

La stratégie de fidélisation Et Le CRM



SOMMAIRE

Introduction	4
PARTIE I : LA STRATEGIE DE FIDELISATION	4
Chapitre 1 : L'apparition de la fidélité et de la fidélisation	4
1: Définition de la fidélité :	5
2 : Définition de la fidélisation:	5
3 : L'analyse des relations entre client et fournisseur.....	6
Chapitre 2 : La démarche marketing.....	13
1 : Missions du marketing relationnel	13
2 : Facteurs de réussite du marketing relationnel.....	14
3 : Avantages et limites du marketing relationnel	16
4 : Comment transformer ses prospects en clients, puis les fidéliser ?.....	16
5 : Comprendre le marché et les besoins des clients.....	17
Chapitre 3 : Pourquoi la fidélisation est un enjeu stratégique aujourd'hui.....	19
I : La fidélisation est un enjeu stratégique.....	19
1 : La notion de fidélisation.....	19
2 : Le contexte actuel	20
3 : La fidélisation : un enjeu stratégique.....	21
4 : La définition d'une stratégie marketing orientée vers le client.....	22
5 : Bâtir des relations avec les clients.....	23
II : Capter la valeur produite par les clients.....	26
1 : Fidéliser et retenir la clientèle.....	27
2 : Conquérir une part de client plus importante.....	27
3 : Développer le capital client.....	27
III: Quels sont les outils pour fidéliser les clients ?.....	29
1 : Sur le lieu de vente	29
2 : Chez le consommateur	33
3 : Quelques exemples de programmes de fidélisation multi-sites :	41
PARTIE 2: Le programme de fidélisation.....	42
Chapite1 : Les stratégies de fidélisation.....	42
I : Le programme au service de la stratégie de fidélisation.....	42
1 : Un programme, des objectifs.....	43
2 : Identifier les leviers de la fidélité.....	44
3 : Collecter les informations pour acquérir la connaissance clients	44
4 : Principales étapes d'un programme de fidélisation.....	47
5 : Bonnes raisons pour fidéliser sa clientèle.....	47
II: Sachez fidéliser vos clients.....	48
1 : Faîtes connaissance avec vos clients, dès le premier contact.....	49
2 : Choisissez vos cibles.....	49
3 : Club, parrainage... à vous de jouer !.....	49
4 : Des petits «plus» qui font la différence.....	50
5 : Organisez des actions collectives.....	50
6 : L'importance du service après-vente.....	50

III: Déterminer les avantages de la fidélisation de la clientèle.....	50
1: La fidélisation de la clientèle.....	50
2 : Les moyens de fidéliser les clients.....	51
3 : L'approche client et le positionnement de l'entreprise.....	53
4 : Comment créer des relations client durables	54
Chapitre II: L'intégration du CRM dans la stratégie d'entreprise.....	55
I : Comprendre le CRM	55
1 : Historique.....	56
2 : Définitions.....	57
II : Approches du CRM :.....	57
III: Politiques de la gestion de la relation client :.....	61
IV: Objectifs d'une stratégie CRM :.....	63
V: Avantages, Inconvénients et Contraintes du CRM :.....	64
VI: Principaux outils du CRM :.....	64
VII: Facteurs de réussite d'une stratégie CRM :.....	65
VIII: Secteurs d'application d'un CRM :.....	65
IX: Les huit leviers du CRM.....	66
Conclusion.....	76
Bibliographie.....	78

Introduction

Fidéliser un client, c'est créer une relation. Une relation entre une entreprise et son client. Une relation de confiance qui fini toujours par apporter des avantages non négligeables aux deux parties.

En ce sens, le marketing relationnel joue un rôle fondamental car il cherche à créer et animer une "relation" entre une marque et son marché cible (clientèle établie ou clients potentiels). La communication est donc le moteur de cette relation, qui permettra d'encourager la fidélité par des avantages comme des invitations, des informations en avant-première, des produits exclusifs, des rabais particuliers, ...

Mais le plus intéressant est encore la segmentation de la clientèle. C'est alors qu'un programme de marketing relationnel permet de concentrer les efforts de marketing sur les "meilleurs" clients (décrit dans le chapitre "Rentabilité des clients et qualité des profits), c'est-à-dire sur ceux qui contribuent le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise. L'idée est ici la célèbre loi de Pareto (théorie du 20/80) qui stipule que dans toute activité commerciale, 20% des clients contribuent à 80% du chiffre d'affaires. Les activités de marketing ciblant les clients se traduisent généralement par un bien meilleur retour sur investissement (ROI) que celles cherchant à recruter de nouveaux prospects dont la valeur n'est pas assurée. 80/20

Mais le marketing relationnel, c'est aussi le maintien, avec le prospect, d'un certain niveau de communication jusqu'au moment où il sera prêt à acheter. Cela peut prendre la forme d'informations ou d'offres promotionnelles d'essai (par exemple, la version d'essai d'un logiciel pendant 30 jours). L'idée étant de rester à l'esprit du prospect jusqu'au moment de l'achat.

Le développement d'un programme de marketing relationnel se fait souvent par le biais d'un programme de marketing multi canal, utilisant tour à tour le publipostage, le télémarketing, les courriels, le marketing mobile avec SMS ou MMS et les diverses techniques Internet comme les blogs, les e-mailings, ...

Quant à la façon de gérer cette relation client, des outils parfois très perfectionnés, comme des CRM, permettent de mettre en relation les données clients avec les données produits de l'entreprise et aident à réaliser de vrais offres ciblées, répondant au besoin du client, dans une stratégie win-win.

La fidélisation de la clientèle n'est donc pas une affaire de hasard mais la vraie résultante d'une stratégie globale de la direction de l'entreprise visant à mettre en commun les forces vives à disposition pour plus de loyauté, plus de satisfaction, plus de facilité dans le travail, plus de profit et finalement, la création de plus de valeur pour le client et l'entreprise.

PARTIE I : LA STRATEGIE DE FIDELISATION

Chapitre 1 : L'apparition de la fidélité et de la fidélisation

Le marketing dans ces débuts s'est focalisé sur des méthodes de commercialisation s'appuyant sur une production, une distribution et une communication massive, à ce stade l'application d'une stratégie de fidélisation n'était envisageable. Ainsi le client était contraint d'être fidèle au seul commerçant lui offrant ses besoins de premier ordre. Ce qui a poussé les producteurs à essayer d'attirer de nouveaux clients qui sont obligés de rester fidèles.

L'offre dépassant la demande était la caractéristique des années 70. Garder et préserver ses clients est devenu l'une des priorités des entreprises moyennant l'établissement de liens directs avec ces derniers. Et vers les années 90 le marketing relationnel, le marketing personnalisé ou encore la « gestion de la relation client. » (CRM- Customer Relationship Management) a vu le jour.

Voilà maintenant 50 ans que des chercheurs dans le monde entier se sont penchés et se penchent encore aujourd'hui sur le sujet de fidélisation. Des décennies que des travaux académiques sont présentes sur les raisons, les conséquences et l'évolution de la fidélisation.

1. Définition de la fidélité :

Selon Didier NOYE 1 « La fidélité est un attachement, une constance de la relation dans le temps. »

Les comportements de fidélité se manifestent de plusieurs manières et correspondent à une intensité variable :

Le client ponctuel est d'une fidélité assez tiède ; il achète de temps en temps, il n'a pas de raisons pour changer comme il n'a pas de raisons pour rester fidèle.

Le client régulier s'approvisionne régulièrement chez l'entreprise, il y consacre une part significative de son budget.

Le client fidèle fait des achats périodiques et a une relation durable. Il consacre une part très importante de son budget.

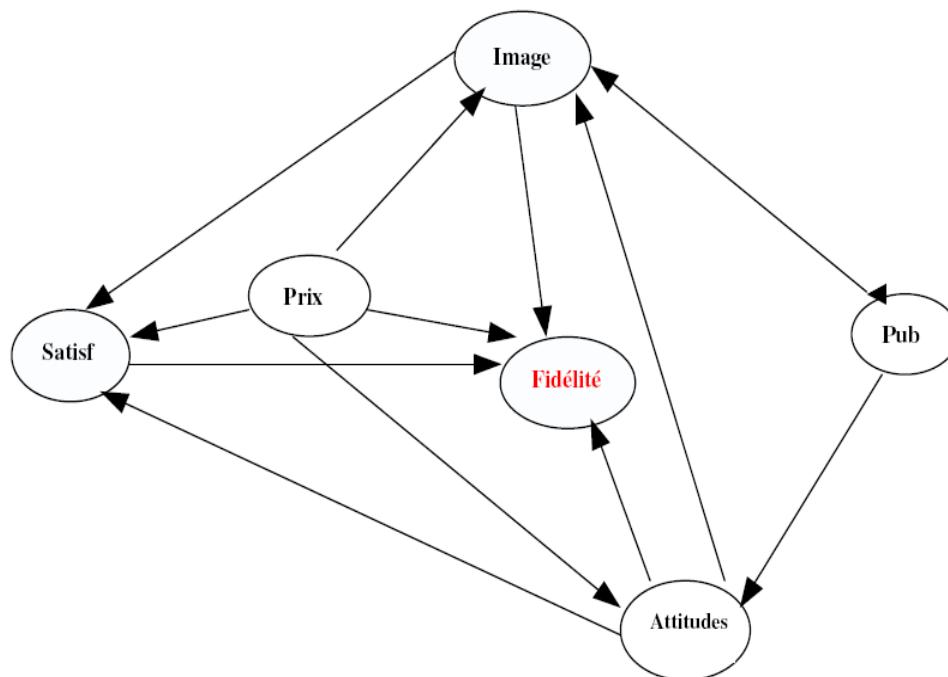
La notion de fidélité ne s'applique pas uniquement à un produit/service. Un client peut être fidèle à un produit, à une marque, à un hôtel, à un point de vente ou un canal de distribution...

