

# L'avis des experts

## Le CRM peut-il affaiblir la relation client?





**Auteur**  
**Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss**

[bernd.stauss@dmlm-stauss.de](mailto:bernd.stauss@dmlm-stauss.de)  
[www.dlm-stauss.de](http://www.dlm-stauss.de)

Professeur universitaire, Bernd Stauss est titulaire de la chaire de gestion des services de l'université catholique Eichstätt-Ingolstadt. Actuellement, il concentre ses recherches dans les domaines de la qualité des services, du Service Customer Relationship Management et de la fidélisation de la clientèle via la gestion de la satisfaction et des réclamations.

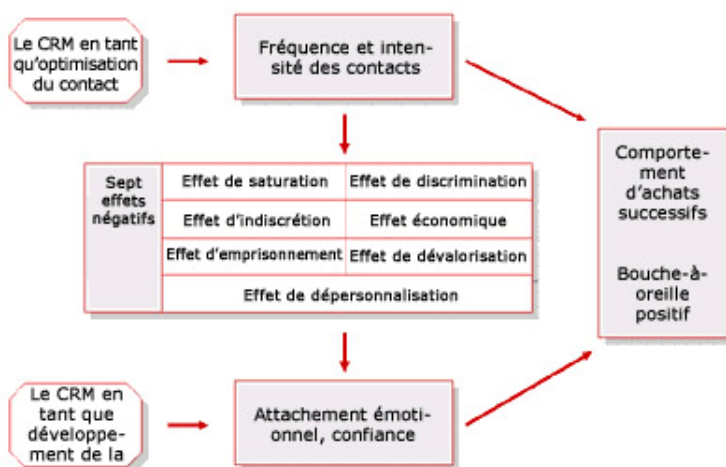
**Depuis des années, le Customer Relationship Management (CRM) est un des thèmes centraux du marketing, de la distribution et du service. Son but premier est d'orienter les processus commerciaux sur la clientèle et de créer des relations clients rentables. Mais pour y parvenir, il est indispensable d'intégrer ces processus dans une base de données clients centralisée; celle-ci doit permettre de s'adresser individuellement à chaque client et de rassembler la communication axée sur la clientèle dans un Customer Interaction Center. Les expériences réalisées jusqu'ici avec les systèmes de CRM montrent que les effets de fidélisation recherchés ne sont pas toujours obtenus. Qui plus est, une utilisation irréfléchie de mesures de CRM peut même provoquer un affaiblissement de la relation client.**

**Customer Relationship Management: un terme - deux concepts**

Le terme de Customer Relationship Management est utilisé pour définir deux concepts très distincts: d'une part, le développement de la relation et, d'autre part, l'optimisation du contact. En tant qu'instrument de développement de la relation, le CRM a pour but de mettre en place et d'intensifier la loyauté de la clientèle en favorisant sa confiance et son attachement émotionnel envers l'entreprise, et ce par le biais de prestations orientées sur le client durant toutes les phases de la relation commerciale. Pour ce qui est de l'optimisation du contact, il s'agit de mesures technologiques qui visent en priorité une réduction des coûts et une augmentation de l'efficacité en marketing direct, grâce à un appel direct et individuel du client. Bien entendu, ces deux acceptions se complètent l'une l'autre lorsque l'optimisation du contact s'accorde parfaitement avec les objectifs d'un concept stratégique de développement de la relation. Dans le cas contraire, les activités de CRM risquent de se répercuter négativement sur la confiance et l'attachement de la clientèle, provoquant ainsi un affaiblissement de la relation client.

**Sept effets négatifs**

Cette situation peut causer sept effets négatifs en particulier:



**Effet de saturation:** s'agissant de CRM, la fréquence des contacts est souvent considérée comme synonyme de renforcement de la relation. Mais la réalité est autre. Certains clients nient avoir une relation étroite avec leur fournisseur, même lorsqu'ils effectuent des achats répétés. D'autres, par contre, se sentent étroitement liés à une entreprise alors qu'ils n'ont rien acheté depuis longtemps et qu'ils ne comptent pas le faire prochainement. En conséquence, augmenter la fréquence des contacts ne conduira pas nécessairement à une amélioration de la relation. Bien au contraire. Des appels répétés peuvent même être considérés comme agaçants, voire harcelants. Loin de générer des avantages pour les clients, les contacts de CRM n'occasionnent dès lors que des coûts.

