

---

**Gestion de la relation client « GRC »  
Nouvelles technologies pour l'entreprise**

**MOSTEFA KARA Amel et Wassila BOUADDALLAH**  
maître assistante « A »  
Université Djillali Liabes de Sidi Belabbes  
Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion

**Résumé :**

Au milieu des années 1990 est mis en avant l'un des concepts centraux de la relation avec le client et l'un des principaux intérêts c'est la rentabilité accrue qui résulte d'une relation mutuellement profitable lorsque celle-ci perdure. La "GRC" apparait comme un processus, une série d'activités, où l'entreprise accorde une grande attention au client, elle souhaite mieux connaître ses clients et approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.

La "GRC" est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices.

**Mots clés :** Marketing relationnel, Gestion clientèle, fidélisation client, enjeu stratégique, capital client, outil de gestion

**Introduction**

Dés le milieu des années 80, de grands établissements et entreprises, soucieux d'analyser les risques financiers liés aux clients, ont travaillé sur l'utilisation des technologies et développé des outils de scoring, d'analyse de risque et d'enrichissement de la connaissance intime du client.

Très vite, il est apparu qu'une connaissance intime du client conduisait à mieux maîtriser les risques. Les années suivantes, de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des systèmes de « télémarketing » ou de « télé recouvrement », associant relation de proximité par la voix et données spécifiques au client, avec des résultats spectaculaires. Mais les dirigeants de ces entreprises n'attendaient souvent de ces centres d'appels qu'un accroissement de la productivité. Il a fallu attendre ces dernières années pour que les entreprises prennent conscience qu'au-delà d'une amélioration de la rentabilité immédiate, un énorme gisement potentiel restait à exploiter. Il était possible de transformer la relation avec le client, en le plaçant au centre des préoccupations de l'entreprise, en l'écouter, en lui apportant les produits et services qu'il attendait, ce qu'on appel maintenant la "GRC" était née.

Les entreprises qui ont mis ces idées en pratique ont acquis un avantage concurrentiel important. Le principe de base de ce nouveau mode relationnel réside en l'aptitude à satisfaire l'attente du client, en tout lieu et à tout moment, ce qui implique une organisation et des moyens techniques important, tels que la mise à disposition dans toute l'entreprise de l'ensemble des données relatives au client.

A l'aube de l'an 2000, la technologie nécessaire est présente (réseau de communication, autocommutateurs performants, bases de données relationnelles, internet...), et les clients ne subissent plus, ils s'expriment et attendent toutes sortes de services, enfin l'environnement économique changeant pousse plus que jamais les entreprises à s'adapter en permanence.

**Le client au centre de l'organisation de l'entreprise**

- 1) De la gestion transactionnelle vers la gestion relationnelle

L'analyse de l'évolution du marketing au cours des cinquante dernières années fait apparaître deux tendances distinctes : à un marketing orienté produit, préoccupé surtout par des considérations technologiques centrées sur l'entreprise, et des contraintes de production, succède un marketing client tourné vers la satisfaction des besoins.

C'est au milieu des années 1970, que l'apparition des concepts de marketing relationnel comme un processus qui renouvelle les échanges entre un acheteur et un vendeur, il pose ainsi implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps, en effet, c'est essentiellement dans le domaine du marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing relationnel.

---

Au milieu des années 1990, à été mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un des principaux intérêts pour l'entreprise : la rentabilité considérable générée par une relation qui perdure.

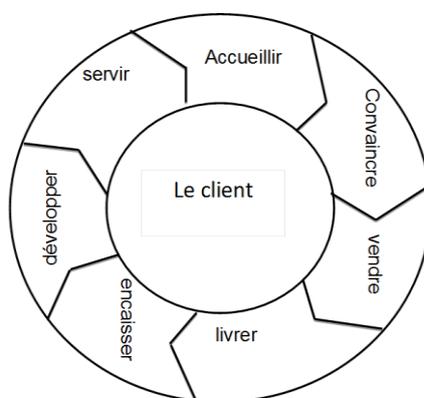
La fidélisation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Se développe dès lors la notion de « valeur à vie » qui permet de définir la valeur à terme d'un client tout le temps que sa relation avec l'entreprise est maintenue.