2. Définition de la fidélisation:

Selon Jean Marc LEHU 2 « Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que leurs auteurs font varier en fonction des secteurs concernés et des objectifs stratégiques poursuivis. Portant si on renonce au langage technique sophistiqué, on peut s'autoriser à dire que la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place pour rendre les consommateurs fidèles à une marque à un produit à un hôtel. Elle également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et une plus grande rentabilité de cette activité. »

S'engager dans la voie de la fidélisation c'est intégrer la notion de valeur actuelle nette (life time value), autrement dit l'évaluation de ce que pourra rapporter le client durant sa relation avec l'entreprise. La fidélité et la fidélisation sont deux notions qui se complètent, vu que la fidélité est exprimée par le consommateur final car il se sent fidèle au dit service ou produit ou marque, et la fidélisation doit être développée par l'entreprise, par le biais d'actions et de politiques, afin de pérenniser la relation avec le client dans le temps pour plus de rentabilité.

Modèle conceptuel de la fidélité:



Source: article du "6th International Congress Marketing Trenches Paris, January 26 – 27, 2007" p.8

3-L'analyse des relations entre client et fournisseur

Ce chapitre débute par un aperçu historique et dynamique des relations entre client et fournisseur – question devenue peu à peu centrale en marketing. Nous définissons ensuite la nature même de la perspective relationnelle tout en nous intéressant à un certain nombre d'éléments clés du processus : réciprocité, interaction, confiance et engagement. Dans un troisième temps, nous examinons la dynamique des relations entre client et fournisseur et les schémas de développement que ces relations suivent en général. Pour finir, nous analysons l'importante question des parties prenantes, des communautés d'intérêt et la dynamique interne des groupes sociaux.

3-1- La perspective historique

Pour paraphraser Webster (1992), le marketing a eu longtemps tendance à ne s'intéresser qu'à la vente *stricto sensu* – cet événement particulier de la transaction économique à un moment donné – et à l'ériger comme objectif essentiel de l'action et comme variable principale de l'analyse.

Il paraît pourtant évident qu'une meilleure synchronisation des émotions entre parties est une condition préalable du développement de relations sur le long terme entre un acheteur et un vendeur. Et pourtant, le « marketing classique » (nous l'appellerons marketing transactionnel par opposition au marketing relationnel dont il sera principalement question dans cet exposé) ne tient qu'insuffisamment compte du phénomène de transactions multiples et de l'évolution des relations entre acteurs dans le temps.

Jusqu'à une époque récente, l'entreprise ne portait étonnamment que peu d'intérêt à la continuité de la relation commerciale et ne s'y investissait que de façon marginale.

Ces dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant de la part des professionnels comme des chercheurs pour des situations de marché dont la focale s'est déplacée de la transaction pure et simple pour se porter vers les aspects relationnels et la continuité de l'échange. Plusieurs auteurs (Arndt, 1979 ; Flipo, 1999 ; Cova, 2008) ont ainsi pu mettre en évidence que de nombreux marchés se

structuraient désormais selon une logique relationnelle autour d'engagements entre parties à la fois forts, volontaristes et orientés sur le long terme. Les échanges transactionnels – se limitant strictement à l'acte d'achat/vente – peuvent ainsi être anticipés et mieux gérés au lieu d'être conduits de façon ponctuelle et uniquement opportuniste. Bruhn (2003) fait remarquer dans son ouvrage que les origines du marketing relationnel sont diverses. On peut dire que le concept est historiquement apparu au milieu des années 1970. Bagozzi (1975) au premier défini le marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Ce faisant, l'auteur pose les fondements conceptuels du marketing relationnel car en admettant qu'une relation puisse donner lieu à plusieurs échanges entre parties, il pose implicitement la question de l'évolution de cette relation dans le temps.

Plusieurs phases peuvent ainsi être mises en évidence au cours d'une relation marchande. Elles sont étudiées pour la première fois au cours des années 1980 (Dwyer, Schurr et Oh, 1987), et la possibilité de dissocier des étapes au sein d'une relation commerciale donnée rend nécessaire la formulation explicite d'un marketing relationnel.

C'est Berry (1983) qui, le premier, réalise ce travail dans le cadre théorique du marketing des services. Et c'est effectivement dans le domaine des services que des contributions significatives sont d'abord apportées au marketing relationnel (Gummesson, 1987 ; Grönroos, 1990, 1994). Les pères fondateurs de ce qu'on appelle désormais l'« école scandinave du marketing » ont été les premiers à établir des comparaisons précises entre marketing relationnel et marketing transactionnel – tant sur le plan des outils que dans leurs grands principes d'organisation (voir tableau 1.1). Dans cette même perspective, une équipe américaine (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988) conçoit *ServQual* – une échelle de mesure de la qualité de service, sujet jusqu'alors si peu concret.

En 1990, l'International Marketing and Purchasing Group (IMP) – sur la base des travaux d'Håkansson (1983) en particulier – crée un modèle conceptuel de marketing relationnel pour les marchés interentreprises (*b-to-b*).

L'examen des interactions dans le domaine industriel et la mise en place de réseaux de vendeurs et d'acheteurs sont devenus désormais le sujet principal des recherches de ce groupe international (Cova et Jallat, 2005).

Puis, c'est au milieu des années 1990 qu'est mis en évidence l'un des concepts centraux de l'analyse de la relation client, et l'un de ses principaux intérêts pour les professionnels : la rentabilité considérable d'une relation qui perdure. La conservation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer pour l'entreprise sont mis en perspective dans une optique financière et comptable (on parle de *customer lifetime value* pour définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise), et ces approches « quantitatives » deviennent des sujets d'intérêt centraux de la recherche en marketing (Reichheld, 1996).

Tableau 1.1 : Du marketing transactionnel au marketing relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Perspective temporelle	Court terme (approche discrète)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif (soutenu par le marketing mix)
Sensibilité du consommateur au prix	Forte (approche comparative)	Faible (opacités de marché)
Composante stratégique principale de l'entreprise	Dimension objective (approche produit)	Dimension relationnelle (solutions proposées)
Mesure de la satisfaction du client	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion de bases de données relationnelles (approche directe)
Système d'information sur les clients	Enquêtes de satisfaction (mesures épisodiques)	Systèmes de feedback en temps réel (mesures instantanées)
Interdépendance entre fonctions dans l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées (organisation verticale et hiérarchique)	Approche transversale et importance des interfaces (organisation horizontale et collaborative)

Source : d'après Grönroos C., « Quo vadis marketing ? Towards a relationship marketing paradigm », *Journal of Marketing Management*, 10, 1994, 347-360.

Le marketing relationnel – bien qu’ayant trouvé ses origines au sein des activités de service et sur les marchés *b-to-b* – offre aussi des champs concrets d’application aux marchés de grande consommation (Leforestier, 1996 ; Fournier, Dobscha et Mick, 1998).

Et c’est encore dans les années 1990 que différents « construits relationnels » – liés à l’engagement et à la confiance en particulier (Morgan et Hunt, 1994) – sont développés par les chercheurs. La question fondamentale de la modification des relations entre acheteur et vendeur – qui peut être liée à l’interruption comme au rétablissement des relations entre parties – est de plus en plus étudiée.

3-2 -La description des relations entre client et fournisseur

Le terme de « relation » évoque un sentiment qui peut s’exprimer entre deux personnes : attraction mutuelle, respect, considération, dépendance, etc. Ces sentiments ne se forment que si certaines conditions sont réunies entre parties. Les relations supposent une interaction intermittente ou continue entre deux ou plusieurs personnes et requièrent des échanges de différentes natures sur une période donnée.

Poeisz et Van Raaij (1993) décrivent ce processus de façon détaillée :

□□ Les interactions doivent avoir lieu entre au moins deux parties – la caractéristique de ces interactions étant que les activités de l’une des parties influencent celles de l’autre, et réciproquement.

□ □ Un certain degré de continuité doit pouvoir s’exprimer à travers la relation puisque les interactions passées influencent les interactions présentes et à venir. Le maintien de ces relations dans le temps doit être intégré par l’entreprise et les relations doivent pouvoir s’étendre sur une plus longue période (comme nous avons pu le souligner dans le tableau 1.1).

