

# LA GESTION DES CLIENTS

## **INVERSEZ LES PRIORITES : DEVELOPPEZ VOTRE CAPITAL CLIENTS**

Comment faire pour que M. Dupont, qui m'achète rituellement du vin une fois par an, passe commande deux fois ? Comment convaincre Mme Dubois, qui apprécie mes parfums, de m'acheter aussi des crèmes ? Comment persuader celui qui m'a acheté une chambre d'enfant de revenir dans mon magasin pour équiper son adolescent ? Qu'on vende du vin sur le web ou des produits de beauté en grand magasin, la problématique est la même : accroître la part de clients.

« Cela coûte dix fois moins cher de vendre un produit à un client existant que de convaincre un nouveau client », estime Stéphane Renault, CRM manager et responsable du marketing direct chez Daimler Chrysler. Aujourd'hui, le marketing ne vise plus à valoriser un capital produits, mais à développer un capital clients. Evident ? Pas vraiment. Dans beaucoup d'entreprises organisées par lignes de produits, cela ne va pas de soi.

## **DETERMINEZ LES INFORMATIONS PERTINENTES**

**Pour cela il faut avoir une réflexion en amont pour pouvoir identifier les clients à fort potentiel.**

Pour proposer à ses clients une information qui va déclencher l'acte d'achat, pour leur offrir des promotions adaptées à leurs besoins, il faut s'appuyer sur des informations qui soient à la fois pertinentes, fiables, à jour et accessibles. Vous souhaitez accroître le chiffre d'affaires généré par vos meilleurs clients ? Encore faut-il les connaître. « Si vous savez, grâce à votre fichier, qui sont les 20 % de vos clients qui génèrent 80 % de votre chiffre d'affaires, votre fichier a de la valeur », dit Eric Gagnier, chef de projet chez SAS, un éditeur de logiciels spécialisés. La plupart des entreprises découpent leurs fichiers en plusieurs segments (généralement quatre ou cinq) selon leur contribution. Chez Sun Microsystems, où 20 % des clients représentent 87 % du chiffre d'affaires, on est allé, après analyse du portefeuille, jusqu'à nommer une équipe commerciale entièrement chargée de ces clients en or ! Chez ChâteauOnline, on s'est demandé si le bon critère était celui du chiffre d'affaires : à l'analyse, certains « gros » clients, qui commandent beaucoup au moment des promotions, se révèlent moins rentables que d'autres, plus petits, qui achètent plus cher et restent fidèles.

Autre critère, celui du potentiel. Le petit client d'aujourd'hui peut devenir le gros client de demain, pour peu qu'on sache analyser son besoin et lui faire ensuite les bonnes propositions commerciales. Une méthode éprouvée consiste à appliquer la méthode RFM (pour récence, fréquence, montant), qui s'appuie sur une observation simple : les clients à fort potentiel sont ceux qui achètent beaucoup, souvent, et qui l'ont fait récemment.

La réflexion en amont sur les critères qui vont permettre de « profiler » et de segmenter les clients en populations homogènes est donc primordiale. « Un vrai travail de fourmi », raconte Jean-Pierre Marin, qui dirige une petite entreprise de formation bancaire et financière.

## **RASSEMBLEZ LES INFORMATIONS EPARSEES**

**Dans le but de créer une base de données qui permette de croiser toutes les informations disponibles sur le même client.**

Déterminer ce qu'on veut obtenir comme information est une étape. Ensuite commence le travail opérationnel et la collecte de l'information aux quatre coins de l'entreprise. Souvent, on ne sait pas faire le lien entre M. Dubeuf qui a appelé le service après-vente, M. Dubeuf qui a demandé un nouveau devis et M. Dubeuf qui tarde à payer sa facture. Dans une organisation fonctionnelle, la connaissance clients est éparpillée. Le service commercial maîtrise l'historique des contacts et des achats, le marketing sait quelles opérations de promotion ont été opérées ; la comptabilité connaît les encours et les habitudes de paiement des clients ; le service technique, les incidents survenus... Autant d'informations qu'une organisation orientée clients devra rassembler pour reconstituer l'historique des contacts, événements, actes d'achats de M. Dubeuf.