L'évolution du marketing place désormais le client au cœur des préoccupations des entreprises.

Or, conquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que d'en conserver un bon. Ou encore satisfaire et fidéliser sa clientèle revient moins cher et génère à terme plus de profits.

Ce constat, effectué par tous les professionnels modifie quelque peu l'angle d'approche des stratégies marketing : on ne concentre plus désormais tous ces efforts sur la conquête (même si elle est indispensable), mais on s'attache essentiellement à satisfaire et à conserver les bons clients.

C'est là tout l'enjeu de la gestion de la relation client « GRC ». La compréhension du client devient un objectif majeur qui s'impose au commercial dont les missions évoluent : l'automatisation des processus facilite la connaissance du client et de ses comportements.



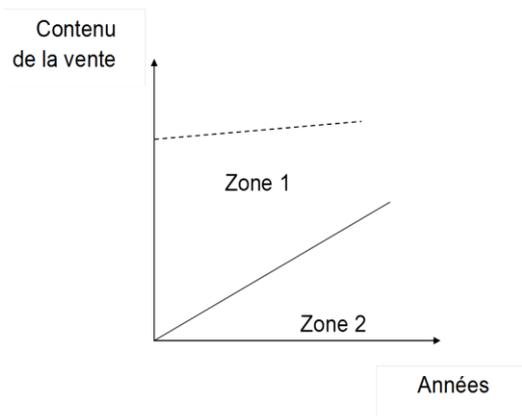
**figure1** : le client au centre du processus.

L'influence du client gagne du terrain, et pour garder la main les entreprises sont obligées d'augmenter le contenu de la vente par des prestations supplémentaires, en particulier au niveau des services : temps de réponse, disponibilité des produits, flexibilité de l'offre, diversité des points de contact, des canaux de distribution, etc.

On peut constater le pouvoir du client et son impact sur l'entreprise et sa vision car on est passé de la notion des « 4P » aux « 4C ».

Le marketing du 21<sup>ème</sup> siècle marque la transition vers un modèle davantage centré sur le client, on parle désormais de la règle de « 4C » :

- Client : prise en compte des attentes et besoins.
- Coût : un client d'accord mais pas à n'importe quel coût.
- Confort du client : il doit être assuré dans la relation client/entreprise, grâce à la multiplication des possibilités de contact avec l'entreprise (centre d'appel, site internet, numéro vert, visites des commerciaux, etc...)
- Communication : il ne suffit pas de prendre en compte les attentes du client, d'assurer son confort, encore faut-il lui faire savoir.



**figure2** : La tendance prise de pouvoir progressive par le client.

Zone 1 : le contrôle de l'entreprise sur la vente a tendance à diminuer avec le temps.

Zone 2 : parallèlement, l'emprise du client sur la vente augmente.

----- : le niveau de prestation offert à tendance à augmenter avec le temps.

2) "GRC", un projet fort pour l'entreprise

Ce n'est rien de moins que de donner ou de redonner toute sa place à une relation effective et durable entre le client et son fournisseur, la "GRC" devient la référence pour tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client.

Client et fournisseur deviennent plus proches, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité. Chacun doit désormais connaître – sinon anticiper – les actions de l'autre et y réagir plus directement.

**Les concepts de la relation client**

1) Définitions : "GRC" ou "CRM" : « Customer Relationship Management » en anglais.

"GRC" est un outil révolutionnaire dans le domaine du marketing. En effet une "GRC" dépasse l'approche marketing traditionnelle focalisée sur la relation entre un produit/service et son client ou encore la notoriété et l'image de marque. Grâce aux nombreuses fonctionnalités offertes par la "GRC" telles que la gestion des prospects, gestion des clients et de leurs achats, de reporting... il est possible pour l'entreprise de personnaliser l'offre, sous forme de publicité ou encore d'e-mail afin de fidéliser au maximum le client, d'améliorer leur satisfaction et par la même occasion d'accroître l'efficacité des employés et par conséquent d'augmenter les ventes.

