Source : RICHARD-LANNEYRIE Sophie « Les clés du Marketing » Edition LE GENIE, France 2015, page 127.

La force de vente a pour mission principale de visiter la clientèle actuelle, et de prospecter les clients potentiels, afin de vendre ou de promouvoir les produits, avec le souci constant d'être à l'écoute des clients et de les satisfaire afin de les fidéliser. Elle doit également négocier les conditions de vente et diffuser l'information tant en amont qu'en aval.

³⁴ RICHARD-LANNEYRIE Sophie « Les clés du Marketing » Edition LE GENIE, France 2015, page 126.

3- Le service après-vente :

Il faut distinguer le service après vente des biens de consommation de celui des biens de production.

Tableau 06 : Service après vente

Service après-vente (SAV)	
Biens de consommation	Biens de production
➤ Fournir des notions informatives et des modes d'emploi traduits en plusieurs langues ; ➤ Satisfaire la clientèle et traiter les réclamations ; ➤ Procéder à des échanges si nécessaire ; ➤ Prévoir l'entretien et la répartition des produits.	➤ Fournir des notices techniques et informatives ainsi que des modes d'emploi traduits en plusieurs langues ; ➤ Assurer l'installation et la mise en service des produits ; ➤ Assurer le suivi relationnel par courrier et visite (cas de matériel haute technicité) ; ➤ Prévoir les dépannages, les réparations et la fourniture de pièces de rechange.

Source : RICHARD-LANNEYRIE Sophie « Les clés du Marketing » Edition LE GENIE, France 2015, page 129.

Pour assurer le service après-vente, une entreprise de production peut :

- Soit recourir à ses propres agents technico-commerciaux,
- Soit s'adresser à des spécialistes indépendants,
- Soit demander à ses revendeurs d'assurer cette mission,
- Soit créer sa propre société en ce domaine.

Suivre une vente implique une démarche de trois étapes :

Etape 01 : « Le suivi de livraison »

Consiste à s'assurer de la conformité des produits livrés (ou des services fournis) avec la commande passée par le client. Le respect des délais est important. En cas de retard, il faut prévenir le client.

Etape 02 : « Le suivi du recouvrement des factures »

Il s'agit de prévoir une relance par le biais de lettres personnalisées de rappel en cas d'impayé.

Etape 03 : « La maîtrise des garanties »

Il existe deux types de garanties : les garanties conventionnelles et les garanties légales. Notons que pour ouvrir droit à garanties légales, le vice doit être : rédhibitoire, caché, antérieur à la vente et imputable à la chose.

4- La force de vente en fidélisant selon la méthode « TARGET » :

La méthode « TARGET », acronyme de : Trouver, Argumentation, Réponse, Gestion, Evaluation et Timing »³⁵.

Trouver :

A partir d'un objectif clairement énoncé, cibler un segment marketing dans l'absolu est une chose ; le trouver et le toucher tel que souhaité dans un fichier en est une autre. La première partie consiste donc à déterminer précisément le trinôme : objectif, cible, outil.

L'objectif visé, tant du point de vue quantitatif que qualitatif, assorti des symptômes de l'atteinte de celui-ci.

Les outils utilisés dans cette phase sont comme suit : le mailing, l'affichage, le journal périodique, le marketing téléphonique...

Argumenter :

L'offre idéalisatrice possède un certain nombre d'avantages concurrentiels à mettre en valeur. Cette partie est destinée à les énumérer et, facteur très important, à les hiérarchiser. Tous les éléments permettant d'enrichir cette argumentation doivent être listés : bénéfice principal de l'offre, mais aussi le cadeau principal, la prime accélératrice, le jeu, le concours, la garantie de satisfaction... s'ils existent.

Réponse :

Trop souvent négligé, le moyen de la réponse mis à disposition du destinataire d'une action de fidélisation est en réalité l'outil le plus important de l'opération, puisqu'il est le support de l'activation du client. Coupon-réponse, numéro vert, e-mail... qu'elle que soit sa forme, il est indispensable et doit faire l'objet d'une réflexion à part entière.

Gestion :

L'action va engendrer des retombées. Combien sont attendues ? Qui les gèrera ? En interne ou par externalisation ? Toutes les questions logistiques doivent trouver ici leur réponse.

³⁵ Morgat Pierre OP.CIT. Page 188.

Evaluation :

Ce terme recouvre deux notions : d'une part l'estimation budgétaire de l'opération, d'autre part le test nécessaire à toutes opérations marketing pour déterminer la pertinence. En effet, tout se teste en marketing : de la cible au support de la réponse, en passant par l'argumentation, l'avantage accordé au client.

Cette partie doit également indiquer quels sont les codes de cette action et de ses différentes déclinaisons dans le cadre du test, afin d'être toujours en mesure de répertorier la source de toutes les réponses reçues.

Timing :

La planification de l'action passe par le choix de la date à laquelle le client doit avoir été touché. Dans le cadre du journal de fidélisation, par exemple, on choisit la date de réception du support. Puis remonter dans le temps en fonction du nombre présumé de jours que prendra chaque tâche de l'opération, pour calculer la date à laquelle doit commencer l'opération. C'est la technique du retro-planning.

5- Gestion des clients comme actifs stratégiques :

Les programmes de fidélisation tiennent une place primordiale et vitale dans le processus de l'analyse de la valeur client et ils permettent de mesurer le retour sur investissement de toutes les actions entreprises à l'égard des segments de clientèle visés.

A cet effet, la valorisation des actifs clients se fait en fonction d'un cycle éternellement recommencé, à l'image d'un écosystème :

- Identification des besoins ;
- Segmentation ;
- Développement de produits ;
- Ciblage ;
- Personnalisation de l'offre ;
- Actions de promotion ;
- Vente ;
- Service après-vente ;
- Mesure des retours ;
- « Correction de tir » ;
- Elaboration d'une offre nouvelle ;
- Renouvellement du cycle.

Section 02 : Techniques et méthodes de vente

1- la méthode AIDA :

Crée par **Elias St. Elmo Lewis** (1872 – 1948) qui était un pionnier de la publicité à succès et le fondateur du modèle AIDA. Ce dernier a écrit et parlé abondamment des opportunités de la publicité pour informer le public. **Elias St.Elmo Lewis** a été intronisé à titre posthume au Temple de la renommée de la publicité en 1951.³⁶

Lorsque le modèle AIDA a été publié par **Edward K. Strong Jr.** « (18 août 1884 – 4 décembre 1963) **Strong** était professeur de psychologie appliquée à l'Université de Stanford »³⁷, spécialisé en psychologie organisationnelle et en théorie et développement de carrière, a écrit dans son ouvrage « Psychology of Selling and Advertising » : « il est devenu courant d'attribuer le modèle à **Elias St. Elmo Lewis** ».

Selon **STRONG, LEWIS** avait déjà jeté les bases de ce modèle en 1898 avec le slogan «attirer l'attention, maintenir l'intérêt, créer le désir » et plus tard le quatrième élément « obtenir l'action » a été ajouté.³⁸

Elias St. Elmo Lewis était un phénomène bien connu dans le monde de la publicité.

Dans ce cours nous allons décortiquer cette méthode, son fonctionnement, ses avantages et ses limites, puis nous allons donner des exemples explicatifs. Une étude de cas sera traitée en TD avec une activité proposée aux étudiants.

La méthode (technique) AIDA repose sur l'acronyme : Accroche (Attention), Intérêt, Désir et Action.³⁹

Modélisée à la fin des années 1800 par un publicitaire américain, la méthode AIDA est un acronyme qui regroupe les 4 étapes principales par lequel passe tout consommateur lorsqu'il réalise un achat, à savoir l'attention, l'intérêt, le désir et l'action. En intégrant ces 4 étapes à un tunnel de conversion ou à un mail de prospection, par exemple, il est possible d'engager un prospect ou un client plus efficacement.⁴⁰

³⁶ <https://www.toolshero.com/toolsheroes/elias-st-elmo-lewis/>

³⁷ Edward Kellogg Strong Jr., 1884-1963. Journal de psychologie appliquée, 48 (2), 73-74.

³⁸ Op.cit <https://www.toolshero.com>

³⁹ <https://pdf4pro.com/view/la-m-233-thode-aida-accroche-int-233-r-234-t-d-233-sir-action-52cb04.html>

⁴⁰ <https://blog.hubspot.fr/marketing/methode-aida>

On retrouve très souvent AIDA dans les publicités. Mais c'est aussi le modèle de référence pour créer une page de vente, penser un message marketing ou écrire un e-mail de prospection ou encore communiquer oralement avec le client.

La méthode (Technique ou modèle) AIDA a d'abord été formulée par Elias St Elmo Lewis au début du 20^e siècle. Il aurait formalisé les quatre phases par lesquelles passent les individus lorsqu'ils sont séduits par une idée ou quand ils achètent un produit.

Le postulat de Lewis était donc qu'il est possible de reconstituer cet état psychologique pour persuader et inciter des gens à acheter un produit.⁴¹

Plus tard, le copywriter **Gary Halbert (concepteur-rédacteur ou copywriter dans les pays anglo-saxons)** a également participé à la popularisation de la méthode. Depuis, cette méthode est largement utilisée pour le « Copywriting » dans la vente et le marketing relationnel.

2- Les quatre étapes du modèle « AIDA » :

2-1 Attention :

Posséder le meilleur produit ou le meilleur service ne suffit pas à vendre. Les offres sur les marchés sont pléthoriques, la concurrence intense et virulente, les espaces de communication encombrés, les consommateurs éduqués et de plus en plus exigeants... Il n'est donc pas facile de se faire entendre, voire parfois d'exister. Pourtant il faut être vu pour être entendu ! Et cela dès les premiers instants, les premières secondes d'exposition du message à sa cible.