□□ L’effet des interactions entre parties dépend autant des événements ayant réellement lieu que de l’interprétation subjective de ces événements par les acteurs.

Les psychologues distinguent généralement des relations primaires et des relations secondaires. Le premier type de relations concerne les relations interpersonnelles sur le long terme – essentiellement fondées sur des liens émotionnels et sur le sentiment d’une obligation mutuelle entre acteurs. Les relations secondaires – entre un client et un vendeur par exemple – sont, en comparaison, des relations interpersonnelles plus superficielles, davantage orientées sur le court terme. Ces relations secondaires requièrent un degré d’interaction sociale limité, des règles d’usage clairement établies et des rôles bien définis entre parties (Peelen, 2005).

3-2.1 - Les composantes de la relation entre client et vendeur

Les relations entre un client et un vendeur peuvent comporter plusieurs niveaux d’approche et être fort différentes par nature. Comme nous venons de le voir, elles peuvent être de type secondaire mais peuvent également se situer quelque part dans une zone de transition entre relations primaires et secondaires. C’est ainsi que le lien qui unit un client à la boulangerie de son quartier, là où chaque matin il achète son pain frais, est plutôt de nature primaire. Au-delà de sa qualité gustative, le pain représente aussi pour le client la garantie d’une journée qui commence bien. Au fil des années, le boulanger et son client ont appris à se connaître et à s’estimer mutuellement. Cette relation est fort différente de celle qui peut s’exprimer entre une caissière de supermarché et un client : même si le client fait régulièrement ses courses dans le supermarché en question, et ce depuis longtemps, il est fort probable que les deux personnes ne se connaissent pas par leurs noms et que leur conversation reste très limitée.

Plusieurs typologies ont vu le jour pour tenter de clarifier les différences de nature possibles des relations entre client et vendeur (Payne, 1995). Ces classifications nous indiquent (voir figure 1.1) :

□□ Si une transaction a déjà été menée à bien ou non : du prospect au client.

- ☐ Si cette transaction initiale peut être dépassée et donner lieu à une orientation commerciale entre parties à plus long terme : du client au client fidèle.
- ☐ La nature de la relation engagée entre parties : du sympathisant à l'ambassadeur.
- ☐ Le degré d'implication pris par les parties dans cette relation : de l'ambassadeur au partenaire

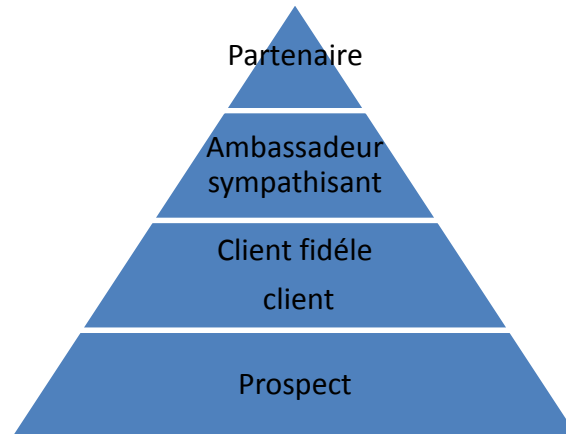


Figure 1.1 – La pyramide relationnelle

Cette « pyramide relationnelle » fait également apparaître des différences de nature entre les catégories décrites :

- ☐ ☐ Coopération ou concurrence : la concurrence naît au sein d'une relation où le client met en concurrence plusieurs fournisseurs les uns contre les autres pour finalement choisir l'offre la plus avantageuse. La coopération domine lorsque, dans une relation, acheteur et vendeur travaillent ensemble pour parvenir à un résultat qui convienne le mieux aux deux parties : le client prend, par exemple, rendez-vous avec son prestataire en fonction de l'emploi du temps et des disponibilités de ce dernier.
 - ☐ ☐ Distribution égale ou inégale du pouvoir : une distribution équilibrée du pouvoir entre acteurs est chose rare même dans le cadre d'une relation étroite. La distribution du pouvoir est d'autant plus inégale que les services offerts par le prestataire sont fondés sur des connaissances – ou des technicités – particulières dont dépend l'avenir ou la compétitivité du client. Dans le même ordre d'idées, un déséquilibre de pouvoir se rencontre fréquemment entre producteur et distributeur parce que l'un est souvent dépendant de l'autre pour une part importante de son chiffre d'affaires et n'a pas d'autre alternative : une chaîne de grande distribution peut ainsi représenter, à elle seule, plus du tiers du chiffre d'affaires d'un fabricant sur un marché national donné.
 - ☐ ☐ Dépendance ou indépendance entre parties : ce facteur est inversement proportionnel à l'équilibre des pouvoirs dont il vient d'être question. La partie qui jouit du pouvoir le plus important est la plus indépendante ; l'autre étant la plus dépendante.
 - ☐ ☐ Orientation transactionnelle ou orientation socio-émotionnelle : les interactions entre les deux parties sont-elles davantage orientées vers la tâche – c'est souvent le cas d'un hypermarché à l'égard d'une marque ou d'un fabricant – ou bien des interactions sociales s'expriment-elles – comme dans notre exemple du boulanger de quartier ?
 - ☐ ☐ Contact formel ou informel : à l'évidence, le contact entre un client et son avocat sera beaucoup plus formel que le contact entre un client et son coiffeur.
- Lorsqu'on analyse la qualité d'une relation donnée, plusieurs aspects doivent également être pris en considération : engagement mutuel, équité, fidélité et confiance.

À cet égard, certaines relations durent parce qu'il n'y a pas de meilleure alternative disponible sur le marché et parce que mettre fin à la relation soulèverait trop de problèmes. On peut alors parler d'inertie ou de « capture » du client (voir encadré 1.1) davantage que de fidélité car ce sont souvent des considérations négatives plus que des considérations positives qui sont à l'origine du maintien de la relation entre parties : une clinique qui a investi dans un système d'exploitation informatique donné se voit souvent obligée de continuer à acheter ses ordinateurs pour ce type de configuration précis et de choisir un logiciel qui fonctionne avec ce système d'exploitation spécifique.

Tableau 1.2 : Profil type de relations entre client et fournisseur

Absence de relations / Relations lâches	Relations étroites
Des engagements contractuels ont été passés concernant les obligations réciproques des parties en présence (contrat explicite)	Peu d'engagements sont pris de façon formelle concernant la réciprocité entre parties (contrat implicite)
Les accords sont passés dans l'optique du court terme (approche transactionnelle)	Lorsque des clauses contractuelles sont passées, la plupart engagent les parties à long terme (approche relationnelle)
L'initiative de l'interaction est prise principalement par une des parties en présence	L'initiative est souvent commune entre les parties
La discussion porte sur un nombre de sujets limité	Une multitude de sujets est abordée lors des discussions
Les sujets sont traités de façon superficielle	Les sujets sont traités en profondeur
Les deux parties se présentent comme des entités séparées vis-à-vis de l'extérieur	Les deux parties se présentent au monde extérieur comme une seule et unique entité
Chaque partie recherche ses propres intérêts (approche confrontative)	Chaque partie recherche ses propres intérêts et prend la satisfaction/le destin de l'autre à cœur (approche coopérative)
Les intentions des parties concernant la poursuite éventuelle de la relation sont faibles (approche opportuniste)	Malgré des changements d'environnement parfois majeurs, l'intention de poursuivre la relation s'inscrit sur le long terme (approche partenariale)
Peu d'obstacles s'opposent à la cessation d'une relation donnée et au commencement d'une nouvelle si nécessaire (approche discontinuée)	Beaucoup d'obstacles s'opposent à la cessation d'une relation donnée et au commencement d'une nouvelle (approche continue)
Les parties envisagent et souhaitent souvent tester d'autres partenaires potentiels (inertie)	L'adage « regarde mais n'achète pas chez les autres » est la règle plutôt que l'exception (fidélité)

Source: Peelen E., *Customer relationship management*, Prentice Hall, 2005.

Et l'importance de l'engagement et de la confiance a été démontrée de façon empirique par Garbarino et Johnson (1999). Les auteurs soulignent que l'intention de poursuivre une relation et de la faire évoluer de façon plus étroite dépend essentiellement de l'engagement réciproque et de la confiance instaurée entre parties. Dans des situations plus transactionnelles par nature, c'est la satisfaction du client vis-à-vis de l'entreprise, de ses produits et de ses services qui détermine si d'autres achats suivront ou pas.

3-2-2 Les interactions et la réciprocité

Plusieurs théories sociologiques mettent en évidence que la réciprocité fonde la relation. Les études sur la réciprocité ne datent pas d'hier. Dès 1923, Mauss suggère que trois règles principales s'appliquent au sein des sociétés primitives : donner, recevoir et donner à nouveau. La partie qui reçoit doit, en retour, donner quelque chose pour générer chez l'autre l'obligation de donner à nouveau. Ce phénomène qualifié de « retour intéressé » (ou contre-don) se fait en référence à l'obligation de réciprocité ainsi nourrie par les échanges. Un don positif est équilibré par un don positif de la part de l'autre ; un cadeau négatif trouve sa contrepartie dans un contre-don négatif. Dans tous les cas, la réciprocité crée l'échange : recevoir génère l'obligation de rendre et débute ainsi un cycle sans fin – que ce soit de façon positive ou négative – sous forme de dons et contre-dons.

