Gestion de la Relation Client : aspects théoriques

Cours de CRM n° 1
Université de Bretagne Occidentale – IAE
Année scolaire 2011/2012

PLAN

Introduction

I. La relation client et l'économie transactionnelle

II. La relation client dans l'économie des services

III. Du marketing transactionnel aux marketing(s) relationnel(s)

IV. Les nouvelles figures du client

V. GRC : Rhétoriques et acceptions multiples

Introduction

- Le concept de GRC ou encore de CRM est un concept relativement récent dans l'univers et les pratiques de management

- Emergence à la fin des années 90. Néanmoins, dès le début des années 80, on annonçait (tant dans les discours managériaux que dans les publications académiques) le passage au niveau des entreprises d'une logique « orientée produit » à une logique « orientée client »

Introduction

Il s'agit cependant d'un concept qui reste encore relativement flou et multi-facettes (Flambart – Ruaud, 2002):

- Implique un engagement de long terme
- Par un processus personnalisé -> une connaissance réciproque
- Permet aux partenaires d'obtenir des bénéfices mutuels
- Gestion de la relation en prenant compte la dimension organisationnelle de l'entreprise

Introduction

Il existe aujourd'hui de multiples manières de concevoir et d'analyser la GRC :

- L'approche nord-américaine : centré sur le développement de la relation entre clients et le fournisseurs en mettant l'accent sur *la compréhension de l'environnement organisationnel*
- L'approche anglo-australienne : s'intéresse aux différentes relations entre acteurs développées dans une perspective transversale à l'intérieur de l'organisation accordant une importance particulière à *la gestion de la qualité*
- L'approche nordique : le développement de la relation est basée sur l'idée de *la théorie du réseau interactif*

Chapitre 1

La relation client et l'économie transactionnelle : de l'agence aux asymétries informationnelles

La relation client et l'économie transactionnelle

- La relation d'agence est une relation qui associe deux intervenants : le mandant et le mandataire ou encore le principal et l'agent (*Jensen et Meckling, 1976*)

- Il s'agit d'un contrat (implicite ou explicite) dans lequel le principal (une ou plusieurs personnes) a recours aux services d'un agent (une autre personne), pour réaliser une tâche ou une mission donnée

La relation client et l'économie transactionnelle

- La théorie économique enseigne qu'un contrat n'est jamais complet. On parle d'incomplétude contractuelle. On ne peut pas repérer et spécifier tous les risques possibles (et introduire des les clauses ad hoc) dans la mesure où l'on ne peut pas tout prévoir…
- Aussi, toute relation d'agence est caractérisée par une incertitude : imparfaite observabilité des efforts des uns et des autres, asymétrie d'info.

La relation client et l'économie transactionnelle

- Le modèle principal-agent s'applique à des situations dans lesquelles un agent économique (l'agent) affecte par son activité les intérêts d'un autre agent (le principal). Ce problème est né dans le domaine de l'assurance.

- La relation d'agence suppose que les agents
  - cherchent à maximiser leur utilité
  - et anticipent rationnellement les gains qu'ils peuvent tirer des divergences

- Cela marche dans le cas des actionnaires et du directeur d'entreprise, mais aussi dans de nombreuses autres situations.

- Les problèmes informationnels sont essentiels pour comprendre la relation d'agence.

La relation client et l'économie transactionnelle

- On suppose que l'agent dispose d'un certain nombre d'informations privées sur ses caractéristiques propres ou celles de son environnement, et qu'il dispose aussi de possibilités d'action, qui toutes deux échappent au principal (elles sont inobservables). C'est ce qu'on appelle l'asymétrie d'information.

- L'asymétrie d'information provient, pour le dire autrement,
  - soit de l'inobservabilité du comportement de certains acteurs,
  - soit d'une connaissance inégale des caractéristiques de l'objet.

La relation client et l'économie transactionnelle

En fonction de la nature des variables inobservables pour le principal, on distingue :

- La sélection adverse (ou anti-sélection) est une forme d'asymétrie d'information dans laquelle l'agent possède sur le principal un avantage informationnel sans que cela relève d'une décision délibérée. (par ex l'assuré sait qu'il est malade, ce que ne sait pas l'assureur).

- L'aléa moral (ou risque moral) est une forme d'asymétrie d'information dans laquelle l'agent peut réaliser des actions, prendre des décisions action de l'agent qui échappent au principal (opportunisme).