Comment alors attirer l'attention d'un consommateur sur son message, sa publicité ou son offre ? Simplement entrebâiller une porte ne suffit pas. La seule solution pour être vu est de l'ouvrir en grand. Concrètement, utiliser des images fortes, des accroches et phrases puissantes pour attirer le regard de sa cible, son attention⁴².

Quelques atouts :

- Utiliser une image choc ;
- Utiliser des couleurs flashy ;
- Surprendre en sortant le contenu de son contexte ;
- Mettre une dose d'humour.

⁴¹ <https://www.salesodysey.fr/blog/methode-aida>

⁴² <https://www.manager-go.com/marketing/dossiers-methodes/methode-aida>

2-2 Intérêt :

Une fois l'attention captée, le plus complexe reste à venir. La cible s'est arrêtée sur le message. Le challenge est maintenant de convaincre les clients ou prospects à consacrer un peu de leur précieux temps pour aller plus loin. Ce qui revient à créer une connexion entre le message et le besoin ou la motivation visée. Soit engager sa cible.

En matière de communication, la forme comme le fond comptent beaucoup à cette étape. Les informations essentielles doivent être simples, visibles, compréhensibles, originales.

Caractéristiques, motivations, besoins... la connaissance fine de la cible est un préalable pour identifier les leviers actionnables. Les persona facilitent cette démarche en matérialisant concrètement les profils du segment ciblé.

Quelques techniques :

- Présenter les principales caractéristiques de l'offre ;
- Technique du Storytelling ;
- Personnaliser le message.

2-3 Désir :

L'intérêt étant éveillé, l'objectif est de passer au niveau supérieur en rendant l'offre irrésistible aux yeux de la cible. Ce, en développant l'envie de posséder le produit, de l'utiliser, de vivre l'expérience promise, etc.. C'est l'étape ultime avant la vente.

Quelques techniques :

- Démontrer comment l'offre peut résoudre un problème ;
- S'appuyer sur les bénéfices du produit pour le client potentiel ;
- Jouer sur les émotions (le touché, l'odorat, l'ouïe...) ;
- Mettre en miroir la situation avant et après l'acquisition du produit en valorisant les bénéfices.

2-4 Action :

Il s'agit de la phase ultime et essentielle : la conclusion. Après avoir guidé le client potentiel tout au long du chemin balisé menant à l'acte d'achat, l'objectif de cette dernière phase est de déclencher la vente (ou l'action attendue). Les "call to action" prennent place pour transformer un désir en action concrète.

Quelques techniques :

- Jouer sur la rareté, les stocks limités ;
- L'urgence ;
- L'exception et le prix attractif.

3- La méthode AIDCAS qui complète la méthode AIDA en gestion relation client :

Dans un programme CRM, la méthode AIDCAS reprenant les phases de l'AIDA complétées de 2 nouvelles étapes très importantes :

- Confiance (Confidence en anglais) : le désir ne suffit pas toujours pour décider un prospect à acheter. La confiance accordée à la marque est un élément important. Exemple de levier : des témoignages de clients.
- Satisfaction : le cycle de vente ne s'arrête pas à la première transaction. La valeur d'un client (LTV) se bâtit tout au long des interactions et des achats répétés.

Un modèle proche, AIDAR, reprend la même philosophie en ajoutant une dernière étape la « Rétention ». Il s'agit là aussi de prendre en compte l'importance de la relation client post achat. L'objectif étant de maximiser la valeur client (Life Time Value –LTV) en jouant sur la fidélisation.

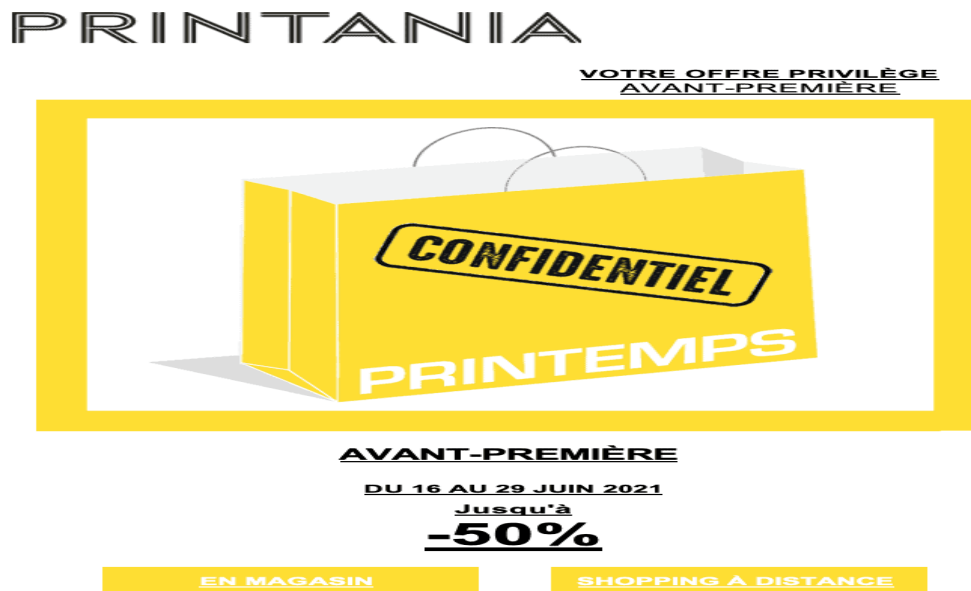
Exemples explicatifs :

Comme suit, deux exemples qui nous montrent l'application de la méthode « AIDA » pour mieux communiquer avec ses clients.

Exemple 01 : Lors de la rédaction de votre Newsletter de la compagnie PRINTANIA

« Le printemps et sa cliente privilégiée »

Figure 17 : PRINTANIA et la méthode « AIDA »



Source : <https://buzznessinfo.com/methode-aida-exemples/> « exemple concret de l'application de la méthode AIDA »

1- Attention : le regard est immédiatement attiré par une série de termes qui suscitent la curiosité comme “confidentiel”, “avant-première”... complétés par un visuel flashy immanquable.

2- Intérêt : l'intérêt réside dans le fait d'accéder à des remises importantes dès le début des soldes alors que le choix des articles est encore abondant.

3- Désir : la cliente veut rester dans le cercle des “privilégiées”, si elle ne réagit pas à cette offre réservée, elle pourrait sortir du cercle et redevenir une cliente lambda. On en revient au désir d'appartenance à un groupe.

4- Action : avec deux choix de boutons call-to-action pour un shopping immédiat en ligne ou ultérieur en magasin, il est difficile de ne pas poursuivre. L'information d'une période de validité ajoute un caractère d'urgence à l'action de l'internaute.⁴³

⁴³ <https://buzznessinfo.com/methode-aida-exemples/>

Qu'est ce que l'on retient :

Cette campagne d'email marketing repose sur la notion de privilège que la cliente doit entretenir par son action. Elle est avisée avant les autres parce qu'elle achète déjà dans cette enseigne mais doit maintenir sa position en renouvelant ses achats.

4- La méthode « C.A.B »⁴⁴

Cette technique de vente, un grand classique malheureusement trop souvent oubliée. Elle permet d'exposer tous les renseignements nécessaires sur l'offre, tout en donnant du relief dans les discours commerciaux.

Avec la méthode CAB mène à structurer l'argumentation, avec plus d'impact, pour la rendre plus convaincante auprès des prospects, afin de transformer les fonctionnalités de l'offre en véritables arguments commerciaux faisant sens pour le client.

En effet, la méthode CAB cible les arguments percutants vis-à-vis des attentes et pain points des prospects ou client via une communication claire et simple.

Par conséquent, en suivant la méthode CAB, l'entreprise sera capable de structurer l'argumentaire de vente de manière à projeter les prospects au cœur de l'offre et ses bénéfices.

4-1 Les trois étapes de la méthode CAB :

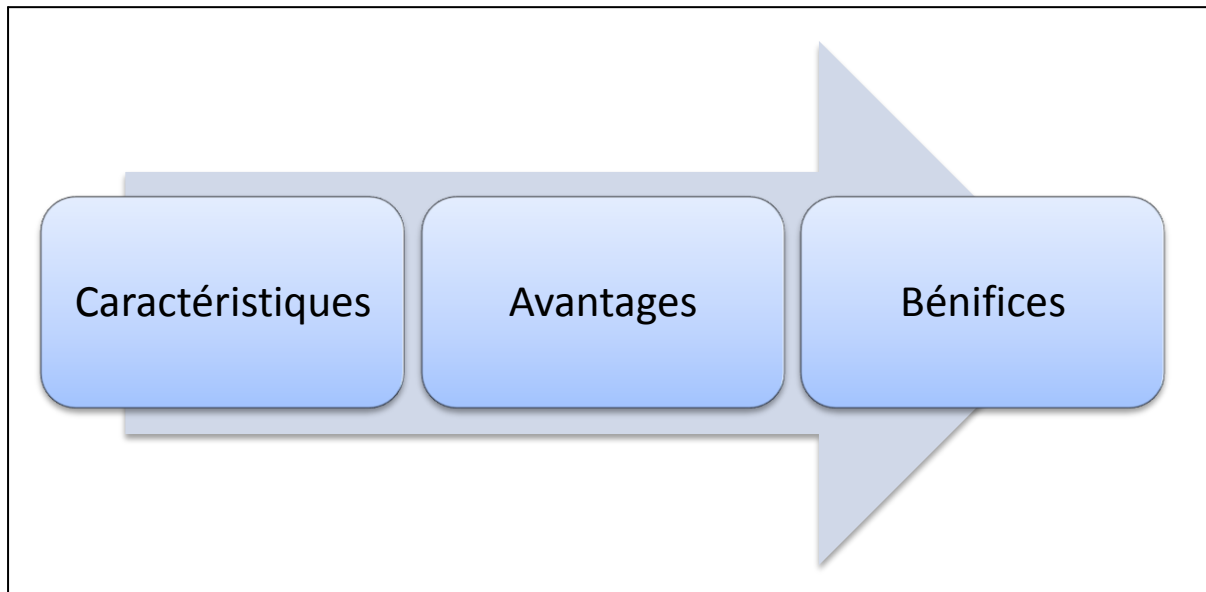
La méthode CAB est donc un cadre pour présenter efficacement l'offre, et ce, en 3 étapes simples :

1. Caractéristiques : description et fonctionnalités de votre offre
2. Avantages : qui découlent de ces caractéristiques
3. Bénéfices : qui répondent aux enjeux et attentes de votre prospect

Ensuite, CAB est un acronyme, elle est donc facile à retenir et ne contient que 3 étapes, donc aussi facile à mettre en place.