De façon générale, la réciprocité suppose :

- ☐ ☐ Qu'il existe entre les parties une norme morale de rendre lorsqu'on reçoit.

- Que les échanges n'ont pas besoin d'être équilibrés immédiatement tant qu'un équilibre se crée à terme.
- □ Que la réciprocité existe au sein de toutes les cultures et qu'elle est universelle.
- Que la réciprocité rend l'interaction possible parce que la norme du retour (du contre-don) s'applique partout. C'est grâce à la validité et à l'universalité de cette norme que peut s'exprimer la volonté de développer l'échange avec autrui.
- Que si, selon les anthropologues, le but de la réciprocité est la survie du groupe, selon l'analyse psychologique individuelle, le but de l'échange est d'améliorer sa condition sur un plan économique.

La relation peut permettre d'échanger toutes sortes de choses. Se fondant sur une vaste étude empirique, Foa et Foa (1976) suggèrent qu'un adulte est capable de distinguer entre six « ressources » possibles : l'amour, le service, le statut, l'information, les produits et l'argent. Deux dimensions permettent de dissocier et d'analyser ces « ressources » et leurs différences :

1. L'aspect personnel ou non des ressources mises en jeu : si la valeur d'une ressource dépend de la personne qui la fournit, une dimension personnelle s'exprime alors.

C'est le cas pour l'amour par exemple : on ne peut apprécier l'amour d'un ennemi personnel ou d'un parfait inconnu. Le contraire est vrai concernant l'argent : la personne qui met de l'argent à notre disposition n'a pas d'action sur la qualité de l'argent reçu en tant que tel.

2. La nature tangible des ressources : les produits constituent le type le plus concret des ressources considérées ici – ce sont les éléments les plus tangibles de l'ensemble.

Statut et information sont constitués de dimensions verbales et non verbales. Ce sont les éléments les moins tangibles.

Si la nature du processus d'échange est caractérisée par la double nature des ressources échangées, des relations lâches entre parties seront généralement marquées par des échanges assez pauvres en matière de ressources personnelles, alors que des relations suivies généreront naturellement des échanges d'éléments plus personnels entre acteurs venant s'ajouter aux ressources traditionnelles de l'échange marchand, placées sous la diagonale de la figure 1.2.

2.2- L'engagement mutuel et la fidélité

L'échange de ressources entre parties influe sur le degré d'engagement mutuel au sein de la relation. L'engagement peut être défini comme la volonté de maintenir une relation durable et valorisée par les intéressés (Moorman, Deshpandé et Zaltman, 1993 ; Morgan et Hunt, 1994). Dans cet esprit, l'objectif est de poursuivre la relation assez longtemps pour que les résultats produits dans la continuité de l'échange soient aussi bénéfiques que possible pour les deux parties. L'interaction entre un client et son fournisseur peut ainsi se traduire par un processus d'adaptation réciproque, source d'innovation possible pour les intéressés (Epinette, Petit et Vialle, 1999).

Johnson (1991) est assez critique à l'égard de la façon dont beaucoup approchent le concept d'engagement. Certains ne prennent en compte que l'orientation à venir de la relation alors que d'autres se bornent à mesurer une seule des formes possibles d'engagement.

Johnson identifie trois formes d'engagement distinctes : l'engagement personnel, l'engagement moral et l'engagement structurel.

1. L'engagement personnel est la volonté dont un individu fait preuve pour que la relation perdure. Un client satisfait par son concessionnaire automobile, par exemple, souhaitera prolonger sa relation avec l'entreprise.

2. À travers l'engagement moral, l'individu ressent plutôt un sentiment d'obligation : il est supposé poursuivre la relation engagée. Il est par exemple difficile au boulanger indépendant de ne faire que son métier d'artisan. Il doit au minimum entretenir la relation instaurée avec ses habitués, mais ses clients

fidèles, à l'inverse, sentent qu'après toutes ces années de relations mutuelles, ils ne peuvent décemment pas acheter leur pain ailleurs même s'il est meilleur ou moins cher.

3. **L'engagement structurel** exprime le sentiment qu'on « ne peut pas y échapper ».

La clinique a réalisé des investissements initiaux importants dans son système d'exploitation et, pour en changer, elle devrait de nouveau investir de façon conséquente dans un logiciel original et mettre en place des programmes de formation en interne, sans éviter une période de transition difficile. Les spécialistes de la stratégie d'entreprise parlent de « coûts de sortie », et certains experts en marketing – nous l'avons développé dans l'encadré 1.1 – appellent ce phénomène « capture du client » (Jallat, 2001).

Comme le souligne le tableau 1.3, des différences notables entre ces trois formes d'engagement peuvent être mises en avant. Certaines d'entre elles sont vécues comme une contrainte et un obstacle à la liberté de choix ; d'autres sont fondées sur un arbitrage favorable, librement exprimé, et une réelle volonté de partenariat. Certaines sont le résultat d'une décision personnelle, d'autres sont imposées par l'extérieur.

Tableau 1.3 : Caractéristiques des trois formes d'engagement possibles

	Structurel	Moral	Personnel
Choix/limitation	Limitation	Limitation	Choix
Externe/interne	Externe	Interne	Interne

Source: Johnson M. P., « Commitment to personal relations », *Advances in Personal Relationships*, 3, 1991, 117-143.

Devons-nous parler de fidélité ou d'engagement à ce stade ? Y a-t-il une différence entre les deux concepts ? Une comparaison des définitions pourrait bien évidemment faire apparaître des différences, mais on peut se demander si ces différences sont purement sémantiques ou si elles revêtent une réelle signification. Après s'être longuement penché sur la question, Oliver (1999) propose la définition suivante de la fidélité : « La fidélité révèle un engagement profond du consommateur à racheter ou à recommander régulièrement le produit/service qui a sa préférence. De ce fait, la fidélité induit l'achat répété d'une marque ou d'un ensemble de marques malgré les influences situationnelles et les efforts marketing déployés (par la concurrence) pour provoquer un changement de comportement. » Par cette définition, l'auteur associe clairement les deux concepts et les relie fortement au domaine de la marque. Des trois formes mentionnées plus haut, l'engagement personnel est le seul qui soit ressenti de façon interne et qui procède d'un choix personnel. Le choix peut être interprété comme l'attitude qu'adopte une partie par rapport à la relation et/ou au partenaire. L'image que la personne a d'elle-même suivant que la relation se poursuive ou non influence également l'engagement personnel : on peut ressentir un sentiment extrêmement valorisant à se savoir le client respecté d'un concessionnaire représentant une marque de prestige. L'engagement moral a les limites que l'on s'impose à soi-même et qui proviennent du système de valeur de la personne d'une part et de son sens des responsabilités vis-à-vis du partenaire d'autre part. L'engagement structurel peut être lié à la survivance de relations tellement approfondies qu'elles ne peuvent plus être stoppées, à certains obstacles qui rendent difficile la rupture d'un contrat, à l'absence d'alternatives possibles sur le marché ou à des réactions de l'environnement qui seraient négatives s'il était mis fin à la relation.

Tolboom (cité dans Peelen, 2005) propose un autre système de classification de l'engagement :

1. **L'engagement instrumental ou évaluatif** est fondé sur un calcul par lequel coûts et bénéfices sont mis en balance. Par exemple, un certain niveau d'investissements engagés par l'une des parties peut démontrer sans ambiguïté à l'autre sa ferme intention de prolonger la relation établie. Mettre fin à cette relation de façon prématurée serait trop onéreux parce que l'investissement initial consenti serait difficile ou même impossible à récupérer totalement sur une courte période.

2. **L'engagement attitudinal ou affectif** représente l'attachement des parties à la poursuite de la relation et indique le niveau de similitudes des objectifs et des valeurs entre parties.