Jean-Pierre Marin, notre entrepreneur de formation professionnelle, a passé des semaines entières à codifier sa base de contacts et à paramétrer l'outil informatique permettant de la gérer. « Je peux maintenant savoir très facilement quel est le chiffre d'affaires généré par un client donné, quelle est sa rentabilité ou celle d'une formation déterminée. »

*Cas d'école : le fichier clients d'un compagnie aérienne*

1. *Quatre retardataires arrivent au comptoir d'embarquement... et il ne reste qu'une seule place dans l'avion. A qui donner la priorité ?*
2. *Les quatre clients sont tous des habitués, nantis d'une carte de fidélité. Seule la consultation de la base de données permet de connaître dans le détail l'historique de leur relation avec la compagnie aérienne.*
3. *L'employé repère tout de suite, sur son ordinateur, que l'un des clients bénéficie d'un meilleur « scoring » que les autres. C'est lui qui voyage le plus. Il lui donne, sans hésiter, la priorité*

## **VEILLEZ A LA QUALITE DE LA COLLECTE**

**Tout contact avec un client doit être l'occasion de vérifier les informations contenues dans la base et de les compléter.**

Envoyer une lettre à « Monsieur le directeur des achats » quand c'est... une directrice, proposer en promotion à 15 % moins cher l'imprimante numérique que le client vient tout juste d'acquérir au prix fort... Autant de « loupés » qui révèlent un fichier clients mal renseigné ou pas à jour, ou les deux. Il est donc important de définir des procédures permettant à chacun des acteurs concernés dans l'entreprise, du commercial à la standardiste ou au technicien de maintenance, d'enrichir la base avec des informations exactes, précises et de qualité. Tout contact avec un client doit être l'occasion de vérifier, d'affiner, d'enrichir ou de rectifier l'information contenue dans la base.

## **ENRICHISSEZ VOTRE BASE AVEC DES DONNEES EXTERIEURES**

**En intégrant des données financières, sociodémographiques, et quand c'est possible et, quand c'est possible, des informations de type comportemental.**

Savoir que le client A, qui a acheté un stage de formation au management il y a deux ans, s'est déclaré satisfait, n'en a pas racheté l'année dernière, mais vient de passer commande pour trois stages cette année, c'est bien. Mais, en croisant ce type de données collectées en interne avec d'autres, qu'on peut trouver sur le marché, il est possible de transformer un bon fichier en véritable machine de guerre. De comprendre, voire en partie de prédire, le comportement d'un client. On peut enrichir un fichier en le rapprochant de la base Sirene (de l'Insee) et associer à chaque numéro Siret des informations comme l'activité, le nombre d'établissements, le statut, etc. Les brokers spécialisés dans le business to business fournissent des informations financières qui peuvent être également utiles. Les entreprises qui ciblent une clientèle de particuliers ont recours pour les enrichissements en question à des données sociodémographiques commercialisées par l'Insee (âge, sexe, profession, composition du foyer, niveau de revenu, type d'habitat, etc.). Certains prestataires proposent même un « scoring-prénom », qui permet d'évaluer presque à coup sûr la tranche d'âge de l'individu selon qu'il s'appelle Christian ou Timothée ! La Poste propose des données sur les changements d'adresse de particuliers. De quoi se prémunir contre les fameux NPAI (« N'habite pas à l'adresse indiquée »).

Mais le nec plus ultra de l'enrichissement consiste à intégrer des informations de type comportemental. Renseignant sur les goûts, les loisirs, les habitudes de consommation des clients. C'est la base du marketing dit « one to one », celui qui consiste à proposer à Mme Lépine, fidèle de votre salon d'épilation, une promotion sur l'inscription à son cours de yoga.

*Cnil : attention, ligne blanche !*

*On ne peut pas faire n'importe quoi avec un fichier contenant des données nominatives. Les exigences de la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 sont très strictes.*

*Tout fichier automatisé d'informations nominatives doit faire l'objet d'une déclaration à la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil).*

*Toute personne physique peut s'opposer, pour des raisons légitimes, à un traitement automatisé des informations la concernant. Elle peut les compléter, les modifier ou les effacer.*

*La personne chargée du traitement de données nominatives doit garantir leur sécurité, leur intégrité et leur non-communication à des tiers non autorisés.*

*La collecte de données nominatives opérée par des moyens frauduleux, illégaux ou illicites est interdite.*

*Pour en savoir plus : [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)*

## RESISTEZ A LA TENTATION DU CRM-USINE A GAZ

**C'est le type d'informations que l'on souhaite pérenniser qui doit guider le choix de l'outil, et non l'inverse.**

Le PDG d'une PME qui souhaite choisir un outil pour gérer sa relation client se voit aussitôt courtisé par des armées de professionnels qui manient avec virtuosité des concepts aussi brillants qu'ésotériques : CRM, datamining, datawarehouse, ERP, EMA (Enterprise Marketing Automation)... Les budgets annoncés sont souvent proportionnels au degré de sophistication et au caractère jargonneux des concepts. Dédramatisons le sujet : le CRM, ou Customer Relationship Management, n'est qu'une démarche globale qui repose sur un outil informatique. Rien de plus, ni de moins. « C'est le type d'information que l'on souhaite pérenniser qui doit guider le choix de l'outil, et non l'inverse », estime Guy Chemisky, directeur de la logistique et des systèmes d'information chez Condat, une PME de la région Rhône-Alpes spécialisée dans la chimie. L'outil informatique permet de traiter plus vite les informations qui ont été identifiées comme capitales (nombre d'achats effectués, valeur moyenne du panier d'achat, catégorie socioprofessionnelle, etc.), mais c'est au client, non au prestataire, d'identifier ces informations.