⁴⁴ https://assets.website-files.com/60381ff6819f9b491d86aee7/6077f431c3771776d2c0453b_methode-cab.pdf
Page 03.

Figure 18 : La méthode CAB



Source : Selon l'effort personnel du chercheur

Le point essentiel de la méthode CAB est de toujours lier les trois axes : caractéristiques, avantages et bénéfices. Ainsi pour chaque caractéristique, il faut définir un ou plusieurs avantages, pour lesquels s'exposeraient les bénéfices.

4-1-1 Caractéristiques :

En premier lieu, il faut exposer les caractéristiques de l'offre. Cela revient à faire une description objective de ses fonctionnalités. Une sorte de définition regroupant les différents attributs de l'offre. Alors, il faut être factuels, la première partie ne sert pas à se différencier, car lister les caractéristiques techniques est bien évidemment important, mais ne servira en aucun cas à convaincre les prospects. Excepté si l'entreprise propose un produit d'innovation technique très spécifique, il faut cibler un minimum de fonctionnalités qui vont concerner les prospects (s'il veut une couleur verte, il ne faut pas insister sur la couleur bleue de l'échantillon...).

4-1-2 Avantages :

Ensuite, il faut aborder les avantages de l'offre. Comme expliqué précédemment, puis systématiquement associer une caractéristique de la solution à un avantage, tout deux liés. Cette fois-ci, l'opportunité est présente, alors il faut piquer la curiosité des prospects, en abordant les points positifs qui découlent des fonctionnalités précédemment exposées.

Il faut toujours rester factuel, pas de baratin ! Ensuite dévoiler le petit plus, la plus-value des caractéristiques de l'offre, en quoi le produit est au-dessus des autres produits existants dans le marché ?

Par la suite, essayer de réveiller le prospect, en le laissant imaginer à quel point cette offre paraît plaisante à présent. Toutefois, aussi les avantages décrit soient attrayants, ils resteront insuffisants pour déclencher l'engagement du prospect et l'achat.

4-1-3 Bénéfices :

A la troisième et dernière étape : les bénéfices de l'offre. C'est le moment de toucher directement le prospect, en exposant les avantages spécifiques auxquels il sera sensible.

S'il ya difficulté à différencier avantages et bénéfices, donc va falloir garder en tête que ces derniers comportent un aspect émotionnel. Comment les définir ? Grâce à la méthode « **Jobs-to-be-done (JTBD)** »⁴⁵ ! Cette méthode permettra de cibler les réels besoins du prospect en considérant de premier abord qu'il est moins intéressé par l'offre que par l'aboutissement de celle-ci. Il faut aller chercher le gain ultime qui découle de son besoin.

De fait, montrer au prospect que le prospect est intéressant, concerné par sa situation et à quel point la solution va l'aider, lui changer la vie. Bref, faire une promesse. Trouver l'argument ultime qui fera basculer le prospect du côté « chaud » et déclenche la vente.

Il faut noter qu'on doit se baser sur deux bénéfices essentiels :

- 1- Les bénéfices émotionnels directement liés aux sensations et perceptions ;
- 2- Puis les bénéfices rationnels mesurables et quantifiables.

Exemple :

La page de vente de l'i Phone 12

Comment Apple vend-il l'i Phone 12 en utilisant la méthode CAB ?

En arrivant sur le site internet de la marque (février 2021) voici ce que l'on peut observer.

Légende :

En rouge : les caractéristiques

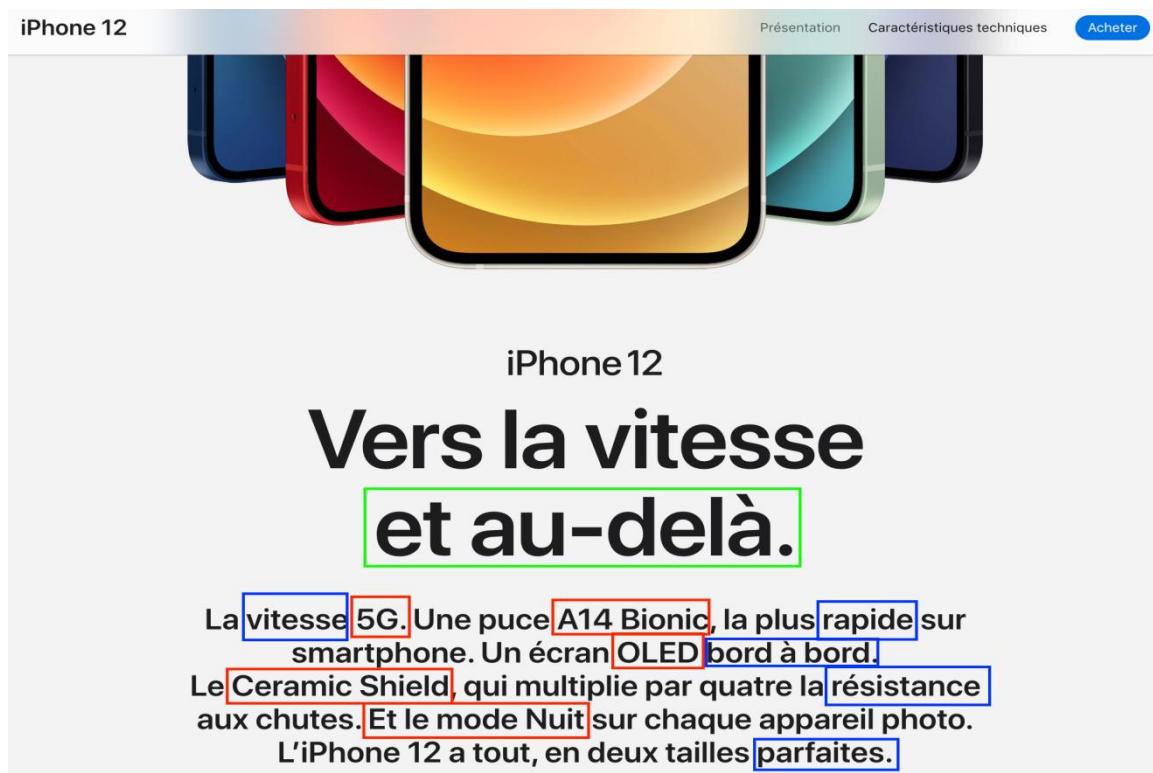
⁴⁵ La méthode des Jobs-to-be-done (JTBD) suppose de considérer nos utilisateurs comme des *recruteurs*, à la recherche du meilleur *candidat* (nos produits et services) pour accomplir un *travail* (le fameux job). Plutôt que de se concentrer sur l'acte d'achat et son objet, on formalise la démarche de l'utilisateur autour du résultat attendu et de la solution envisagée.

En bleu : les avantages

En vert : les bénéfices

La Compagnie Apple utilise la méthode CAB comme mentionné ci-dessous dans la figure.

Figure 19 : Apple et la méthode CAB



Source : Écran de la page de vente de l'iPhone 12 sur le site d'Apple en février 2021.

5- La méthode « SPIN Selling » ou « SPIG » en français :

On doit à Neil RACKHAM les techniques de questionnement SPIN issues de Rank Xerox⁴⁶. La vente s'est déportée de la phase d'argumentation vers la phase de découverte et qualification afin d'investiguer les attentes profondes et susciter le désir. Le système de questionnement SPIN qualifie en quatre étapes les besoins du prospect et suscite son désir.

1. Situation : Quel est le contexte du prospect ?

2. Problème : Qu'est ce qui l'empêche de réaliser ses objectifs ?

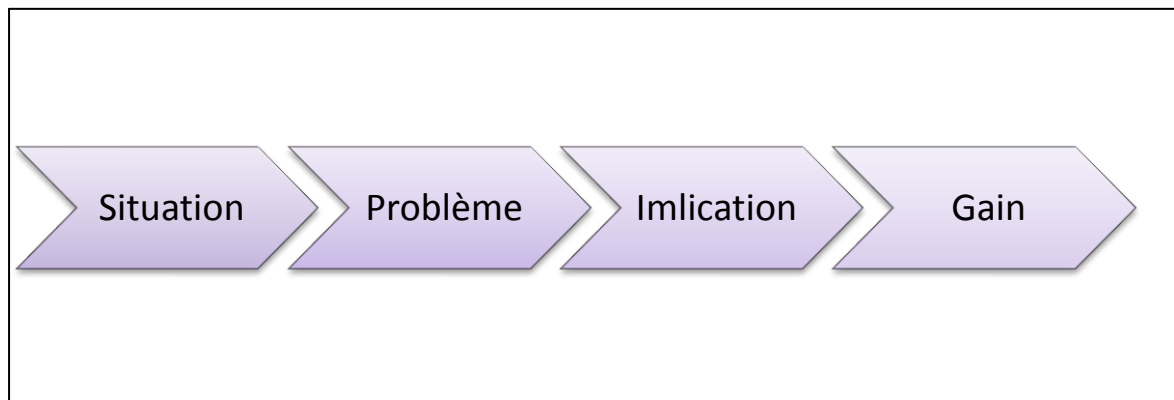
⁴⁶ DELLOUCHE Jean Pierres «Le code de la vente stratégique » Edition ITEV Services, Paris 2010, page 46.