La relation client et l'économie transactionnelle

L'hypothèse de la théorie de l'agence est que les individus vont chercher à profiter des failles des contrats (ie de la sélection adverse et de l'aléa moral) pour maximiser leur utilité.

La relation client et l'économie transactionnelle

- Des comportements opportunistes donnent lieu à des coûts d'agence (coûts de surveillance).
- Selon il y a 3 types de coûts d'agence Jensen et Meckling :
  - Les coûts de surveillance et de gestion (*monitoring cost*) qui affectent le principal et qui visent à réduire les comportements opportunistes de l'agent
  - Les coûts de mise en confiance (*binding costs*) qui affectent l'agent et qui visent à mettre le principal en confiance
  - Les coûts d'opportunité (*residual cost*) qui recouvrent les pertes subies par le principal à la suite de décisions de l'agent qui ne vont pas dans le sens de l'intérêt du principal

La relation client et l'économie transactionnelle

- Quelle conception de la firme ?

- Au total, la théorie de l'agence décrit la firme comme un « noeud de contrats » (*a nexus of contracts*) entre les individus à l'intérieur et à l'extérieur de la firme. Chaque contrat est une relation d'agence dont on peut déterminer l'optimum, ie la configuration (les clauses du contrat) qui minimise les coûts d'agence

La relation client dans l'économie des services : quelles spécificités ?

La relation client dans l'économie des services

- Les services sont caractérisés par de nombreuses spécificités. On peut parfois parler d'attributs. Parmi ces spécificités, aux moins deux mettent le client en première ligne

- La prestation de service est interactive. Autrement dit, la production et la consommation sont simultanées. Il y a nécessairement présence du consommateur et contact direct entre prestataire et client

- « *les entreprises de service sont très visibles en ce sens que le public lorsqu'il achète le service est en contact direct avec l'entreprise qui le vend. Il passe un moment plus ou moins long dans un environnement qui appartient à l'entreprise de service, contrairement à l'entreprise industrielle où le client n'a de contact qu'avec la pub du produit…* » (*Eglier et Langeard, 1987*)

La relation client dans l'économie des services

La contact direct induit un certain nombre de contraintes :

1. Le personnel en contact est caractérisé par une double responsabilité : à la fois vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis des clients
   - Le service est ainsi véritablement personnalisé et le personnel en contact joue un rôle central dans la constitution de l'image de la firme et du service
   - Le personnel est parfois amené à déroger aux règles et procédures communes pour satisfaire certains clients
   - La personnalisation est telle que dans certains métiers ou professions, qu'elle nécessite de trouver des mécanismes interdisant que les responsables clients quittent la firme en emmenant leurs clients

La relation client dans l'économie des services

2. Les locaux et les conditions d'accueil sont partie intégrante du service et de l'offre de service

   - Dans la plupart des services, le décor, le confort des locaux constituent une composante centrale de l'offre. Dans certains services, les conditions d'accueil l'emportent même sur la qualité du service de base dans les critères de choix…

La relation client dans l'économie des services

3. Le client participe au processus de production. La présence du consommateur n'est pas passive. Bien souvent et de plus en plus, il y a participation du client à la production du service qui est alors co-produit

   - Le diagnostic d'un médecin dépend des informations fournies par le malade
   - De même, le diagnostic d'un consultant dépend des informations fournies par l'entreprise
   - On verra par la suite que de plus en plus, cette participation est encouragée par l'entreprise elle-même.
   - Néanmoins, la participation du client pose certains problèmes de compétences et/ou de comportement (non respect de réservation ou des places dans le train, bousculade à l'embarquement dans le transport aérien…)

La relation client dans l'économie des services

- L'entreprise de service contrôle imparfaitement sa production surtout lorsque le client ne respecte pas les règles
- Elle peut chercher à éduquer le client (information sur les heures de surcharges dans les services publiques ou un restaurant…)
- Cependant, dans tous les cas, le contrôle ne peut pas être parfait (ex : certains clients peuvent s'attarder dans un restaurant alors qu'il existe des files d'attente et que le restaurateur n'a pas la possibilité de libérer les places…).
- La question se pose également en ce qui concerne l'innovation qui s'appuie nécessairement sur la coopération du client. Elle ne peut souvent se développer qu'avec l'accord du client