2) La démarche

La "GRC" 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.

En terme d'application informatiques, il s'agit des progiciels qui permettent de traiter directement avec le client, que ce soit au niveau de la vente du marketing ou du service, et que l'on regroupe souvent sous le terme de « front-office », ceci par opposition aux outils de « back-office » que sont les progiciels de gestion intégrés (ou ERP).

La GRC n'est pas uniquement un ensemble de progiciels c'est un processus mettant en œuvre outils logiciels, méthodes, stratégies et comportements pour gérer plus efficacement la relation avec le client.

---

Cette relation est considérablement renforcée dès lors qu'elle se personnalise : on doit traiter chaque client de manière individuelle. Ceci est rendu possible grâce à la convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes mercatiques et des possibilités considérablement accrues de traitement de l'information.

3) Un changement de perspective... et la vente ?

La vente est toujours le moyen d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cependant, dans la perspective de la "GRC", son statut a évolué :

<u>Ce n'est plus</u>	Avec la GRC, la vente	<u>c'est plutôt</u>
- Conclusion du cycle de vente =>		- une simple étape qui ponctue une relation durable.
- Un processus de court terme =>		- a moyen ou à long terme.
- La réalisation du chiffre d'affaire, =>		- principalement l'occasion
à la seule satisfaction du vendeur		de contribuer à la satisfaction du client
- L'apport de la valeur en priorité =>		- l'apport de la valeur au client
à l'entreprise		
- Principalement la conquête =>		- l'adaptation permanente de
de nouveaux clients		l'offre afin de fidéliser les clients

Finalement, la vente n'est plus le résultat d'un effort commercial qui débute avec la prospection et qui s'achève avec le règlement du client, mais elle découle « naturellement » d'une relation satisfaisante pour le client.

4) Enjeux

Les gisements de productivité que l'on peut détecter à l'intérieur de l'entreprise ne sont pas infinis. Pour augmenter les profits, l'entreprise à tout intérêt à se tourner vers l'extérieur, pour attirer plus de clients, conserver les meilleurs et améliorer le chiffre d'affaire généré par chaque client, surtout que le coût d'acquisition d'un nouveau client est de 5 à 8 fois supérieur aux dépenses investies pour les plus anciens. Les solutions de "GRC", lorsqu'elles sont implantées en toute efficacité, assurent non seulement la rationalisation des processus mais aussi la centralisation et la disponibilité de l'ensemble des informations client pour un meilleur service.

a) Pour l'entreprise :

Pour améliorer la productivité, deux leviers sur lesquels l'entreprise va agir.

- la réduction des coûts et pour cela il convient de diminuer :
  - Les coûts de visite
  - Le coût des campagnes de marketing direct en précisant les segments client
  - Les coûts d'intervention
- l'augmentation des chiffres d'affaire et il peut passer par :
  - Le nombre de contact en incitant plus de gens à entrer en relation avec l'entreprise et en diversifiant les modes de contacts.

- 
- La réduction de l'attrition
  - L'augmentation de la rétention en conservant les clients le plus longtemps possible, mais pas à n'importe quel prix.

**b) Pour les clients :**

- Améliorer la qualité des contacts.

Grâce aux outils de la "GRC", le client est globalement mieux accueilli, orienté, et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise.

- Améliorer la fidélisation.

Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de la "GRC", le client se voit proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien.

- Faire du client un ambassadeur.

La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise.

**Les composants**

Une solution de "GRC" se construit autour des éléments suivants :

**1) Les systèmes et les données de back office :**

La "GRC" intègre notamment les fonctions de gestion des propositions et d'élaboration de devis et de passation des bons de commandes. Ces fonctions nécessitent de partager des données et de déclencher des traitements dans le périmètre de ERP que nous qualifierons ici de back office.

**2) L'entrepôt des données :**

La connaissance des clients dépend directement de la qualité et de la richesse des informations les concernant. La constitution de base de données commerciales et marketing, axées sur la clientèle, requiert une collaboration étroite entre des équipes marketing et commerciales. La mise en forme pour les utilisateurs de l'entrepôt de données passe par la conception de datamarts qui simplifient la structure des données. L'outil de la "GRC" offre une vision globale et historique du client.