3. Implication : Que se passe-t-il si l'on ne fait rien ?

4. Désir d'achat : Quel est le bénéfice si le problème est résolu ?

Grâce à cette série de questions, on optimise les chances de concrétiser la vente. Une étude américaine a démontré que l'application de cette méthode permettrait d'augmenter ses ventes en moyenne de 17 %.⁴⁷

Figure 20 : La méthode SPIG ou SPIN



Source : Selon l'effort personnel du chercheur

5-1 Les étapes de la méthode « SPIG » :

Etape 01 (Situation) :

Les questions de type « Situation » permettent à la fois de **créer un lien avec le prospect** et de **mieux comprendre son contexte actuel**. Poser donc des questions sur son rôle, son secteur, ses objectifs, ses challenges, etc. Exemple : Combien de produits avez-vous acheté ce dernier mois ? Quelles sont vos préférences dans ce secteur ?

Etape 02 (Problème) :

Cette phase vise à faire parler le prospect sur les difficultés qu'il rencontre et ses sources de mécontentement. Si on parvient à faire admettre à notre prospect qu'il a un problème à résoudre, alors on aura plus de chances d'avoir son attention si on peut lui proposer une solution. Exemple : Quel est le problème rencontré lors de vos achats ?

⁴⁷ <https://openclassrooms.com/fr/courses/4750821-initiez-vous-aux-techniques-commerciales/4831811-maitrisez-la-technique-de-spin-selling>

Etape 03 (Implication) :

Cette étape est un peu plus complexe mais très puissante. Ici, le commercial demande au prospect d'expliquer les impacts négatifs des problèmes qui ont été identifiés à l'étape précédente.

Dans son livre « SPIN SELLING », Neil RACKHAM donne comme exemple la question « Comment ce problème affecte-t-il votre business ? ». L'objectif est de faire prendre conscience au prospect de l'urgence de la situation s'il ne résout pas le problème.

Etape 04 (Gain) :

L'objectif de cette dernière étape est de demander au prospect ce qu'il gagnerait à résoudre le(s) problème(s) identifié(s). L'intérêt de cette question « Gain » est de faire dire au prospect à quel point la solution est intéressante. Le but n'est pas de dire « notre solution permet de gagner trois fois plus vite », mais que le prospect explique ce qu'il gagnerait trois fois plus vite.

6- La méthode « SPANCO », convertir le prospect en client :

La méthode SPANCO est une technique de vente classique pour tous les commerciaux qui souhaitent améliorer leur taux de transformation des prospects en clients, et ainsi améliorer leurs objectifs de vente.

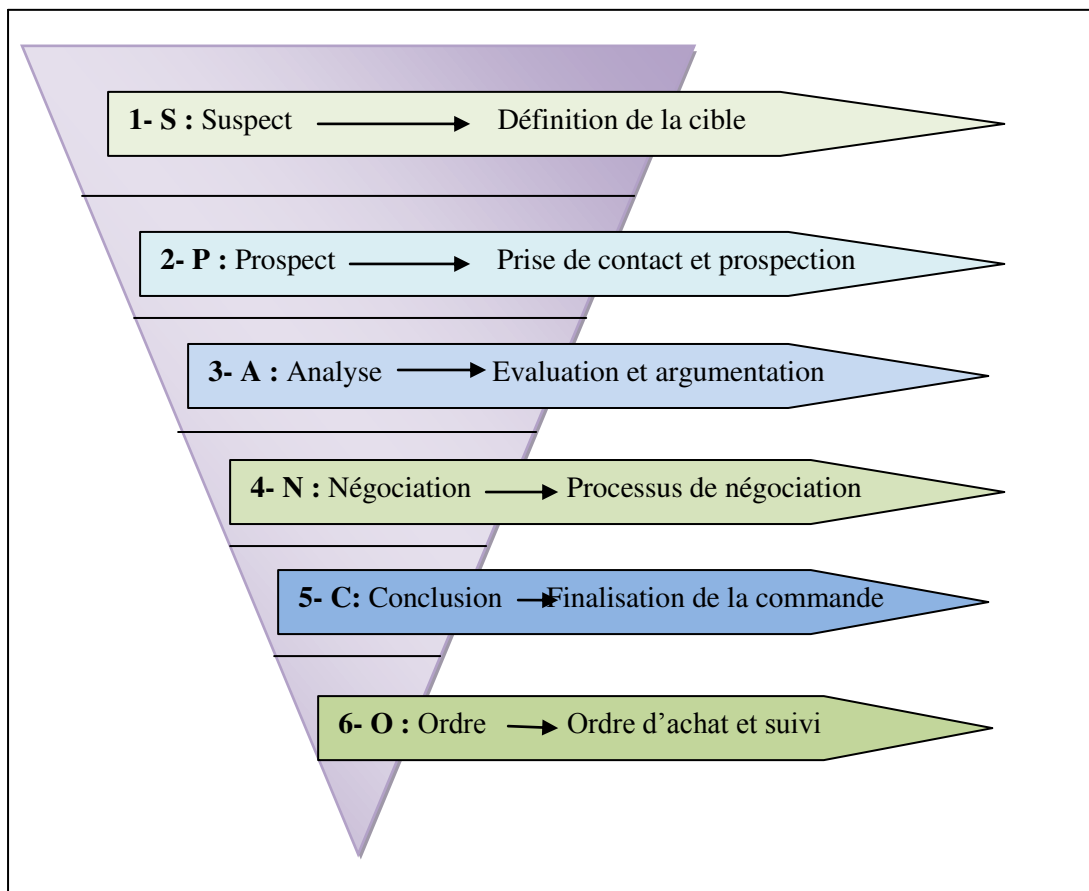
Le terme S.P.A.N.C.O est un acronyme rassemblant Six étapes décrivant la transformation d'un prospect en client : « Suspect, Prospect, Analyse, Négociation, Conclusion, Ordre ».

En suivant rigoureusement les Six étapes de la méthode « SPANCO », on pourra identifier plus facilement l'état d'avancement des différentes phases du processus de vente et convertir nos prospects en clients durables⁴⁸.

Un commercial efficace doit être en mesure de reconnaître clairement et en temps réel le volume d'affaires et le nombre de prospects potentiels à chaque étape du processus de vente.

⁴⁸ <https://uptoo.fr/blog/comment-reussir-sa-negociation-commerciale-avec-spanco/>

Figure 21 : Les Six étapes de la Méthode « SPANCO »



Source : L'effort personnel du chercheur

7- La méthode « SIMAC » :

La technique de vente SIMAC se distingue par son acronyme (Situation, Idée, Mécanisme, Avantages, Conclusion) représentant Cinq étapes de vente successives.

À la croisée des techniques de vente précédentes, la méthode SIMAC permet de dérouler un argumentaire de vente en captant l'attention et l'intérêt du client afin de le convaincre. Les Cinq lettres de l'acronyme représentent 5 étapes distinctes du processus de vente⁴⁹.

- **Situation :** La première étape consiste à faire le point sur la situation dans laquelle se trouve le client. Il s'agit de lui poser les bonnes questions pour comprendre quels sont ses besoins, et pourquoi sa décision est importante.

⁴⁹ ROCHET Jérôme (www.salesforce.com/fr/blog), document téléchargeable sur le lien : <https://www.jlmconsultant.fr/xx/RES1577037097.pdf> Page 03.

- **Idée** : L'objectif de cette deuxième étape est de susciter l'intérêt du client avec une idée découlant de l'analyse de sa situation. Celle-ci doit être simple, claire et concise. Son but est de mettre le client en condition pour écouter la préconisation commerciale.
- **Mécanisme** : Cette troisième étape consiste à détailler l'idée en spécifiant ses méthodes d'application : qui fait quoi, quand, où, comment, quand, pour combien, et pourquoi. Cela permet de lever les freins éventuels du client en démontrant le réalisme de l'idée.
- **Avantages** : La quatrième étape a pour objectif de démontrer au client en quoi la proposition commerciale satisfait ses besoins et quels bénéfices personnels il va en retirer. Il faut mettre en avant les qualités spécifiques qu'il ne retrouvera pas chez la concurrence.
- **Conclusion** : C'est le moment où le client doit prendre une décision. Il s'agit de l'inviter à agir en lui posant une question, par exemple en lui donnant le choix entre deux propositions, afin de conclure la vente.

8- La méthode « SONCAS » :

Adoptée par de nombreux commerciaux, la méthode SONCAS permet d'activer les principaux leviers psychologiques qui favorisent l'acte d'achat, afin de mettre en place des argumentaires de vente ciblés⁵⁰.

Généralement mise en œuvre dans la phase de découverte, par exemple lors d'un premier rendez-vous commercial, elle consiste à donner au client potentiel le sentiment qu'il domine l'échange, en cherchant non à lui vendre, mais à le faire acheter.

Chaque lettre de SONCAS correspond à un type de motivation utile pour bien appréhender la relation client.

- **Sécurité** : Si l'on en croit la célèbre pyramide des besoins de Maslow, la sécurité fait partie des besoins essentiels de l'être humain, juste après les besoins physiologiques. Il s'agit donc d'être particulièrement attentif à cette dimension pour mettre en confiance le client.
- **Orgueil** : Aussi présent dans la pyramide de Maslow, l'orgueil doit être compris dans le sens de l'estime de soi, du besoin de se sentir reconnu en tant que personne. L'objectif du commercial est donc de développer des arguments nourrissant l'amour-propre du client.

⁵⁰ ROCHET Jérôme, OP.CIT Page 04.