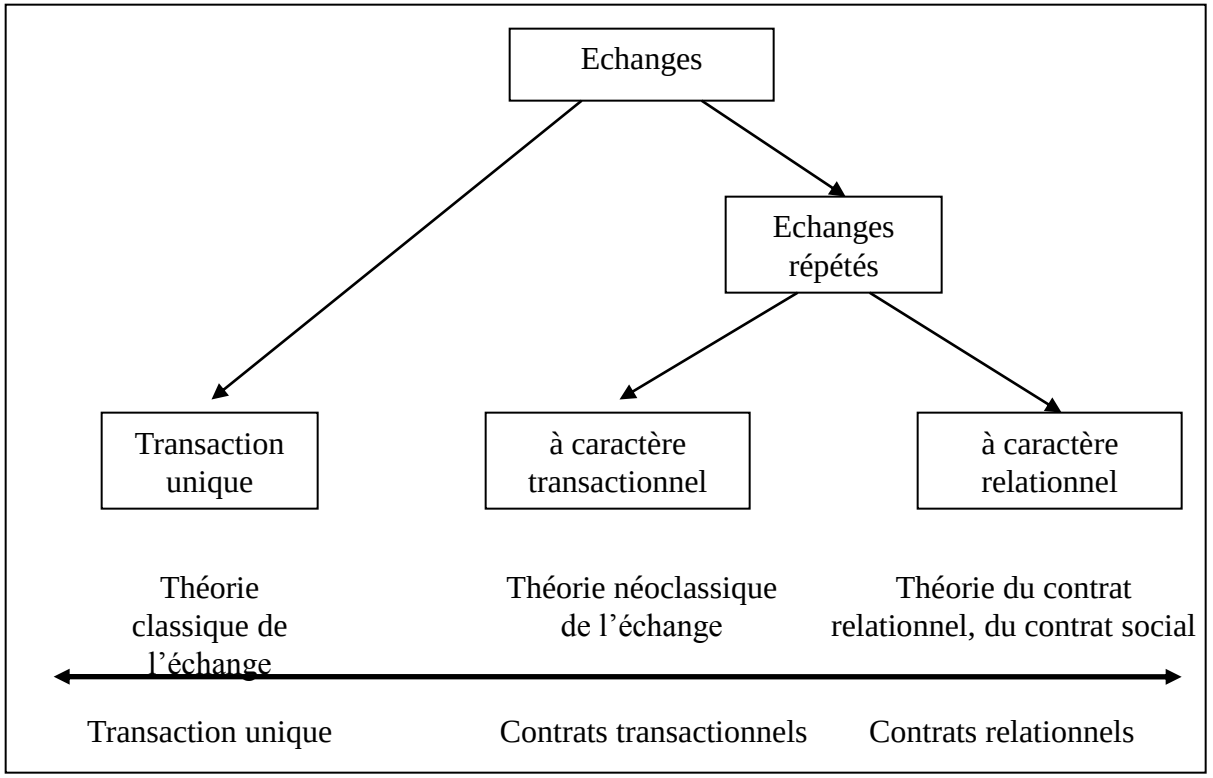
Du marketing transactionnel au(x) marketing(s) relationnel(s)

Marketing transactionnel v. marketing relationnel

- Emergence depuis quelques années de « nouveaux marketings »
- A côté du marketing traditionnel centré sur le produit se développe un nouveau marketing (ou des nouveaux marketing centrés sur la relation…)

Marketing transactionnel v. marketing relationnel

Les différentes formes d'échanges et leurs caractéristiques (*Prim et al., 2001*) :



Marketing transactionnel v. marketing relationnel

	Paradigme transactionnel	*Paradigme relationnel*
Action dominante	⇨ Achat en cours	⇨ Achats futurs via l'achat en cours
Objectif économique	⇨ Maximisation du prix	⇨ Création de la valeur
Perspectives	⇨ Vision à court terme	⇨ Vision à long terme
Fonction dominante	⇨ Acte d'achat	⇨ Relation d'achat
Stratégie appliquée	⇨ Acquisition de nouveaux clients	⇨ Rétention des clients existants
Délimitation	⇨ Fin de la transaction d'achat	⇨ Début de la transaction d'achat
Ecoute du client	⇨ Réactive (services après vente considérés comme un coût supplémentaire)	⇨ Active (services après vente considérés comme un investissement)
Centre d'intérêt	⇨ Focalisation sur le produit et sur la vente	⇨ Focalisation sur la perception et l'obtention de la confiance du client
Sensibilité au prix	⇨ Sensibilité plus élevée des clients	⇨ Sensibilité moins élevée des clients