**3) Les bases de données externes :**

Les données les plus facilement intégrables sont les données sur l'environnement géographique. Elles permettent de développer des approches « géomarketing » ou déterminer le potentiel du client et donc de déterminer la part du « business » confiée par l'entreprise.

**4) Les canaux de relation pour la vente et l'après vente :**

Les clients sont servis au travers de multiples canaux : les points de vente, la force de vente, les centres d'appels, le mailing et les moyens électroniques tels qu'internet, les serveurs vocaux interactifs (SVI) ou le minitel.

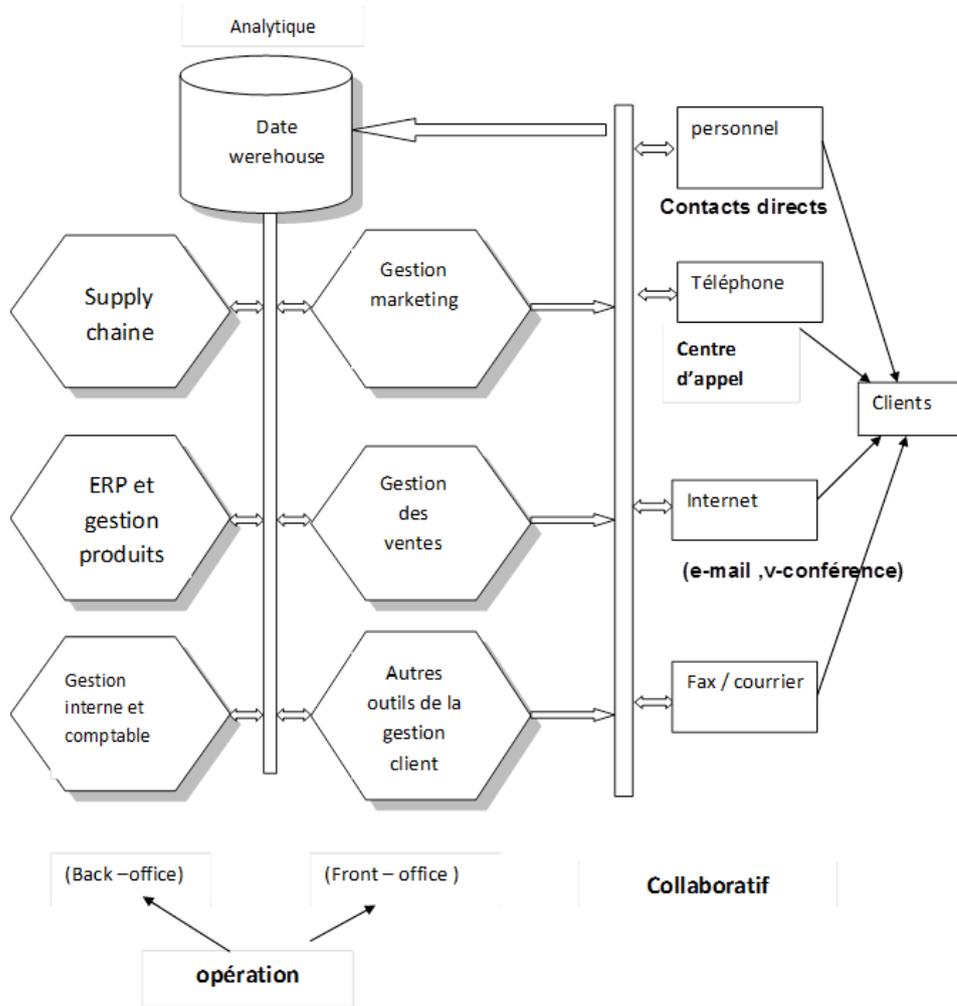
Le succès d'une stratégie multi canal nécessite une solide architecture technique et fonctionnelle. Toutes les informations disponibles sur le client doivent pouvoir être partagées entre les différents canaux pour permettre de donner une image cohérente de l'entreprise au client dans toutes les occasions de relation. Le résultat des différents contacts, tels que l'acceptation, le refus, la proposition, doit être intégré dans les processus de relance des clients.