3. **L'engagement temporel** reflète l'intention de prolonger une relation jugée importante par les parties. L'engagement ne doit pas être déterminé pour l'une des parties seulement – le client en l'occurrence. L'engagement doit être mutuel et envisagé du point de vue des deux parties

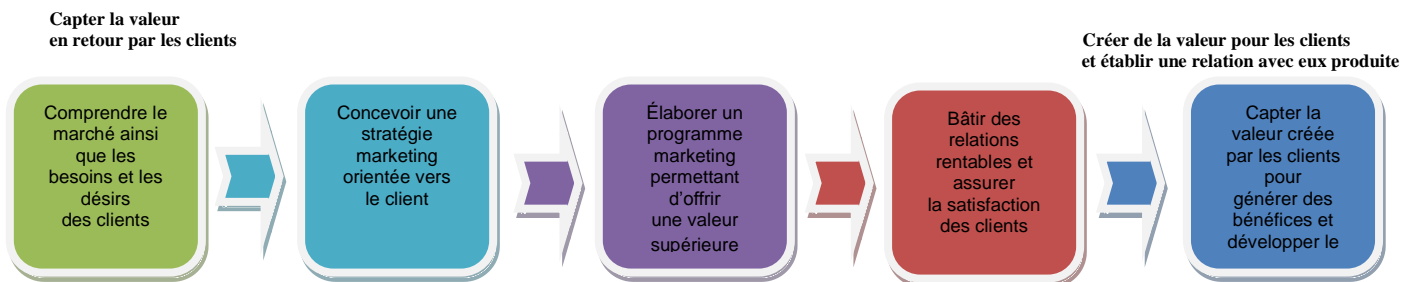
– le fournisseur mérite attention, lui aussi. Un engagement disproportionné – qui s’exprime lorsqu’un individu est beaucoup plus engagé que l’autre – peut effectivement miner une relation et rendre la partie la plus engagée vulnérable vis-à-vis d’un acteur plus opportuniste. Lorsqu’un distributeur cherche un avantage à court terme et que le fabricant d’un produit agit en supposant une relation partenariale de plus long terme, ce dernier risque fort de se trouver désavantagé et de faire les frais d’une telle relation.

L’engagement et les perceptions individuelles – tels que nous les avons décrits plus haut – sont des concepts issus de la psychologie. Mais rappelons aussi que l’engagement est vécu au sein d’un contexte social donné et que l’impact de ce contexte sur l’engagement ne doit pas être sous-estimé (Johnson, 1991). La décision de mettre fin à une relation – un mariage par exemple – peut être largement influencée par l’environnement social, ses normes et ses valeurs dominantes. À ce titre, un fournisseur qui maintiendrait des relations privilégiées avec un client engagé dans des activités illicites pourrait se voir critiqué et mis à l’index.

Chapitre 2 : La démarche marketing

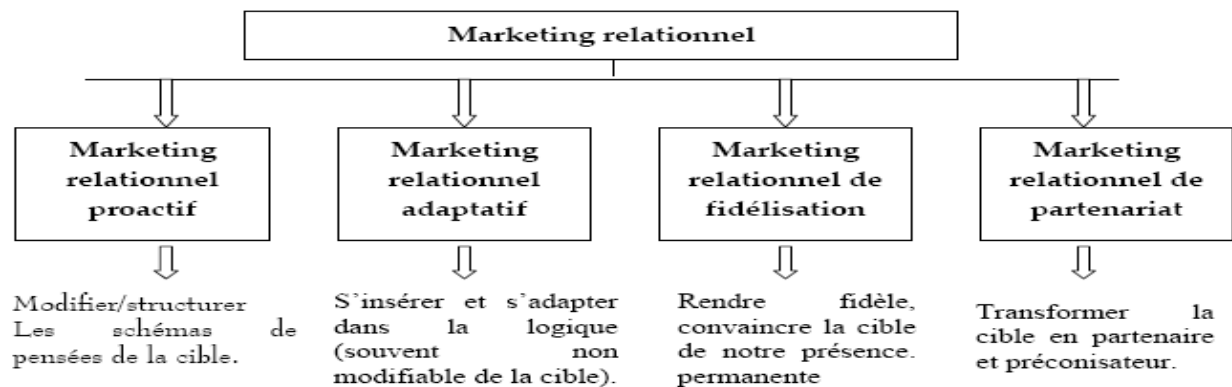
La figure 1.1 propose un modèle schématique de la démarche marketing, divisé en cinq étapes. Les quatre premières consistent pour l’entreprise à comprendre ses clients, à leur apporter de la valeur et à bâtir avec eux des relations solides. La dernière lui permet de récolter les fruits de ses efforts : en créant de la valeur pour ses clients, l’entreprise peut ensuite en retirer pour elle-même par le biais des ventes, des bénéfices et du capital client accumulé sur le long terme.

Modèle schématique de la démarche marketing



Les deux premiers chapitres de cet ouvrage décriront dans le détail les différentes étapes du modèle exposé. Nous passerons d’abord en revue chacune d’entre elles, en mettant plus particulièrement l’accent sur les étapes liées à la relation client – comprendre les clients, nouer des relations et recueillir la valeur qu’ils apportent. Dans le chapitre 2, nous approfondirons un peu plus la deuxième et la troisième – concevoir des stratégies marketing et élaborer des plans d’action marketing.

1- Missions du marketing relationnel



- Marketing relationnel de pro-activité

Dans sa dimension proactive, le contact de l'entreprise avec la cible a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir les idées des produits nouveaux. L'entreprise doit aider le client à repérer, à structurer ou à reconnaître ses besoins.

- Marketing relationnel d'adaptabilité

Dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangibles et symboliques) du client.

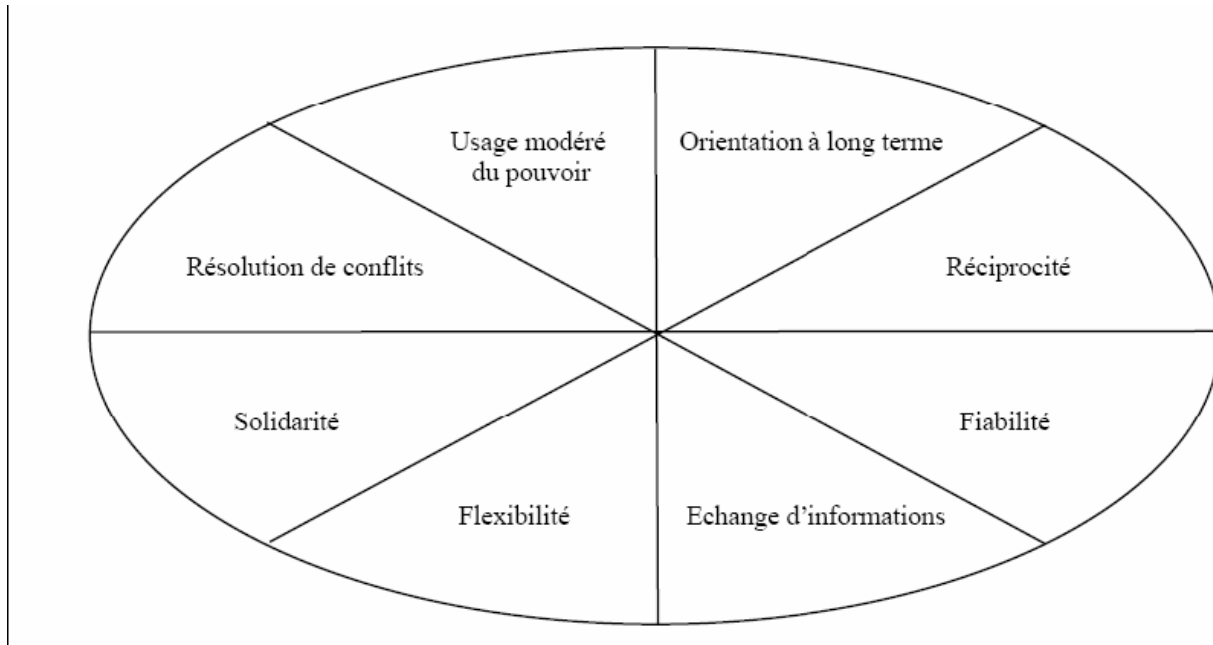
- Marketing relationnel de Fidélisation

Dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations répondant instantanément aux problèmes, créés en permanence de la valeur pour le client. Pour cela, L'entreprise doit inciter le client, elle doit le pousser à réagir clairement et fermement s'il a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit, car il n'y a pas plus infidèle qu'un client qui ne se plaint jamais.

- Marketing relationnel de partenariat

Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est un complice. Ce dernier travaille en collaboration avec l'entreprise pour satisfaire les attentes du client et mutuellement dénicher les idées de produits nouveaux, créer de la valeur.

2- Facteurs de réussite du marketing relationnel



Source : Ivens, Björn et Mayrhofer, Ulrike (2003), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », *Décisions Marketing*, n° 31, p. 43

- **Orientation à long terme** : dès les premières interactions et tout au long de la relation, l'entreprise doit exprimer envers le client sa motivation de maintenir l'échange. Une telle orientation permet d'établir une solide base de confiance et démontre l'engagement sincère de la part de l'entreprise.
- **Réciprocité** : dans une relation à long terme, il n'est pas nécessaire que les partenaires maximisent leurs bénéfices dans chaque transaction, l'essentiel étant que le total du bilan relationnel soit équilibré. L'entreprise doit montrer à sa clientèle qu'elle vise à optimiser le profit mutuel selon une relation gagnant/gagnant.
- **Fiabilité** : lors de chaque échange, le contrat (formel ou informel) établi entre les deux parties définit les rôles du vendeur et du client. Dans une relation à long terme, les tâches exercées par le vendeur ne sont pas toujours définies de manière explicite. Une entreprise soucieuse de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de sa clientèle par rapport aux tâches à accomplir. Elle s'efforcera de remplir ces rôles de façon constante pour démontrer sa fiabilité.
- **Echange d'informations** : des informations cohérentes constituent une condition indispensable à toute prise de décision. L'échange d'informations pouvant être utiles au partenaire représente un avantage indéniable pour les deux parties et constitue une preuve de confiance.
- **Flexibilité** : les transactions économiques sont généralement fondées sur des accords plus ou moins formels entre les parties concernées, avec pour objectif d'anticiper des situations futures. Dans certaines situations, il se peut que la réalité ne corresponde pas aux prévisions définies au moment de l'accord. La disposition d'un fournisseur à adapter un accord aux nouvelles conditions d'un échange, par exemple en modifiant les quantités ou les délais de livraison, exprime son intention de maintenir la relation avec le client en respectant les intérêts de chacun.
- **Solidarité** : dans des situations difficiles, une forte orientation relationnelle peut inciter le fournisseur à proposer de l'aide au client (dans la mesure de ses possibilités mais sans contrepartie concrète immédiate). Cette aide peut être plus ou moins matérielle.