- **Nouveauté** : Le principe de nouveauté est lié à la curiosité et au besoin de changement. C'est un vecteur commercial majeur, qui joue un rôle central dans la plupart des stratégies marketing.
- **Confort** : La notion de confort peut être rapprochée de celle de sécurité. Elle englobe à la fois le confort physique et psychologique du client, de plus en plus nécessaire avec la diffusion de nouvelles technologies, qui peuvent sembler inaccessibles aux non-initiés.
- **Argent** : Présent quel que soit le type de vente, l'argent peut agir comme frein ou motivation à l'acte d'achat. Le rôle de la force de vente est de faire comprendre au client que son achat n'est pas une dépense plus ou moins nécessaire, mais un investissement rentable.
- **Sympathie** : Bien que secondaire, la sympathie du vendeur peut jouer un rôle déterminant lors d'une vente. Tout commercial doit veiller à adopter une attitude ouverte et à véhiculer des messages positifs. L'écoute est une dimension essentielle de ce levier.

Figure 22 : La méthode « SONCAS »

LA MÉTHODE SONCAS	
Sécurité	Le client a peur du risque et cherche à être rassuré. Envisagez des garanties et laissez-lui du temps.
Orgueil	Le client veut se démarquer, avoir plus et mieux que les autres. Montrez-lui qu'il aura du haut de gamme !
Nouveau	Le client apprécie les nouvelles expériences. Favorisez votre aspect innovation et tendance.
Confort	Le client cherche la facilité pour un minimum d'effort. Mettez en avant la simplicité d'utilisation et le gain.
Argent	Le client pense économies et rapport qualité/prix. Illustrez le ROI et prévoyez une ristourne symbolique.
Sympathie	Le client privilégie le partenariat, la confiance. Créez une bonne relation avec lui, avec de la proximité.

Source : <https://uptoo.fr/blog/les-6-typologies-de-la-methode-soncas/>

Conclusion :

La communication avec les clients reste primordiale dans l'activité commerciale de l'entreprise. Cette dernière est liée avec les techniques de commercialisation et de vente, dont elle reste le centre de ces techniques.

Il faut dire qu'une communication méthodique et structurée est très importante dans la commercialisation des produits et services de l'entreprise, car les clients ont besoin d'être bien informés sur l'offre de l'entreprise, et aussi tout consommateur désirant connaître les caractéristiques de cette dernière. En revanche, la publicité de masse ne sera pas suffisante aux demandeurs sur le marché. A cet effet, ce chapitre nous a permis d'avoir une idée sur les principales techniques de vente qui sont basées sur le comportement du client et ses attitudes.

A cette fin, le prochain chapitre sera consacré à l'application des outils de la GRC dans l'activité bancaire, afin de donner une vision plus claire aux étudiants.

Quatrième chapitre : Exercices et travaux dirigés

Introduction :

Pour que les étudiants voient les choses plus claires, l'enseignant chercheur doit faire le lien entre l'aspect théorique et son application sur le terrain, c'est pour cette raison que j'ai consacré ce dernier chapitre à des exercices pratiques et des fiches de travaux dirigés inspirées des exercices proposés dans des formations académiques et professionnelle en ligne.

Pour arriver à ce stade de création, j'ai fais des lectures dans des sites WEB professionnels, des formations académiques et professionnelles et aussi des vidéos de cours en lignes publiés par d'autres collègues auparavant. L'assistance à d'autres cours, m'a permis de pouvoir structurer les activités qui vont être exposées dans ce dernier chapitre.

A cet effet, le présent chapitre, va nous permettre de voir les choses en plus claires par l'application des outils de la GRC dans l'activité de l'entreprise.

Fiche N° 01 :

Méthode de communication et technique des ventes :

« La méthode AIDA » et « La méthode CAB »

Exemple : « Lors d'une présentation commercial »

A l'oral, communiquer dans l'instantané :

Lorsque vous êtes à l'oral, le temps de préparation de votre contenu est quasi nul. Vous devez construire votre communication sur la base du concept AIDA "en direct". Vos capacités d'observation et d'écoute active sont primordiales.

Imaginons que vous présentez un appartement à vendre :⁵¹

Les logements disposent tous des mêmes équipements de base (cuisine, salle de bain ou pièce de vie), mais certains se détachent par une caractéristique (dernier étage, terrasse, vue sur mer, surface exceptionnelle, parking...).

Vous commencerez par signaler ce point pour retenir l'**Attention** du client et obtenir une meilleure écoute pour la présentation des autres caractéristiques du logement.

Ensuite, selon le profil de votre acheteur potentiel (célibataire, famille, retraité), vous déroulez les opportunités de vie dans ce logement selon son **Intérêt** : la sécurité du quartier s'il a des adolescents, le calme s'il a des enfants en bas âge, l'ascenseur s'il est âgé, etc.

Rappelez-vous que l'achat satisfait aussi un besoin moins rationnel, plus émotionnel, un **Désir** central que vous devez décrypter durant l'échange et à travers ses questions : la sécurité (digicode, gardien, porte blindée), le prestige (dernier étage, vue, luxe), l'esthétique (design, modularité).

Et enfin, vous ne devez pas oublier l'objectif de votre argumentaire, déclencher son **Action** d'achat.

Contrairement au call-to-action en ligne, il va décider en votre présence. C'est à vous d'engager le client dans cette quatrième phase tant redoutée.

Le meilleur moyen est de lui poser la question qu'il se pose intérieurement : **Vous projetez-vous dans cet appartement ?** Suit en général une multitude d'objections liées au coût, à la surface, à l'emplacement...

Pour maintenir l'opportunité de conclure, ne remettez pas en cause ces objections, mais répondez par une alternative à chacune.

Par exemple, l'absence d'ascenseur se traduit par plus de tranquillité et moins de frais, la pièce manquante peut se cacher dans une hauteur ou un système modulable, etc.

⁵¹ <https://buzznessinfo.com/methode-aida-exemples/>

Qu'est ce que l'on retient :

Que la communication soit sur papier, dématérialisée ou verbale peut reprendre les 4 phases du concept AIDA pour augmenter vos chances de conclure.

Toutefois, ces méthodes ne sont que des guides de rédaction qui ne doivent pas dénaturer le sens de votre offre ou de votre produit.

Pour légitimer votre activité, vous devez rester cohérent dans votre communication sinon vous risquez de perdre vos clients : si votre produit est perçu comme d'une grande technicité ou expertise, ne basculez pas brutalement sur une communication 100% émotionnelle.

Vous pouvez solliciter votre entourage pour un avis extérieur concernant votre communication. Ce regard extérieur vous éclaire sur le gap entre votre objectif et le résultat.

Activité 01 :

Vous travaillez dans une agence de voyage et vous devez proposer un voyage organisé pour votre client. La destination est « La Turquie ». La communication se fait dans l'instantané et oralement avec le client présent dans l'agence. Supposons que le client cherche un voyage organisé pour sa lune de miel.

- Vous devez convaincre votre client en appliquant la méthode de AIDA.
- Organisez vos étapes dans un tableau comme suit :
- Mentionnez vos idées et vos informations dans chaque case vide sous forme de succession de (-).
- Chaque étudiant doit nous faire sa présentation en oral et à tour de rôle.

Etape 01 Attention	
Etape 02 Intérêt	
Etape 03 Désir	
Etape 04 Action	

Activité 02 :

Voici l'un des produits de la compagnie Ooredoo. La figure ci-dessous définit le nouveau produit de la compagnie.

- A votre avis, comment Ooredoo applique t'elle La méthode CAB ?



Restez connectés
toute l'année
avec la promo
PACK 4G

12 500 DA =

**Téléphone 4G
GRATUIT**

**+
12 000 DA
CRÉDIT**

2 Mois de recharge Maddy Plus
Incluant 1 000 + 500 MAs 4G + 100 SMS
pendant 10 mois

+Stock limité

ooredoo
موبيلز الإنترنت

Le pack est disponible jusqu'au 31/12/2014. Les offres sont soumises à validation. Les offres sont disponibles uniquement pour les clients 4G. Les offres sont soumises à validation. Les offres sont disponibles uniquement pour les clients 4G. Les offres sont soumises à validation. Les offres sont disponibles uniquement pour les clients 4G.

ooredoo.dz

Corrigé de l'activité 01 :

Tableau 07 : Corrigé type de la méthode « AIDA »

Etape 01 Attention	- Ecouter attentivement ce que le client désire ; - Surtout ne le couper pas et lui montrer que vous êtes très intéressé par sa demande ; - Souriez pour lui montrer qu'il est dans la bonne voix et qu'il va trouver ce qu'il cherche chez vous.
Etape 02 Intérêt	- Montrez l'intérêt de ce voyage organisé : - Destination sûre et sécurisée ; - VISA facile et pas cher, - Disponibilité des dates et vol à des heures pas tardives ; - Le départ de l'aéroport le plus proche ; - Montrez la l'apport qualité-prix en comparant l'offre avec d'autres destinations. - Hôtel pas cher...
Etape 03 Désir	- Insistez sur le confort ; - Sensibilisez le client, par rapport à la culture similaire à la notre (disponibilité de la nourriture Hallal, mosquées) ; - Shopping ; - Tourisme et climat.
Etape 04 Action	- Bénéficier d'un billet pas cher et promotionnel ; - Réduction sur la réservation d'hôtel pour place limitées ; - Place limitées pour ce voyage organisé ;

Corrigé de l'activité 02 :

La compagnie Ooredoo applique la méthode CAB comme suit :

1. Les caractéristiques : Pack 4G.
2. Les avantages : Restez connectés toute l'année.
3. Les bénéfices : Téléphone gratuit + 12000DA de crédit.

Fiche N° 02 :

« La segmentation clients : Méthode des 20/80, loi de PARETO »

1- La méthode 20/80 ou loi de PARETO :

La méthode des 20/80 (ou loi de Pareto) permet d'identifier les 20% de clients qui génèrent 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise

C'est un outil d'analyse du portefeuille clients qui met en évidence les segments de clientèle et oriente les actions à mettre en place (conquête, fidélisation...)