Marketing transactionnel v. marketing relationnel

–	***Marketing transactionnel***	***Marketing Relationnel***
Objectifs	➔ Conquête des clients ➔ Renouvellement du portefeuille clients ➔ Augmentation du nombre de clients	➔ Fidélisation des clients ➔ Entretien de la relation après la transaction ➔ Priorité à la satisfaction du client
Méthodes	➔ Mise en avant du produit et de ses caractéristiques ➔ Vente orientée produit ➔ Problématique de qualité ➔ Peu d'effort dur le service ➔Vente au bénéfice du vendeur	➔ Offre de solution à des problèmes exprimés par le client ➔ Vente orientée client ➔ Efforts sur le service ➔ Ecoute et empathie ➔ Vente-conseil au bénéfice du vendeur et du client (relation gagnant-gagnant)

Marketing transactionnel v. marketing relationnel

- Dans les années 2000, émergence de nouveaux marketings et en particulier du marketing « one to one » (et de ses dérivés). Ces nouveaux marketing convergent vers une démarche centrée sur le client

- Passage du modèle des « 4P » au modèle des « 4C »

  - **C**lient (prise en compte des attentes et des besoins)
  - **C**oût (un client mais pas à n'importe quel coût...)
  - **C**onfort du client (assuré dans la relation avec l'entreprise et au travers de multiples points de contact)
  - **C**ommunication (faire savoir au client comment on tient compte de ses attentes et de son besoin de confort)

Marketing transactionnel v. marketing relationnel

- Il s'agit cette fois de proposer une offre spécifique pour chaque client
- La personnalisation est au cœur de cette nouvelle approche. Elle nécessite de fait une connaissance fine des clients et des comportements
- La maîtrise des informations clients devient un facteur central de la performance globale de la firme

Marketing transactionnel v. marketing relationnel

- Les NTIC permettent de pousser encore plus loin la personnalisation

- Au travers des call centers, on peut faire en sorte que la réactivité des entreprises se joue en temps réel ==> marketing interactif

Les (nouvelles ?) figures du client

Les (nouvelles ?) figures du client

Le client a changé ➔ multiples études prospectives en attestent

I. Il est instable et volatile

- « le client moderne est instable….il est par définition fuyant, volatile, vagabond et donc imprévisible »
- Il n'hésite plus à changer de prestataire, à multiplier les contacts sans s'attacher nulle part
- Dans le secteur du tourisme par exemple cela se traduit outre l'instabilité, par une segmentation et une diversification des demandes
- Dans le tourisme social, les usagers transformés en clients se trouvent beaucoup moins captifs, moins participatifs qu'auparavant... Ils ne partagent plus les valeurs du monde associatif et sont fréquemment tentés de faire la comparaison entre des services qu'ils jugent équivalents, qu'ils soient dispensés par l'économie sociale ou par le secteur marchand »

Les (nouvelles ?) figures du client

II. Il est informé et rationnel

- « les clients sont davantage tentés par la concurrence quelle que soit sa forme parce qu'ils sont plus informés et plus compétents qu'auparavant. Ils sont capables de faire un usage de plus en plus rationnel de l'offre qui leur est proposée
- La hausse du niveau de compétence du client est facilitée par la multiplication des associations de consommateurs et de leurs support d'information
- Elle est également renforcée par le développement de l'information qui est mise à leur disposition par l'entreprise elle-même (qui développe une activité de conseil)
- Les clients deviennent des experts. ils ont parfois le même niveau de compétence et de connaissance que leurs interlocuteurs dans les entreprises prestatrices de services »

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

- Malgré l'abondante littérature managériale consacrée à la GRC, on peut dire qu'aujourd'hui encore, il s'agit d'un concept flou

- « il repose : sur la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contact » ou encore « sur l'aptitude à satisfaire le client à tout lieu, à tout moment »

- De ce point de vue , le CRM se fonde principalement sur la constitution de base de données client

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

- Les données sur le client sont enregistrées à chaque contact entre entreprise et client (type d'achat, montant, moment d'achat…)

  ➔ possibilités de recoupements d'informations recueillies par plusieurs canaux

  ➔ possibilités de passer des accords de partenariat avec d'autres sociétés pour implémenter les bases (cartes de fidélité ou de paiement inter-enseignes)

- Elles permettent une segmentation fine de la clientèle et la réalisation de campagnes extrêmement ciblées