**Effet d'indiscrétion:** pour que le contact avec le client puisse être individualisé, un étoffement des données disponibles est nécessaire. C'est pourquoi les entreprises s'efforcent de recueillir des informations personnelles, soit directement auprès de leurs clients, soit indirectement avec l'aide du data mining. Pour une partie de la clientèle, ces façons de procéder sont perçues comme indiscrettes. Certains clients brisent déjà le contact au moment d'engager une relation commerciale, lorsqu'ils se voient tenus de fournir une foule d'informations personnelles. D'autres considèrent comme une violation de leur sphère privée la simple référence de leur historique d'achats. Dans ces cas, l'individualisation du client va de pair avec une perte de confiance envers l'entreprise.

**Effet d'emprisonnement:** les mesures de CRM se fondent souvent sur la création de liens d'attachement, par exemple via des avantages offerts dans le cadre d'un programme de fidélisation. Mais si le client perçoit ses offres comme une limitation de sa liberté de choix, il va avoir une réaction de rejet. Il va donc refuser de poursuivre la relation commerciale et rechercher activement des solutions de rechange. Au lieu de fidéliser les clients, ces mesures les aliènent.

**Effet de dépersonnalisation:** les mesures de CRM ont fréquemment pour but de remplacer les relations personnelles coûteuses par des pseudo-relations. La dépersonnalisation qui s'ensuit provoque une diminution de la fidélité intrinsèque du client. A cela s'ajoute que beaucoup de clients flairent le caractère affecté de la relation. Il suffit de penser à l'utilisation de ces paragraphes de textes préformatés qui n'ont rien à voir avec le cas en question ou aux signatures apparemment manuscrites, mais en réalité imprimées, qui renforcent le sentiment de simulation.

**Effet économique:** cet effet se produit lorsque les mesures de contact renforcent le caractère économique de la relation dans l'esprit du client. Or, les clients fortement liés à une entreprise risquent justement d'être conduits à réévaluer leur relation commerciale à celle-ci. Leur propension, dictée par la fidélité, à faire appel aux prestations de leur fournisseur est freinée par la recherche d'avantages économiques. Les mesures de fidélisation basées sur des considérations économiques affectent plus qu'elles ne favorisent la confiance émotionnelle du client.

**Effet de dévalorisation:** cet effet apparaît lorsque le client se voit retirer des avantages liés à un statut déterminé. On pense p. ex. à des programmes de fidélisation en fonction desquels un client est déchu de ses prestations préférentielles lorsque ses d'achats n'ont pas dépassé un certain volume durant une période définie. Le message transmis au client sonne en substance comme suit: en tant que client, nous ne vous estimons qu'en fonction des achats effectués. Si, pendant une période donnée, vous ne remplissez pas nos standards, vous ne valez rien. Pour le client, le propos est décourageant.

**Effet de discrimination:** de la même manière, la différenciation de la clientèle ne conduit pas seulement à donner la préférence aux clients rentables, mais aussi à défavoriser la majorité de ceux qui le sont moins. Du coup, les clients très loyaux s'aperçoivent eux aussi que l'entreprise à laquelle ils sont attachés les considère comme des clients de deuxième ordre, voire pratiquement sans valeur. En même temps, ils se rendent compte que l'entreprise se tourne vers d'autres clients, à qui elle offre suivi et avantages. Une telle discrimination peut porter un grave préjudice à la relation.

### **Développer une perception de la relation et utiliser le CRM à bon escient**

Au vu de ces effets négatifs, il semble naïf de vouloir mettre sur le même plan, dans le cadre d'une intensification des relations clients, les mesures de CRM et la création de relations de confiance. Au lieu de cela, les directeurs doivent analyser minutieusement la perception que leurs segments de clientèle se font de leur relation à l'entreprise ainsi que les mesures adéquates pour renforcer cette relation. C'est la seule manière pour éviter que les coûteux projets de CRM n'affaiblissent les relations clients au lieu de les renforcer.

**Pour plus d'informations:** [www.poste.ch/directpoint](http://www.poste.ch/directpoint).

La Poste Suisse  
PostMail  
Marketing direct  
Viktoriastrasse 21  
3030 Berne

Téléphone 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.poste.ch/directpoint](http://www.poste.ch/directpoint)