20/80 : Veut dire deux groupes de clients, les gros clients et les petits clients.

Gros clients : 20% des clients qui réalisent 80% du CA.

Petits clients : 80% des clients qui réalisent 20% du CA.

Démarche :

Faire un tableau avec les groupes de clients dans l'ordre croissant (selon le CA qu'ils réalisent), le pourcentage de clients dans chaque groupe, son pourcentage cumulé puis le CA, CA en % et enfin le CA cumulé.

Donc, par étape :

1 – On classe les catégories de clients par ordre décroissant de chiffre d'affaires

2 – On calcule en % la part de chaque catégorie de clientèle dans le portefeuille clients et la part de CA respective qu'elle génère

3 – On calcule les % cumulés croissants de chacun

4 – On évalue les segments de clientèle ainsi mis en évidence.

Exercice appliqué 01 :

Vous travaillez dans une entreprise de téléphonie Mobile. Le tableau suivant représente vos catégories clients avec leurs chiffres d'affaires.

Travail à faire : Calculer et remplir le tableau suivant, puis faire l'analyse de votre portefeuille clients selon la méthode 20/80 Loi de PARETO

Tableau 08 : Répartition des clients/Chiffre d'affaires (PARETO)

Catégories de clients	Nombre de clients	%	Cumule %	Chiffre d'affaires Da	%	Cumule %
Entreprises	300			750000		
Salariés	1350			450000		
Etudiants	3450			150000		
Retraités	2250			75000		
Atres	150			75000		
Total	7500	100.00%	/	1500000	100.00%	/

Exercice appliqué 02 :

Supposant qu'après l'application des stratégies marketing adéquates à chaque segment (selon les données de l'exercice appliqué précédent). L'entreprise a pu conquérir de nouveaux clients, ainsi que de nouvelles parts de chiffre d'affaires, comme est mentionné dans le tableau ci-dessous :

Tableau 09 : Nouvelle répartition des clients

Catégories de clients	Nombre de clients	Chiffre d'affaires Da
Entreprises	300	800000
Salariés	1350	450000
Etudiants	5000	200000
Retraités	3000	80000
Atres	500	100000
Total	10150	2000000

Travail à faire :

- Calculez à nouveau les pourcentages des chiffres d'affaires.
- Réorganisez le tableau selon la loi de PARETO.
- Qu'est ce que vous remarquez ?
- Dans ce cas, l'entreprise doit suivre quel type de segmentation?

Corrigé exercice 01:

Tableau 10 : Corrigé type selon la loi de (PARETO)

Catégories de clients	Nombre de clients	%	Cumule %	Chiffre d'affaires Da	%	Cumule %
Entreprises	300	04%	04%	750000	50%	50%
Salariés	1350	18%	22%	450000	30%	80%
Etudiants	3450	46%	68%	150000	10%	90%
Retraités	2250	30%	98%	75000	05%	95%
Atres	150	02%	100%	75000	05%	100%
Total	7500	100.00%	/	1500000	100.00%	/

Conclusion :

- Segment 1 composé de 20 % des clients qui rapportent 80 % du chiffre d'affaires est : Entreprises et salariés (22% du total des clients), qui nous rapportent (80% du total de notre chiffre d'affaires). Donc, l'entreprise doit s'investir dans la gestion relation client avec ce segment, car sa survie dépend de ce segment.

- Segment 2 composé de 80% des clients qui rapportent 20% du chiffre d'affaires est : Etudiants, retraités et autres clients (78% du total des clients), qui nous rapportent (20% du total de notre chiffre d'affaire). Pour ce segment là, l'entreprise doit chercher de nouvelles stratégies marketing pour équilibrer les chiffres d'affaires des deux segments et boosté la consommation des clients du segment 2.

Corrigé exercice 02 :

- Calcule des pourcentages des chiffres d'affaires :

Catégories de clients	Nombre de clients	%	Chiffre d'affaires Da	%
Entreprises	300	02.96	750000	37.5
Salariés	1350	13.30	450000	22.5
Etudiants	5000	49.26	200000	10.0
Retraités	3000	29.55	300000	15.0
Atres	500	04.93	300000	15.0
Total	10150	100.00%	2000000	100.00%

- Réorganisation du tableau selon la loi de PARETO :

Tableau 11 : réorganisation des clients selon la loi de PARETO

Catégories de clients	Nombre de clients	%	Cumule %	Chiffre d'affaires Da	%	Cumule %
Entreprises	300	02.96	02.96	750000	37.5	37.5
Salariés	1350	13.30	16.26	450000	22.5	60
Retraités	3000	29.55	45.81	300000	15.0	75
Atres	500	04.93	50.75	300000	15.0	90
Etudiants	5000	49.26	100	200000	10.0	100
Total	10150	100.00%	/	1500000	100.00%	/

- Nous remarquons que la part de chiffre d'affaires de chaque segment de client a changé.
- Segment 01 : 60% au lieu 80% et le Segment 02 : 40% au lieu 20%

Conclusion :

Puisque les parts de chiffre d'affaire ont basculé, la méthode PARETO (20/80) ne sera plus précise pour ce cas là. Alors l'entreprise doit s'orienter vers une nouvelle segmentation, qui sera plus précise. Cette dernière est : la segmentation selon la méthode ABC.

Fiche N° 03 :

« La segmentation clients : L'analyse du portefeuille clients selon la méthode ABC »

La méthode ABC « trois groupes de clients » :

L'analyse ABC d'un portefeuille client est proche de la méthode 20/80 (loi de PARETO) ; mais celle-ci est une méthode plus précise, car trois catégories de clients sont mises en évidence au lieu de deux.

- Catégorie A : Les gros clients (bons clients) : 10 à 20% des clients qui réalisent 70 à 80% du CA,
- Catégorie B : Les moyens clients (clients standards) : 20 à 30% des clients qui réalisent 10 à 20% du CA,
- Catégorie C : Les petits clients : 50 à 60% des clients qui réalisent 5 à 10% du CA.

Exercice appliqué :

Vous travaillez dans une entreprise d'arômes alimentaires, le tableau suivant démontre le nombre de vos clients ainsi que leurs chiffres d'affaires.

- Remplissez le tableau, puis réorganisez-le selon la méthode ABC.
- Analysez votre portefeuille clients selon la méthode ABC.

Tableau 12: Répartition client (ABC)

Catégorie de clients	Nombre de clients	%	Chiffre d'affaires	%
Boissons	08		600000	
Biscuits	09		200000	
Produits laitiers	15		100000	
Friandises	10		50000	
Chocolat	06		10000	
Pâtisserie	22		30000	
Vinaigre	02		4000	
Autres	08		6000	
Total	80	100 %	1000000	100 %

Corrigé :

Tableau 13 : Corrigé type de la répartition client

Catégorie de clients	Nombre de clients	%	Chiffre d'affaires	%
Boissons	08	10%	600000	60%
Biscuits	09	11.25%	200000	20%
Produits laitiers	15	18.75%	100000	10%
Friandises	10	12.50%	50000	05%
Chocolat	06	07.5%	10000	01%
Pâtisserie	22	27.5%	30000	03%
Vinaigre	02	02.5%	4000	0.4%
Autres	08	10%	6000	0.6%
Total	80	100%	1000000	100%

- Classification des clients selon la méthode ABC :

Tableau 14: Classification client selon la méthode (ABC)

Catégorie de clients	Clients %	Chiffre d'affaires
Segment A	(de 10 à 20%)	(de 70 à 80%)
Boissons	10%	60%
Biscuits	11.25%	20%
Cumule Segment A	21.25%	80%
Segment B	(de 20 à 30%)	(de 10 à 20%)
Produits laitiers	18.75%	10%
Friandises	12.50%	05%
Cumule segment B	31.25%	15%
Segment C	(de 50 à 60%)	(de 05 à 10%)
Pâtisserie	27.5%	03%
Chocolat	07.5%	01%
Vinaigre	02.5%	0.4%
Autres	10%	0.6%
Cumule segment C	47.5%	05%
Cumule A+B+C	100%	100%

- Segment A composé de 21.25 % des clients qui rapportent 80 % du chiffre d'affaires, composé des producteurs de boissons et de biscuit. L'entreprise doit conserver cette catégorie car elle représente sa colonne vertébrale. A cet effet, elle doit jouer sur la meilleure qualité de ses arômes par rapport à ses concurrents.
- Segment B composé de 31.25% des clients qui rapportent 15% du chiffre d'affaires, composé des producteurs de produits laitiers et les friandises. L'entreprise doit crée de nouveaux produits pour motiver ce segment B et augmenter ses achats.
- Segment C composé de 47.5% des clients qui rapportent 05% du chiffre d'affaires, composé des producteurs de Chocolats, Pâtisserie, vinaigre et autres production. Le

chiffre d'affaires de ce segment est faible par rapport au nombre des clients. Alors l'entreprise doit suivre de nouvelles stratégies marketing pour booster ce segment C à acheter plus.

Fiche N° 04 :

« La Méthode de segmentation SCORING RFM »

Objectifs de la fiche :

- Privilégier ses meilleurs contacts pour optimiser ses mailings ;
- Attribuer une note, ou score, à chaque contact permet de s'assurer qu'il sera directement concerné par le message de votre mailing.

Méthode :

La note attribuée à chaque contact se calcule généralement à partir de trois critères réunis sous l'acronyme « R.F.M. », pour : Récence, Fréquence et Montant⁵².

- **R comme Récence** : Mesure le temps écoulé depuis la dernière remontée d'un contact. Il s'agit de la date à laquelle le client a manifesté de l'intérêt pour l'un de vos produits, services ou cause.
- **F comme Fréquence** : Nombre de retours positifs du client au cours d'une période donnée (souvent l'année). Ce critère intègre tout particulièrement la notion de fidélité du contact. Il rejoint le célèbre adage : conserver un client coûte moins cher que d'en trouver un nouveau.
- **M comme montant du chiffre d'affaires réalisé** : Qu'il s'agisse d'un achat, d'une prestation de service ou d'un don, ce montant segmente le client selon la taille de ses dépenses.