- **Résolution de conflits** : en cas de conflit, les litiges devant les tribunaux s'avèrent particulièrement nuisibles à une relation d'affaires. Dans une perspective relationnelle, les parties impliquées cherchent à trouver un compromis en s'appuyant sur des pratiques souples, privilégiant la conciliation des intérêts de chaque partie, afin de permettre la continuation de la relation concernée.

- **Usage modéré du pouvoir** : dans les relations avec ses clients, l'entreprise peut se trouver dans des positions de pouvoir très variées. Elle pourrait de ce fait utiliser des moyens de pression pour atteindre ses objectifs. Or, ces moyens peuvent rendre le climat d'échange difficile. Pour maintenir la confiance du client, une entreprise détenant une position de force renoncera à l'usage des moyens de pression pour imposer ses intérêts.

3- Avantages et limites du marketing relationnel

Comme toutes les théories marketing, le marketing relationnel présente des avantages et des limites. Dans cette section nous allons citer quelques avantages et limites du marketing relationnel.

a) Avantages du marketing relationnel :

Le marketing relationnel présente plusieurs avantages, entre autres :

- Concentrez-vous à fournir de la valeur aux clients ;
- Mettez l'accent sur la conservation du client ;
- La méthode est une approche du marketing du service et de la qualité par conséquent elle fournit de meilleurs bases pour réaliser un avantage concurrentiel ;
- Les études des plusieurs industries montrent que les coûts pour préserver un client existant sont juste une fraction des coûts pour acquérir un nouveau client. Tellement souvent elle semble raisonnable de prêter plus d'attention aux clients existants ;
- Les clients de longue date peuvent faire de la publicité gratuite par le bouche à oreille et leur référence ;
- Les clients de longue date sont moins enclin à aller chez les concurrents ceci rend la tâche des concurrents plus ardue pour accéder au marché ;
- Des clients plus heureux peuvent mener à des employés plus heureux.

b) Limites du marketing relationnel :

Le marketing relationnel présente plusieurs limites, entre autres :

- L'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les consommateurs revient très cher : coût d'achat de la base ou saisie des noms, coût de l'informatique, coût des médias (mailing, serveurs vocaux...).
- La rentabilité n'est pas immédiate car on ne cherche pas à court terme à générer des ventes.
- Tous les produits ne se prêtent pas à cette forme de communication : il faut que l'achat soit impliquant (avion, voiture) et que le prix unitaire du produit et sa marge permettent d'amortir les coûts de fidélisation. Pour les produits de grande consommation et à faible valeur unitaire.
- Les consommateurs ne sont pas tous demandeurs d'une relation personnalisée.
- Beaucoup d'entreprises hésitent à investir dans la constitution et l'exploitation de ces bases de données : La grande distribution utilise toujours les techniques de masse du marketing.
- Le marketing relationnel épuise le consommateur. Il se sent traqué, harcelé par le téléphone, le fax et les papiers qui débordent sa boîte aux lettres.

4- Comment transformer ses prospects en clients, puis les fidéliser ?

Etape 1 : Récolter les adresses e-mails de tous les contacts de l'entreprise en les demandant dès que possible, et en ajoutant un champ e-mail dans leur formulaire papier d'entretien des véhicules plus sur les formulaires de son site internet (passage de 50 adresses e-mails à plus de 3000).

Etape 2 : Associer l'envoi d'e-mailings avec les opérations de mailings papiers traditionnels, en personnalisant les messages envoyés (nom de leur commercial...).

Etape 3 : Envoyer des e-mailings variés aussi bien au niveau de la forme que de l'offre aux clients chaque mois.

Pour cela des "prétextes" de promotion divers ont été définis: anniversaire du responsable du magasin, offre spéciale pour les amis des clients...

Le tout avec des e-mailings visuellement très différents, et toujours des coupons à imprimer pour bénéficier d'une promotion spéciale (appréciés par nombre de leurs clients).

Etape 4 : Création d'une chaîne de fidélisation personnalisée selon le client (acheteur d'un véhicule ou de réparations...).

Cette chaîne de fidélisation comporte plus de 25 e-mails types différents envoyés automatiquement X jours après la dernière visite. Bien entendu, pour les inciter à revenir un programme de fidélisation avait été mis en place: plus la date de leur dernière visite était éloignée plus l'incitation à revenir était importante.

Des campagnes particulières étaient mises en places sur les inactifs depuis plus de 6 mois, pour les amateurs de tuning, pour les clients qui avaient acheté un véhicule...

Bien entendu à chaque fois les messages étaient accompagnés d'un remerciement de leur dernière visite au garage.

Etape 5 : Laisser les commerciaux de l'entreprise s'approprier l'e-mailing comme complément aux appels téléphonique (envoi d'e-mails en parallèle d'une demande de devis...).

Etape 6 : Renforcer la fidélité à la marque en utilisant des SMS. L'équipe de Beck's Import a extrait de leur base de données les numéros de téléphones portables des clients afin de mettre en place une chaîne de fidélisation via SMS: envoi d'un SMSing pour une révision au bout de 6 mois et d'un an. Néanmoins le but n'était pas de saturer les clients avec les messages : seuls 3 messages/an sont planifiés, et avec quelques phrases seulement (dont une partie pour remercier leurs clients ou leur proposer de les appeler en cas de problème).

Bilan: pour la première campagne d'e-mailing le taux de conversion des personnes ciblées était de 94% (entretien, réparation...). En janvier le taux de clic était d'environ 1,8%, et le taux de désabonnement moins de 1%. De plus de nombreux clients étaient satisfaits car ils étaient informés des révisions à effectuer avant que le voyant du véhicule ne les alerte pour le faire !

5- Comprendre le marché et les besoins des clients

Avant toute chose, les responsables marketing doivent s'efforcer de comprendre les besoins et les désirs des clients, ainsi que le marché au sein duquel ils opèrent. Nous allons donc examiner cinq concepts fondamentaux : (1) *besoins, désirs et demandes* ;(2) *offres commerciales (produits, services et expériences)* ; (3) *valeur et satisfaction* ; (4) *échanges et relations* ; et (5) *marchés*.

5-1- Besoins, désirs et demandes des clients

En matière de marketing, le concept le plus élémentaire se rapporte aux besoins humains. Ces **besoins** peuvent être définis comme des états liés à une sensation de manque. Ils incluent les besoins *physiques* – se nourrir, se vêtir, se chauffer et assurer sa sécurité –, les besoins *sociaux* – appartenance et

affection –, et les besoins *individuels* – acquisition de connaissances et expression de soi. Ces besoins n'ont pas été créés par le marketing : ils font partie intégrante de la nature humaine.

Les **désirs** représentent la forme que prennent les besoins humains sous l'effet de la culture et de la personnalité de chacun. L'Américain et le Mauricien ont tous les deux *besoin* de manger, mais le premier *désire* un Big Mac, des frites et un soda, là où le second préfère une mangue, du riz, des lentilles et des haricots. Les **désirs** sont façonnés par la société dans laquelle on vit, et se définissent sous la forme d'objets concrets susceptibles de satisfaire nos besoins. Soutenus par un pouvoir d'achat suffisant, ils se transforment en **demandes**. En fonction de leurs désirs et de leurs ressources, les gens réclament des produits qui leur apportent le maximum de valeur et la plus grande satisfaction possible.

En termes de marketing, les entreprises doivent déployer tous leurs efforts pour saisir et comprendre les besoins, les désirs et les demandes de leurs clients. Pour cela, elles disposent de différents moyens :

- Elles réalisent des études et analysent en permanence des informations et des données.
- Leurs employés prennent soin de rester toujours proches des clients, y compris aux échelons les plus élevés.

__ Ainsi, les collaborateurs de Procter & Gamble, l'entreprise qui commercialise entre autres la marque de couches pour bébé Pampers, sont invités à aller rencontrer de jeunes mamans pour comprendre la nature des difficultés auxquelles elles sont confrontées, et même à passer une nuit à leurs côtés. Cela leur permet de garder à l'esprit de manière durable et très concrète les besoins de leurs consommateurs. __

5-2- Offres commerciales – produits, services, informations et expériences

Les entreprises vont tenter de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs par le biais d'une **offre commerciale** – une combinaison particulière de produits, de services et d'expériences destinée à satisfaire un besoin ou un désir spécifique sur un marché donné. Les offres commerciales ne se limitent pas aux simples *produits* matériels.