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

- Le CRM s'accompagne généralement de la mise en place d'outils « d'automatisation de la force de vente » permettant la formalisation des méthodes de vente (édition de scripts, notamment dans les centres d'appel)
- L'idée fondamentale à la base du CRM est relativement simple : le coût de fidélisation d'un client est beaucoup moins élevé que le coût d'acquisition d'un nouveau client
- A partir de là, les outils proposés sont censés permettre d'une part la satisfaction des clients (postulat : un client satisfait est un client fidèle) et d'autre part de rendre le client « captif » en le rendant de plus en plus « dépendant » de l'entreprise

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

Notons cependant que dans un contexte difficile (concurrence, mondialisation, nouveaux comportements du consommateur…), le CRM permet d'attirer et de fidéliser la clientèle en particulier au travers de trois pratiques innovantes :

1. Innovation de produits :
   - Le CRM permet le développement de produit « package » ie de produits-services associant différents partenaires afin de proposer au client une réponse globale à un besoin (crédit auto, assurance auto, contrat d'entretien…)
   - Les clients peuvent même dans certains cas, assembler eux-mêmes les produits et services constituant l'offre

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

2. Innovation de service :
   - Le CRM permet grâce à la multiplication des points de contact, de développer des prestations connexes à la vente d'un produit ou d'un service : assistance, SAV, information par tél…
   - Le développement de ces services, parfois sous-traités vise autant l'amélioration du service rendu que l'amélioration de la traçabilité du client qui est désormais suivi dans chacun de ses contacts avec une entreprise ou un ensemble d'entreprises

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

3. Innovation organisationnelle :
   - Le CRM permet la mise en place de plateformes téléphoniques qui offrent au client la possibilité de joindre l'entreprise plus facilement, parfois sur des plages horaires très larges (24h/24h)
   - La mise en place de plateformes est facilitée par le partage de bases de données mais également par des outils d'aide à la vente qui donnent à l'entreprise l'impression de « maîtriser la relation client »
   - La mise en place de de plateformes et le partage de l'information modifient sensiblement le processus de production des biens et services et amènent à reconsidérer la distinction classique entre « front office » et « back office » ➔ cela implique même de repenser de nouvelles formes de coopération et de coordination

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

La GRC pose cependant de nombreux problèmes : les outils de la GRC sont porteurs d'un certain nombre de présupposés implicites

La notion de personnalisation :

- La CRM propose à partir du recueil d'informations sur le client et leur traitement statistique, d'accroître la connaissance du client, de définir des produits-services « plus personnalisés », de gagner en « proximité » avec le client
- L'idée sous-jacente est que les bases de données permettent une connaissance beaucoup plus fine des clients que ne le permet la relation personnalisée traditionnelle de face à face

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

- Pourtant, avec le CRM, la connaissance du client ne passe pas par une compréhension interpersonnelle, de personne à personne, entre salarié et client. Celui-ci n'est plus perçu comme individu mais comme une somme d'informations
- Les informations en question constituent des données normalisées, recueillies et traitées de manière systématique. Elles débouchent sur une figure du client abstrait ➔ démarche qui recherche la proximité avec le client tout en l'éloignant

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

- Si les produits ou les services proposés sur le marché se « personnalisent », en devenant modulaires (composés de modules associés par le client selon ses préférences), la prestation de service se standardise

- La relation de service des lors qu'elle s'appuie sur des outils de plus en plus formatés standardisés (comme les scripts) à vocation a devenir normalisée et impersonnelle

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

Les outils supposés de l'orientation client sont surtout des outils de standardisation de l'activité et d'accélération du traitement des informations (scripts, outils d'aide à la vente, comptes rendus d'activité…) fondés sur une nouvelle distribution des pouvoirs

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

- Notons enfin que dans de nombreux cas, l'introduction de pratique de GRC se fait sans réflexion globale sur l'organisation, ce qui conduit à des incohérences et contradictions internes;

- Ainsi en est-il par exemple dans de multiples organisations de services (cies d'assurance) qui maintiennent des logiques de rémunération à la commission des agents y c après introduction d'un système de GRC

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

- Avec l'introduction de la GRC, la fonction commerciale est censée changer de nature. Elle ne consisterait plus « à vendre à tout prix » mais viserait plutôt la fidélisation du client et sa satisfaction sur le long terme

  ➔ le commercial ne devrait plus être incité « à faire du chiffre » mais devrait être incité à proposer le bon produit au bon client

La GRC, rhétorique et acceptions multiples

Dès lors que le CRM implique une obligation de moyens (utilisation de méthodes de vente, recherche d'adéquation avec les besoins du client…) et non plus une obligation de résultat, les formes de rémunération à la commission deviennent totalement contreproductives. En tout les cas, elles entrent en contradiction avec la logique CRM.