Au final, on obtient un outil adapté, efficace, et qui ne sera sûrement pas le plus cher du marché. Comme dans le cas de notre entrepreneur en formation, qui n'a pas déboursé plus de 20 000 euros pour sa base de données informatisée, logiciel et mise en service compris.

*Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les logiciels de CRM*

- *Le CRM, est-ce compliqué ? Pas besoin d'être un as des bases de données pour mettre en place un logiciel de gestion de la relation clients (ou CRM pour Customer Relationship Management). Ce n'est qu'une affaire de bon sens et d'argent. Quel logiciel choisir ? Tout dépend des informations récupérées, de la façon dont vous allez les saisir et les traiter, et du degré d'intégration souhaité avec votre système d'information (édition automatique de factures, etc.). La plupart des éditeurs (Pivotal, Cohéris, SAS, Epiphany), et même les grands, comme SAP, Siebel, Oracle, proposent des modules destinés aux PME.*
- *Quel prix ? Plus le niveau d'information et de traitement est fin, plus le paramétrage est long et la facture élevée. Pour des traitements simples, le ticket d'entrée se situe aux alentours de 50 000 euros si vous avez réalisé au préalable une sélection des données à faire apparaître. Conseil d'Eric Gagnier, de SAS : « On peut très bien choisir des logiciels peu coûteux, comme une base de données Access. Nous proposons aux PME des solutions à partir de 60 000 euros, achat de licence et mise en oeuvre inclus. » Mais, selon les éditeurs, on peut atteindre une facture globale de 100 000 euros, voire... de 1 million d'euros si l'on rentre dans des modules d'ERP.*
- *Combien de temps pour le déployer ? Soyez réalistes ! Même en ayant travaillé en interne, comptez de six mois à un an entre la phase de démarrage et le moment où le système sera opérationnel.*
- *Ces logiciels peuvent-ils s'« interfacier » avec les logiciels existants (comme Excel) ? En principe, oui. Les informations peuvent être importées et retraitées sans saisie complémentaire, directement du portable d'un commercial, par exemple. -*

## FAITES DU FICHIER CLIENT L'AFFAIRE DE TOUS

**La collecte et l'enrichissement du fichier clients ne doit pas reposer uniquement sur les commerciaux, mais peut devenir un véritable projet d'entreprise.**

La mise en oeuvre de ce type de projet se heurte souvent à une forte résistance. En premier lieu de la part des commerciaux. « La population commerciale, jalouse de son autonomie, communique difficilement ses données sur les clients. Elle croit que c'est ce qui fait sa valeur, son fonds de commerce », explique Hervé Drevot, responsable CRM de Valoris, un cabinet de conseil. De fait, les équipes commerciales se montrent peu partageuses. Une attitude souvent mal vécue par les autres personnes qui travaillent sur le fichier clients : « Le commercial doit accepter que le client ne soit plus sa propriété », affirme Guy Chemisky.

Face à cette réticence, plusieurs réponses sont possibles : les plus radicales préconisent un intéressement financier. C'est incitatif, mais à courte vue et incomplet, car la valorisation d'un fichier clients ne doit pas reposer sur les seules épaules des commerciaux : « Si l'on fait porter l'effort de collecte uniquement sur les commerciaux, on fait fausse route », complète Hervé Drevot. Mais, si le système est bien pensé, leurs réticences finiront par tomber. Ils se rendront compte qu'un fichier leur permettant de se concentrer sur les bons clients est générateur de primes substantielles... pour eux.

Il faut promouvoir une démarche « globale », insiste Hervé Drevot. Mobiliser, sans les opposer, la direction commerciale, le marketing, les responsables informatiques, voire ceux qui sont en première ligne, vendeurs, techniciens ou conseillers clientèle. Une dimension horizontale qui fait de ce genre de démarche l'exemple type d'un projet d'entreprise obligatoirement porté par la direction générale. Le client d'abord !

Source : Sylviane Lucks - L'ENTREPRISE - n°218 décembre 2003