Deux applications de la méthode RFM :

1- Méthode du filtrage : vous créez dans vos fichiers trois colonnes correspondant à chaque critère du RFM. Puis, à l'aide de filtres de sélection, vous déterminez le nombre d'envois souhaité en appliquant des critères plus ou moins restrictifs sur chaque valeur.

Avantage : Si vous avez l'habitude et la nécessité de manipuler des gros volumes de fichiers, vous pouvez affiner facilement vos critères.

2- Méthode par Scoring : On attribue une note, ou score à chaque client.

⁵² <https://www.lescoursdecogestion.fr/courmerca/TSTMG/TDRFM.pdf> Page 01

Avantage : une équipe commerciale qui entre en contact avec un client connaît immédiatement sa note. Ainsi, le score RFM permet de connaître instantanément les chances de réussite pour aboutir à une vente, une prestation ou un don – selon le métier de chacun.

Exercice :

Vous disposez des informations suivantes :

Tableau 15 : Répartition client « Scoring RFM)

Clients	Dates des achats	Montant des achats (Mille Da)
Client 01	30 Janvier	200
	20 Avril	400
	01 Septembre	150
	23 Décembre	100
Client 02	25 Mai	1500
Client 03	01 Juin	100
	01 Octobre	100
	20 Décembre	200
Client 04	20 Février	100
	04 Septembre	200
Client 05	21 Février	700

On se situe selon cet exercice au 31 Décembre.

Les points à attribués :

Récence :

- Commande moins de 3 mois : 15 points ;
- Commande entre 3 et 5 mois : 10 points ;
- Commande entre 6 et 8 mois : 06 points ;
- Commande entre 9 et 12 mois : 03 points ;
- Commande au delà de 12 mois : 0 points.

Fréquence :

- 03 points pour chaque commande passée au cours des 12 derniers mois.

Montant :

- 2% de points sur chaque facture, arrondis à l'entier le plus proche (avec un maximum de 10 point par facture).

Travail à faire :

Remplissez le tableau suivant puis notez les clients selon la méthode RFM dans un autre tableau.

Clients	Date Achats	Montant Achats	Récence	Fréquence	Total Fréquence	Montant	Montant Arrondi	Total Montant
Client1	30/01	200						
	20/04	400						
	01/09	150						
	23/12	100						
Client2	25/05	1500						
Client3	01/06	100						
	01/10	100						
	20/12	100						
Client4	20/02	100						
	04/09	200						
Client 5	21/02	700						

Tableau SCORING RFM :

Clients	Récence	Fréquence	Montant	Total
Client 01				
Client 02				
Client 03				
Client 04				
Client 05				

Corrigé de l'exercice :

Tableau 16: Corrigé type répartition client (Scoring RFM)

Clients	Date Achats	Montant Achats	Récence	Fréquence	Total Fréquence	Montant	Montant Arrondi	Total Montant
Client 01	30/01	200	15	03	12	04	04	17
	20/04	400		03		08	08	
	01/09	150		03		03	03	
	23/12	100		03		02	02	
Client 02	25/05	1500	06	03	03	30	10	10
Client 03	01/06	100	15	03	09	02	02	08
	01/10	100		03		02	02	
	20/12	200		03		04	04	
Client 04	20/02	100	10	03	06	02	02	06
	04/09	200		03		04	04	
Client 05	21/02	700	03	03	03	14	10	10

Tableau 17 : Scoring RFM :

Clients	Récence	Fréquence	Montant	Total
Client 01	15	12	17	44
Client 02	06	03	10	19
Client 03	15	09	08	32
Client 04	10	06	06	22
Client 05	03	03	10	16

On remarque que le client 01 à le total le plus élevé (44 points). Cela veut dire que si l'entreprise va offrir une seule offre commerciale pour ses clients, alors selon la méthode RFM le client qui va bénéficier de cette offre est le client 01.

Fiche N° 05 :

« Formules générales (Le calcul des coûts et des nombres en GRC) »

Comment connaître ses clients ?

En CRM, on peut connaître sur une période donnée les éléments suivants :

- Clients gagnés ;
- Clients restants ;
- Clients perdus ;
- Taux d'attrition ;

Ces éléments peuvent nous permettre de mieux cibler nos futures stratégies marketing. Ces derniers sont utilisés dans la GRC et le Management de force de vente. Ils sont aussi nécessaires pour calculer la valeur client LTV (Life time Value).

1- nombre de clients gagnés :

Nombre de clients global x (%) des clients gagnés

2- Clients restants :

N. Clients global – N. Clients gagnés x (%) clients perdus

3- Nombre de clients perdus :

N. Clients restants x (%) clients perdus

4- Global des clients restants définitifs :

N. Clients global – N. C gagnés – N. C perdus

5- Le taux d'attrition :

Un indicateur qui permet de mesurer le taux de perte de clients

N. Clients perdus / N. C global

Exercice de pratique :

Vous travaillez dans le service commercial d'une agence de téléphonie mobile. La compagnie lance un nouveau forfait Internet, alors sur le nombre total de vos clients d'agence, 1500 clients ont répondu sur vos appels téléphoniques.

Sachant que : Le taux des clients gagné est : 25% (clients qui ont accepté) et le taux des clients perdus est : 20 % (clients qui ont refusé) sur le total des clients.

Calculez : N. Clients gagnés, N. Clients restants, N. Clients perdus, global des clients restants définitif, taux d'attrition et coût d'acquisition total.

Corrigé :

1- Nombre de clients gagnés :

$$1500 \times 25\% = 375 \text{ Clients ;}$$

2- Nombre de clients restants :

$$1500 - (375 \times 20\%) = 1500 - 75 = 1425 \text{ Clients restants}$$

3- Nombre de clients perdus :

$$1425 \times 20\% = 285 \text{ Clients}$$

4- Clients restants définitif :

$$1500 - 375 - 285 = 840 \text{ clients}$$

5- Taux d'attrition (taux de perte) :

$$285/1500 \times 100 = 19 \%$$

Fiche N° 06 :

« La valeur client » « LTV Life Time Value »

Objectif de cette fiche :

Calculer la valeur client par :

- Le nombre des clients gagnés ;
- Le nombre des clients perdus ;
- La marge moyenne ;
- L'estimation de la valeur des clients (LTV) gagnés grâce à une opération de mailing étalée sur une période.

Definition:

La Customer Life Time Value. En français : la Valeur Vie Client. Est une métrique qui nous donne la somme des gains nets générés par les clients tout au long de leur activité commerciale avec l'entreprise. Cette somme déduit les dépenses des services vente, marketing et client. Elle est donc une estimation, elle nous permet de définir nos prochains budgets marketing et nos stratégies.

Exercice :

Vous travaillez dans le service commercial d'une compagnie de téléphone mobil, vous êtes chargé de mener une opération de prospection pour choisir vos futures stratégies marketing.

Suite au lancement d'un nouveau service, vous avez :

- Le global des clients qui ont répondu sur vos appels téléphoniques: 1500 clients ;
- Le taux des clients gagnés : 40%.

Années	N1	N2	N3
Taux d'attrition	25%	20%	15%

- Le CA moyen par client : 5000 Da qui baisse de 2% chaque année ;
- Le coût d'acquisition : 2000 Da en moyenne par an et par client ;
- Le coût de vie par client : 1000 Da qui augmente de 1% chaque année.

Travail à faire :

- Calculez le nombre de clients perdus chaque année ;
- Estimez la (LTV) à 3 ans des clients gagnés ;
- Remplissez le tableau suivant :

Tableau 18 : « LTV »

Années	N1	N2	N3
Clients perdus			
Clients restants			
CA/Client			
CA Global			
Coût d'acquisition			
Coût d'acquisition total			
Coût de vie/ client			
Coût de vie total			
Résultats			
Résultats cumulés			

Corrigé type :

1- Nombre de clients perdus et restants :

Formules (N. Clients perdus N1 = N. Clients gagnés x Taux d'attrition N1)

(N. Clients restants N1 = N. Clients gagnés N1 – N. Clients perdus N1)

(N. Clients perdus N2 = N. Clients restants N1 x Taux d'attrition N2) etc.

-
-
- Nombre de clients gagnés : $1500 \times 40\% = 600$
 - Nombre de clients perdus N1 : $600 \times 25\% = 150$
 - Nombre de clients restants N1 : $600 - 150 = 450$
 - Nombre de clients perdus N2 : $450 \times 20\% = 90$
 - Nombre de clients restants N2 : $450 - 90 = 360$
 - Nombre de clients perdus N3 : $360 \times 15\% = 54$
 - Nombre de clients restants N3 : $360 - 54 = 306$

2- Chiffre d'affaire :

- C.A/Client N1 = 5000 Da
- C.A Client N2 = C.A/Client N1 – (C.A Client N1 x % de baisse chaque année)
- C.A/ Client N2 = $5000 - (5000 \times 2\%) = 4900$ Da
- C.A/Clients N3 = $4900 - (4900 \times 2\%) = 4802$ Da
- C/Global = CA/Client x Clients restants

3- Coût d'acquisition :

- Coût d'acquisition = 2000 Da
- Coût d'acquisition Global N1 = Coût d'acquisition x Clients restants N1
 $= 2000 \times 450 = 900\,000$ Da

4- Coût de vie par client :

- Coût de vie/client N1 = 1000 Da qui augmente par 1%
- Coût de vie/client N2 = $1000 + (1000 \times 1\%) = 1010$ Da
- Coût de Vie/ client N3 = $1010 + (1010 \times 1\%) = 1020.1$ Da

5- Coût de Vie par client global :