La "GRC" constitue l'enchaînement des tâches, le workflow, le suivi des relances et si le service assistance n'est pas capable de traiter rapidement le problème du client, c'est la crédibilité de l'entreprise qui est en jeu.

**5) Les logiciels d'automatisation du marketing :**

Ils permettent de définir et de gérer la mise en œuvre des tactiques de marketing direct : définition des campagnes et des actions, sélection et extraction des cibles et des groupes témoins ... Généralement, ces outils permettent de planifier des actions conditionnelles soit en fonction des événements propre au client, soit en fonction de la campagne.

Les outils d'automatisation de marketing sont essentiels pour donner aux départements marketing le niveau de productivité nécessaire pour entrer dans l'ère du marketing one to few. Ils permettent aussi de déterminer le volume des ressources nécessaires pour faire face aux demandes des clients.



**figure3** :L'ensemble d'une solution CRM

**Les fonctions de la "GRC"**

Les domaines couverts par les projets GRC peuvent concerner l'opérationnel, l'analytique et le collaboratif. Les domaines sont divisés en grands sous domaines que l'on représente en générale de la manière suivante :



Marketing	Vente	Services			
			GRC Analytique		
			Modélisation	Segmentation	Simulation
GRC Collaboratif					
Intégration avec les autres processus métier de l'entreprise. Connexion					

1) "GRC" Opérationnel :

C'est la catégorie des processus métier et des technologies contribuant à industrialiser les contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients.

2) "GRC" Analytique :

C'est les mécanismes d'analyses de données liées directement ou indirectement aux clients, prospects, partenaires ou fournisseurs. Ces mécanismes de traitement des données ont pour objectifs de construire des modèles de comportements, de participer à la segmentation des typologies de clients, d'anticiper les volumes de chiffres d'affaires en simulant des taux d'acceptation et de concrétisation.

3) "GRC" Collaboratif :

C'est l'interrogation de toutes les interactions de l'écosystème "GRC" quels qu'en soit les canaux de communication utilisés (web, téléphone, courrier, face à face, e-mail). Ce périmètre est extrêmement vaste, d'ailleurs aucun progiciel du marché ne couvre véritablement aujourd'hui toutes les fonctions que l'on peut trouver dans ces domaines et qui résultent d'expressions de besoins utilisateurs.

**Intégration de la GRC dans l'entreprise**

1) Mise en place d'un projet "GRC" :

L'objet de la "GRC" est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un tel projet consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes. La satisfaction du client est une composante essentielle dans le processus d'achat : un client satisfait, c'est un client qui consomme plus.

La mise en place de solutions de la "GRC" dans une entreprise ne consiste pas uniquement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de l'entreprise toute entière.

Le logiciel "GRC" pourra apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise car il permet d'apporter plus de services aux clients, d'augmenter la productivité de la force de vente, d'améliorer la satisfaction des clients donc on induit les avantages suivants:

- Diminution des coûts de conquête de nouveaux clients.
- Fidélisation des clients par la personnalisation des échanges.
- Satisfaction des clients par une meilleure qualité des échanges.
- Améliorations des processus internes avec la création de workflow.
- Différenciation car il y a plus de services et de conseils.
- Optimisation de la productivité de la force de vente.

- 
- Diminution du temps consacré aux tâches administratives.

## 2) Les étapes à suivre pour un projet "GRC" :

Même si tout le monde est sûr du bien fait de la "GRC", il n'en reste pas moins qu'elle reste très complexe à mettre en place. C'est pour cela que beaucoup d'échec ont pu être répertoriés, selon Forester Research en 2009 le taux d'échec des projets "GRC" est estimé à 47% (70% en 2002). C'est pourquoi la mise en place d'un projet "GRC" n'est pas à prendre à la légère et doit être une action globale de l'entreprise. Celui-ci doit être accepté par tous et particulièrement par les futurs utilisateurs. En effet la "GRC" ne doit en aucun cas augmenter les tâches diverses des commerciaux mais au contraire les simplifier, les objectifs, les attentes de la "GRC" doivent être claires et atteignables.