Elles englobent également des *services*, c'est-à-dire des activités ou des avantages proposés à la vente qui sont de nature essentiellement intangible et ne se traduisent par aucune possession concrète. Entrent par exemple dans cette catégorie les services bancaires, le transport aérien, l'hôtellerie, les conseils fiscaux ou les services de dépannage à domicile. Plus largement, les offres commerciales peuvent aussi porter sur d'autres entités, telles que les *personnes*, les *endroits*, les *organisations*, les *informations* ou les *idées*.

En se préoccupant excessivement de leur offre commerciale actuelle, les responsables marketing risquent de souffrir de **myopie marketing**. Ils peuvent avoir tendance à s'intéresser davantage aux produits eux-mêmes qu'aux bénéfices et aux expériences générés par ces produits et finissent alors par se focaliser uniquement sur les désirs existants, en perdant de vue les besoins latents de la clientèle.

Ils oublient qu'un produit n'est rien d'autre qu'un moyen de résoudre le problème rencontré par le client. Un fabricant de brosses à dents peut oublier que son client a besoin non du produit brosse à dents mais d'hygiène dentaire, besoin qui peut être satisfait plus facilement par un chewing-gum sans sucre mâché après le repas. Si un nouveau produit, plus adapté ou moins coûteux, apparaît sur le marché, le client éprouvera toujours le même *besoin*, mais son *désir* se portera vers le nouveau produit.

En associant plusieurs services et plusieurs produits, les responsables marketing s'emploient de plus en plus à créer une *expérience de marque* pour leurs clients.

La visite d'un parc Disney apporte ce type d'expérience, tout comme l'essai d'une moto chez un concessionnaire Harley-Davidson, ou une visite dans un magasin Sephora. Les entreprises essaient ainsi de développer un véritable « marketing expérientiel ».

5-3- Valeur et satisfaction client

En règle générale, les consommateurs disposent d'un large éventail de produits et de services susceptibles de satisfaire un besoin donné. Pour choisir entre ces différentes offres, ils envisagent la valeur et la satisfaction qu'elles peuvent leur apporter, et orientent leurs achats en conséquence. Les clients satisfaits vont avoir tendance à renouveler le même choix et à informer les autres des expériences

positives qu'ils ont vécues. À l'inverse, les clients déçus se tournent vers la concurrence et font état de leur déconvenue.

Le sentiment de satisfaction résulte de la confrontation entre les attentes préalables et l'expérience vécue. Les responsables marketing doivent donc prendre soin de susciter des attentes adéquates. S'ils les restreignent trop, ils satisferont leur clientèle actuelle mais ne parviendront pas à attirer de nouveaux acheteurs. S'ils promettent trop, les clients seront au contraire déçus et mécontents. La valeur et la satisfaction constituent deux éléments essentiels pour le développement et la gestion des relations clients. Nous réexaminerons ces concepts fondamentaux un peu plus loin dans ce chapitre.

Chapitre 3 : pourquoi la fidélisation est un enjeu stratégique aujourd'hui

I : la fidélisation est un enjeu stratégique

1-La notion de fidélisation

Fidélité à la marque

Connaître une marque n'est pas forcément l'aimer, ou l'adopter. L'adopter, en avoir une opinion positive, voire l'aimer n'est pas forcément lui rester fidèle. Or, une marque a pour raison d'être de "créer" de la fidélité. Au delà de la notoriété, la marque est forte quand il y a attachement. Renoncer à un attachement de marque revient à renoncer à une partie de soi-même. Car "la fidélité est d'abord fidélité à soi-même" ! On comprend mieux les attachements à telle marque de voitures, de clubs de golf, de vêtements ou simplement d'eau minérale. On imagine volontiers la réaction du public lorsqu'une marque par son attitude, son changement de marketing contraint son consommateur à renoncer à des années de fidélité. L'exemple de Coca-cola révèle assez bien ce sentiment de trahison, synonyme de trahison à soi-même : En 1985, Roberto Goizueta, président de la COCA-COLA company, inquiet de la montée en puissance de certains concurrents, annonce la naissance d'un "new-coke" pour remplacer le goût de la boisson créée par John S. Pemberton, pharmacien à Atlanta, au XIXe siècle. Plus de dix mille tests consommateurs avaient préparé et validé le nouveau breuvage. Après une véritable campagne de boycott et plus d'un million de lettres de protestation, l'entreprise dut renoncer à modifier ce goût inimitable de "French wine Cola". Cette campagne de protestation des consommateurs a eu l'envergure des grandes campagnes contre la Maison Blanche. Il ne s'agissait pourtant que du goût d'un produit dont les consommateurs pouvaient trouver, apparemment, de faciles substitutions (avec Pepsi-Cola, par exemple).

Toute marque a pour finalité de laisser des traces dans l'esprit du consommateur. Les réflexions sur la marque font nécessairement appel aux études les plus récentes sur la constitution de la mémoire. Sans mémoire : ni notoriété ni fidélité ! La valeur d'une marque forte réside principalement dans sa capacité, dans un environnement très compétitif, à attirer les consommateurs, et à les conserver pendant une longue période. Il n'est pas surprenant que les travaux, pratiques ou théoriques, visant à mieux comprendre ce qui constitue le capital de marque se soient souvent intéressés à la fidélité.

Il faut cependant distinguer fidélité active et fidélité passive. On fréquente le magasin situé en bas de chez soi par pur opportunisme. On se déplace un peu plus loin parce que l'enseigne a su construire un discours commercial attractif. Mais, d'une façon générale, une enseigne dépourvue de programme de fidélisation est de moins en moins concevable. Il en va de l'enseigne comme de la marque. Selon le Mercator, la fidélité à une marque peut être mesurée sous forme d'un indice appelé «taux de nourriture». Il s'agit du rapport entre la quantité de cette marque achetée par un foyer au cours de la période de référence et le total des achats de ce foyer dans la catégorie de produit à laquelle appartient la marque.

La Fidélisation

La fidélisation est définie par le Mercator comme un ensemble d'actions liées au produit, au prix, à la communication ou à la promotion destinées à renforcer la fidélité des clients à une marque. Les définitions de la fidélisation peuvent recouvrir trois visions différentes (*source CSC Peat Marwick, 1998*)

- Une vision matérialiste : l'augmentation du volume d'achat est le but ultime de la fidélisation. Rentabilité, marge par client sont les concepts qui sont reliés à cette « école ».
- Une vision qualitative : la satisfaction, la qualité sont les maîtres mots. Le produit est central dans la problématique de fidélisation.
- Une vision affective : il faut développer l'attachement à la marque pour fidéliser le client. La communication est donc un élément moteur de la fidélisation.

La notion de fidélisation repose donc sur la conservation de clientèle acquise et son développement. « Par programme de fidélisation on entend un ensemble d'actions organisées de telle manière que les clients les plus intéressants et les plus fidèles, soient stimulés, entretenus, de telle manière que l'attrition, c'est-à-dire le taux de clients perdus, soit minimisée et/ou que les volumes achetés soient augmentés » (*C. BENAVENT et D. CRIE*).

La poursuite d'une stratégie de fidélisation doit permettre à l'entreprise de maximiser l'activité et donc le chiffre d'affaires et les bénéfices réalisés avec le consommateur/client, objet de la stratégie. La fidélisation constitue bien un objectif stratégique. Ce qui implique notamment que l'entreprise raisonne sur le long terme et non sur le court terme. En ce sens, la stratégie de fidélisation se distingue de l'action de fidélisation. Cette dernière est ponctuelle et agit sur le court terme. (cf. tableau ci-après).

<i>La distinction entre actions et programmes de fidélisation</i> Actions de fidélisation		Programme de fidélisation	
<i>Cible :</i> Segmentée	Des actions de marketing direct ciblées sur des clients actifs (et pas nécessairement fidèles)	Un ensemble d’actions marketing ciblées sur des clients fidèles et qui s’inscrivent dans la durée	
<i>Cible :</i> Globale		Des actions marketing qui s’adressent aux prospects et clients	
Durée	Ponctuel	Suivi	

2-Le contexte actuel

Un consommateur zappeur

A mesure que les marchés se structurent et que la concurrence entre formes de commerce s'organise, l'exigence de la fidélisation devient une évidence à la fois pour les entreprises et, plus encore, pour les consommateurs. La fidélité à l'enseigne ou à la marque est ainsi devenue un marché. Mais les règles n'en sont pas encore clairement fixées. Concrètement, les entreprises constatent depuis le début de la décennie qu'attirer de nouveaux clients devient de plus en plus difficile et coûteux. En fait, aucun consommateur n'échappe au phénomène de lassitude et de désintérêt pour un produit, une marque, une enseigne, voire un circuit de distribution. L'intérêt de la clientèle doit être constamment maintenu en éveil, en alerte. Zappeur, baladeur, voire infidèle, le consommateur a bien changé depuis l'ouverture du premier hypermarché français en 1963.