- C. Vie/ client global N1 = Coût V/Client N1 x Clients restants N1
 $= 1000 \times 450 = 450\,000$ Da
- C. Vie/ client global N2 = Coût V/Client N2 Clients restants N2
 $= 1010 \times 360 = 363\,600$ Da
- C. Vie client global N3 = $1020.1 \times 306 = 312\,150.6$ Da

6- Résultat :

- Résultat N1 = CA global N1 – Coût d'acquisition global N1 – C/Vie global N1
 $= 2\,250\,000 - 900\,000 - 450\,000 = 900\,000$ Da

7- Résultats cumulés :

- Résultats N1 = 900 000 Da
- Résultats Cumulé N2 = Résultat N1 + résultat N2
- Résultat Cumulé N3 = Résultat cumulé N2 + Résultat N3

Tableau 16: Corrigé type « LTV »

Années	N1	N2	N3
Clients perdus	150	90	54
Clients restants	450	360	306
CA/Client	5000	4900	4802
CA Global	2 250 000	1 764 000	1 469 412
Coût d'acquisition	2000	2000	2000
Coût d'acquisition global	900 000	720 000	612 000
Coût de vie/ client	1000	1010	1020.1
Coût de vie global	450 000	363 600	312 150.6
Résultats	900 000	680 400	545261.4
Résultats cumulés	<u>900 000</u>	<u>1 580 400</u>	<u>2 125 661.4</u>

- Suite à cette prospection, la valeur des clients gagnés dans 3 ans est : **2 125 661.4** Da

Conclusion :

Les activités et exercices de ce dernier chapitre, nous ont montré l'application de la GRC dans l'activité commerciale de l'entreprise. Les étudiants pourront faire le lien entre la théorie et la pratique dans l'entreprise. En revanche, il faut savoir que les grandes entreprises, utilisent des logiciels pour gérer l'ensemble de leurs activités, ainsi que, des progiciels sous formes de tableaux de bords, afin de surveiller la totalité de ses activités, ce qui sert à donner la main et la visibilité à ses différents cadres dans les différents services, pour avoir une vision 360° sur ce qui se passe au quotidien dans les différentes transactions de l'entreprise. Il faut noter qu'un commercial doit avoir la connaissance sur ce qui se passe dans les autres services (finance, comptabilité, stocks...) car l'entreprise suit une approche systémique.

Le but, de cette vision 360°, est de rester en veille sur les besoins et les désirs des clients qui cherchent le meilleur dans un marché caractérisé par la concurrence

Conclusion générale :

Le travail d'un chercheur est un long parcours, basé sur des lectures et des recherches, non plus dans son domaine de recherche, mais aussi dans les domaines qui sont similaires, ou ceux qui ont un lien avec ce dernier.

Dans notre cas de recherche, l'institution représente l'entreprise qui est un terrain d'investigation complexe par l'influence de l'environnement externe. Par ailleurs le client et le centre de toutes activités commerciales, ce dernier influencé par un ensemble d'éléments dont on cite la société et la culture qui jouent un rôle primordial dans le comportement de l'individu.

C'est pour cette raison que, l'entreprise doit rester vigilante et utiliser les meilleurs moyens, non plus pour attirer le maximum de clientèle, mais aussi de fidéliser les clients les plus rentables. Tout ça pour arriver à la réalisation de son principal objectif qui est la maximisation de ses profits.

Par ailleurs, La gestion de la relation des clients, reste la discipline la plus importante dans l'activité commerciale de toutes entreprises. Qui est représentée et choisie soigneusement selon le type de produit lancé lié au comportement du consommateur.

A cet égard, notre centre de recherche était la GRC. Dans ce polycopié nous avons pu démontrer l'importance du domaine de la GRC dans l'entreprise. Tout d'abord, par l'exposition des trois premiers chapitre, qui sont basés sur les différentes conceptions de la GRC et ses outils. Il faut dire que la structuration des chapitres n'était pas aléatoire, mais chronologique, par la succession des éléments cités et leur complémentarité.

Afin que nous puissions faire le lien entre la théorie et la pratique sur le terrain, le dernier chapitre nous a permis de démontrer l'application de la GRC dans l'activité commerciale, par le biais d'activités et d'exercices pratiques.

Il faut dire que ce chapitre reste basic, car l'application de la GRC est très vaste. Alors, les exercices choisis sont présent pour faire comprendre cette application, selon la charge horaire de ce cours.

Dans le prochain futur, une mise-à-jour sera faite pour ce polycopié, qui sera basée sur la pratique de la GRC sous formes d'activités et de travaux dirigés, souhaitant que ce cours prenne place dans les deux semestres de la formation des Masters, car la commercialisation des produits et services n'est pas basée uniquement sur le marketing, mais aussi sur une bonne communication avec les consommateurs (prospects et clients). Ces derniers qui sont devenus éveillés et exigeants, suite à la vulgarisation de l'information par le biais des nouvelles technologies basées sur Internet.

Et pour finir ce cours, il faut dire que la GRC permet à l'entreprise d'avoir une vision 360° sur ses clients et ceux des autres entreprises. Elle permet aussi de mieux les connaître, les comprendre et analyser leurs comportements, afin de les attirer, de satisfaire leurs besoins et leurs désirs par le biais des programmes CRM soignés et structurés dans le but de fidéliser les clients les plus rentables. Mais aussi comprendre les causes de la restriction des consommations des autres clients, voir aussi les causes des clients qui ont tourné le dos et qui se sont dirigés vers les concurrents. A la fin, il faut noter et insister sur le slogan de la GRC qui est : « Chaque client est unique ».

Sources bibliographiques :

Ouvrage :

- BROWN Stanley, « CRM- Customer Relationship Management », Edition Pearson-Village Mondial, France 2006, page 32.
- CARON.N & VENDEUVRE.F « Le grand livre de la vente » Edition DUNOD, Paris 2008, page 23.
- CHARBY.L & GILLET-GOIGNARD.F & JOURDAN.R « La boîte à outils du Management de la relation client » Edition DUNOD, 2^e édition, Paris 2017, Page 05, 44, 46, 51, 52, 130.
- DELLOUCHE Jean-Pierre «Le code de la vente stratégique » Edition ITEV EDITEUR, Paris 2010, page 42, 43, 44.
- HOPKINS Tom « La vente pour les nuls » Edition FIRST, France 2004, page 09, 10.
- JACOBY.B & KETTNER.D « Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behavior », journal of marketing, 1973, page, 45.
- JALLAT Frédéric « A la reconquête du client », édition Village Mondial, Paris 2001, Page 42.
- KOTLER.P & DUBOIS.B & KELLER.L & MANCEAU.D « Marketing Management », Edition Pearson Education, 12e edition, Paris 2006, page 68, 326.
- LEFEBURE.R & VENTURI.C « Gestion de la relation client » Edition EYROLLES, Paris 2004, page 116.
- LEHU Jean-Marc, « La fidélisation clients », Editions d'organisations, 2^e édition, Paris, 1999, page 36, 48.
- LEFEBURE René & VENTURI Gilles, « Gestion de la relation client », Edition EYROLLES, 2005, page 33, 35, 36.
- LENDREVIE.J & LEVY.M & LINDON.D « Mercator », Edition DUNOD, 8e edition, Paris 2006, page 856.
- MORGAT Pierre « Fidélisez vos clients » Edition d'organisation, 3^e édition, Paris 2005, page 43, 182.
- PY Pascal « Méthodes et astuces pour Manager ses clients » Editions d'Organisations, Paris 2002, page 96.

- RICHARD-LANNEYRIE Sophie « Les clés du Marketing » Edition LE GENIE, France 2015, page 22, 23, 24, 126, 127, 129, 167.
- ROBIN Emmanuel « E-mailing fidélisation, acquisition : réussir ses campagnes marketing », Editions ENI, France 2014, page 31.
- SIMON François Xavier « Management et gestion d'un point de vente » Edition DUNOD, 2e édition, Paris 2008, page 60, page 62.
- VAN LAETHEM Nathalie « Boîtes à outils du responsable marketing » édition DUNOD, 2^e édition, Paris 2012, page 16.

Site WEB :

- « Gestion de la maintenance : loi de PARETO 'courbe ABC' », document téléchargeable sur le site : www.pdfprof.com Lien : [https://www.pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-13PDF15056-\(Loi+de+PARETO\)+et+m%C3%A9thode+ABC](https://www.pdfprof.com/PDF_Doc_Telecharger_Gratuits.php?q=-13PDF15056-(Loi+de+PARETO)+et+m%C3%A9thode+ABC) page 01. Consulté le 22/05/2022.
- MICHEL Dominique | L'Entreprise.com | Mis en ligne le 20/03/2003, document téléchargeable via le lien : <https://www.lescoursdevente.fr/bacvente/Prospection/Des%20outils%20de%20segmentation%20des%20clients-prospects,%20Pareto,%20ABC,%20RFM.pdf> Page 02. Consulté le 11/09/2022.
- NARDOT Corinne «La fidélisation des clients », Professeur agrégée d'économie-Gestion, article publié sur site : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_fidelisation_des_clients.pdf . Consulté le 15/09/2022.
- Le SCORING RFM : <https://www.yrgestion.fr/fr/segmentation-et-analyse-du-portefeuille-clients-methode-rfm-pareto-ou-loi-des-8020-methode-abc>. Consulté le 19/09/2022.
- https://assets.website-files.com/60381ff6819f9b491d86aee7/6077f431c3771776d2c0453b_methode-cab.pdf Page 03. Consulté le 01/10/2022.
- ROCHET Jérôme (www.salesforce.com/fr/blog), document téléchargeable sur le lien : <https://www.jlmconsultant.fr/xx/RES1577037097.pdf> Page 03, 04. Consulté le 01/10/2022.
- <https://www.lescoursdecogestion.fr/courmerca/TSTMG/TDRFM.pdf> . Page 01. Consulté le 15/10/2022.