Pour cela il est important et même indispensable de passer par certaines étapes non négligeables :

1. Il est important de lister vos besoins finaux au projet "GRC", cela vous permettra de trouver la solution la plus adéquate possible.
2. Constituer un comité de pilotage.
3. Faire un retro planning c'est à dire prévoir le résultat du planning de réalisation.
4. Adapter l'existant en précisant les besoins et intégrer les contraintes environnementales.
5. Rédiger un cahier des charges.
6. Sélectionner les solutions existantes.
7. Rencontrer les éditeurs en organisant des séances de travail.
8. Sélectionner la solution.
9. Former des administrateurs et des utilisateurs.
10. Suivre son équipe.

Nous avons tous compris que le problème inhérent de la "GRC" n'est pas la technique d'exploitation ou la solution technique. Mais principalement le blocage humain devant le changement d'habitude que va gérer la "GRC".

### **Conclusion**

La réussite d'un projet "GRC" relève à 20% de la technologie et à 80% de l'organisation de l'entreprise. Quelque soit le point d'entrée dans la relation client, la garantie du succès passe par une harmonie entre les solutions proposées, l'argumentation existante et les ressources humaines qui la composent. Un projet de relation client étant par nature transverse à toutes les fonctions de l'entreprise, mobiliser les ressources humaines concernées revient à mobiliser l'ensemble de l'organisation.

Aussi un nouveau mode relationnel client ne se construit-il pas à huit clos, mais avec l'ensemble des ressources concernées par le client, soit la quasi-totalité de l'entreprise. Véritable catalyseur dans l'entreprise, ce mode de travail garantit l'appropriation des enjeux par ceux qui devront ensuite mettre en œuvre les décisions stratégiques.

La capitalisation de la connaissance ne se fait pas seule, à moins d'avoir une culture d'entreprise hors pair et des employés extrêmement motivés. Les nouvelles organisations et les nouvelles technologies demandent que chaque membre de l'entreprise développe de véritables compétences relationnelles et qu'il lui soit délégué l'autorité de traiter les problèmes des clients.

Il faudra plus que des encouragements pour obtenir l'adhésion des employés aux changements nécessaires. Le passage à une culture de la performance autour du client nécessite un important travail de communication et de gestion des ressources humaines, afin de faire évoluer les mentalités. L'acceptation des nouveaux enjeux requiert un accompagnement du changement tout au long de la mise en œuvre et au delà. Une des voies pour mener à bien cette transformation est de regrouper les activités liées au client sous l'égide d'un Chief Customer Officer (directeur de la relation client), garant de la cohérence des actions.

Les entreprises les plus performantes doivent leur réussite à des concepts innovants, elles ont su anticiper les priorités futures de leurs clients et les ruptures technologiques, et ont fait des choix de cible de clientèle. L'un des principaux avantages d'une entreprise est de devancer la concurrence grâce à une mise en œuvre rapide.

### **Bibliographie :**

- 1) Stauley Brown « CRM Customer relationship Management ; la gestion de la relation client » France 2006

- 
- 2) Pierre Alard « CRM : les clés de la réussite » Paris 2004
  - 3) Pierre Volle « stratégie clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client » Paris 2012
  - 4) Benoit Meyronin, Charle Ditandy : « du management au marketing des services » Paris 2011
  - 5) Yan Claeysen, Anthony Deydier, Yves Riquet : « le marketing client multicanal » Paris2011
  - 6) René Lefébure, Gilles Venturi : « gestion de la relation client »France 2005
  - 7) Alain Bernard, Djamel Kamès : « le multicanal au service de la relation client » France 2004

**Biblio net :**

- 1) [www.ant-ess.over-blog.com](http://www.ant-ess.over-blog.com)
- 2) [www.bluenote-systems.com](http://www.bluenote-systems.com)
- 3) [www.captivea.fr](http://www.captivea.fr)
- 4) [www.devoteam.com](http://www.devoteam.com)