Dans les années 50, il suffisait aux industriels de sortir en masse des produits pour un consommateur insaturé. Dans les années 60-80, le grand commerce a fait « la pluie et le beau temps », imposé ses choix aux industriels comme aux consommateurs. En revanche, les années 90 ont changé la donne. C'est le

consommateur qui devient le centre des préoccupations. Parce que ce dernier est d'abord un chaland qui a le pouvoir de choisir son enseigne, son magasin. Parce qu'il est ensuite un acheteur qui choisit ses produits.

Du marketing de masse au marketing « one to one »

Le one to one se caractérise pas une optique portant davantage sur la part de client que sur la part de marché. Il s'agit de se concentrer sur un client à la fois et de lui vendre le maximum de produits ou services, tout en le fidélisant pour faire durer la relation commerciale. C'est le passage d'un marketing extensif (recherche perpétuelle de nouveaux clients) à un marketing intensif (développement du potentiel des clients actuels). Ce développement de la part de client ne peut s'obtenir que par un dialogue poussé avec le client qui va permettre de répondre à ses besoins spécifiques en adoptant la personnalisation de masse.

Or, la principale limite d'une stratégie de fidélisation est la banalisation des programmes de fidélisation. Ils sont très facilement copiables et les concurrents peuvent constamment adapter leurs barèmes à ceux des autres. Si un programme de fidélisation est indispensable, il ne fidélise en réalité que des clients qui souhaitent l'être ou du moins qui souhaitent profiter des avantages concrets qui leurs sont proposés. D'où l'avènement du marketing relationnel (one to one) qui vise à faire modifier le comportement des clients en faveur d'une marque, en fonction de leurs caractéristiques propres mais aussi de leur attitude prévisible par rapport à la marque et de l'environnement présent au moment du contact.

C'est pourquoi, les entreprises abandonnent peu à peu le marketing de masse, le tarif unique et se lancent dans une vraie stratégie de différenciation, c'est-à-dire de segmentation des consommateurs en fonction de leur degré de fidélité à l'enseigne. Une fois ce choix opéré, toute l'action commerciale visera à encourager les fidèles en les récompensant et à décourager la fréquentation des « cherry pickers » ou chasseurs de promotion en limitant les incessantes opérations du type « prix cassés ».

3-La fidélisation : un enjeu stratégique

Si la fidélisation représente un enjeu important pour les entreprises, elle ne se substitue cependant pas encore aux priorités marketing classiques telles la communication ou le merchandising.

Le concept du 20/80

La nouvelle nécessité du commerce étant de personnaliser une offre industrialisée qui s'appuie, pour des raisons de rentabilité, sur un marketing de masse, comment faire coïncider une offre de plus en plus massive à une demande de plus en plus individualisée ? En fidélisant et en créant un lien lui-même affectif, entre l'enseigne et son client.

Selon une étude Peat Marwick, les industriels fournisseurs de la distribution reconnaissent les avantages de la fidélisation. Pour la grande majorité d'entre eux (93%) c'est avant tout une « source d'avantage concurrentiel », mais aussi une « opportunité pour établir une relation directe avec les clients ». Si l'on prend l'exemple d'une grande surface, elle peut perdre certains de ses meilleurs clients en supprimant mal à propos les articles à rotation lente qu'ils préfèrent. Les distributeurs cherchent donc à obtenir des données de fidélisation pour savoir à l'avance quels articles il ne faut pas supprimer. Mais pourquoi conditionner les changements catégoriels aux réactions des meilleurs clients d'une grande surface ? Car ces meilleurs clients constituent l'essentiel du chiffre d'affaires : s'ils ne représentent que 30% de la clientèle, ils comptent pour 70% des ventes. Les 30% suivants ne réalisent que 20% du chiffre et les 40% qui restent se partagent les 10 derniers points (*source : Points de vente n°762 – 21 avril 1999*). Les entreprises ont enfin compris la règle du 20/80 : une minorité de clients assure la majorité du chiffre d'affaires.

Le rapport ventes/consommateurs/profits en grande distribution

% des ventes	% des consommateurs	% de profits
20%	4%	29%
50%	26%	55%
30%	70%	16%

Source : Etude Pricewaterhouse coopers auprès de tous les distributeurs européens (2000)

Le concept d'EPL

Une nouvelle notion vient d'apparaître pour définir la stratégie de fidélisation. Il s'agit de l'EPL (Efficient Profitable Loyalty) autrement dit fidélité efficace et rentable. La stratégie EPL vise à conserver et à développer le capital client au même titre que les profits de l'entreprise. En effet, la fidélité du consommateur est nécessaire pour concrétiser les efforts de la démarche marketing, encore faut-il que cette même démarche marketing permette de développer une fidélisation efficace et rentable. La stratégie de fidélisation EPL doit donc avoir pour objectif de parvenir à satisfaire le consommateur/client en toutes occasions, à tel point, qu'il n'éprouve plus le besoin ni même le désir de changer de marque ou d'enseigne. Le marketing mis en place sera avant tout un marketing client : on lui proposera un mix entre des avantages financiers et des bénéfices non financiers. Les avantages financiers sont présents dans une stratégie de fidélisation pour attirer l'attention sur le programme ; et les bénéfices non-financiers sont là pour créer le lien émotionnel qui incitera le client à la fidélité. En définitive, le programme de fidélisation sert à augmenter la valeur ajoutée de l'offre ; valeur ajoutée qu'il conviendra de faire connaître et reconnaître aux yeux du client. Cette orientation client peut même amener l'entreprise à s'adapter non plus au cycle de vie du produit, mais au cycle de vie du client.

4-La définition d'une stratégie marketing orientée vers le client

Lorsqu'il s'est fait une idée bien précise des consommateurs et du marché considéré, le service marketing peut s'atteler ensuite à la conception d'une **stratégie** orientée vers le client. On définit la stratégie marketing comme le choix des marchés cibles et l'établissement de relations rentables avec eux. Pour concevoir une stratégie marketing gagnante, le responsable marketing doit se poser deux grandes questions : *Quels consommateurs allons-nous servir (quel est notre marché cible)? Et Comment les servir au mieux (quelle est notre proposition de valeur)?* Ces concepts stratégiques seront brièvement évoqués ici, et traités plus en détail au chapitre suivant.

4.1 Choisir les consommateurs auxquels on va s'adresser

L'entreprise doit tout d'abord décider *qui* elle se propose de servir.

Pour ce faire, elle divise le marché en plusieurs sous-ensembles (*segments*) et sélectionne ceux qu'elle souhaite viser (*ciblage*). Il est en effet impossible de servir avec efficacité tous les clients : à vouloir les satisfaire tous, on risque de n'en satisfaire aucun.

L'entreprise a donc intérêt à sélectionner uniquement les clients qu'elle sera capable de contenter de façon rentable.

Certains responsables marketing cherchent même parfois à *réduire* la demande et le nombre de clients. La demande devenant excessive, les entreprises opèrent un *dé marketing* afin de réduire le nombre de clients ou de décaler temporairement ou définitivement la demande.

_ De même, le site d'ASF, les Autoroutes du Sud de la France, publie des prévisions de trafic pour ses clients « afin de circuler dans les créneaux les plus fluides ».

_ En définitive, les responsables marketing doivent décider quels sont les clients qu'ils souhaitent viser, et définir le niveau, la programmation dans le temps et la nature de la demande.

4.2 Formuler une proposition de valeur

L'entreprise doit également définir de quelle manière elle se propose de servir les clients ciblés – comment elle entend *se différencier* et *se positionner* sur le marché. La *proposition de valeur* de l'entreprise est l'ensemble des avantages ou des valeurs qu'elle promet d'apporter aux consommateurs afin de satisfaire leurs besoins.

La boisson énergétique Red Bull «revigore le corps et l'esprit». Elle a d'ailleurs conquis 70 % du marché en promettant de « donner des ailes » au consommateur.

Le magazine *Courrier international* se propose de donner à ses lecteurs francophones l'accès à l'actualité internationale.

Ces propositions de valeur différencient les marques les unes des autres. Elles répondent à la question du client : « Pourquoi devrais-je choisir votre marque plutôt que celle d'un concurrent ? » Les entreprises doivent élaborer des propositions fortes, capables de leur procurer un avantage décisif sur les marchés ciblés.

5. Bâtir des relations avec les clients

Les trois premières étapes du processus marketing – comprendre le marché et les besoins des clients, concevoir une stratégie marketing orientée vers le client, et élaborer un programme marketing – débouchent sur la quatrième étape, qui est aussi la plus importante : bâtir des relations rentables avec les clients.

5.1 Gestion de la relation client

La *gestion de la relation client (GRC)* est peut-être le concept le plus essentiel du marketing développé ces dernières années. Auparavant, la GRC se trouvait réduite à une simple activité de gestion des données clients. Selon cette définition, la GRC visait à traiter les informations relatives à chaque individu et à gérer les « occasions de rencontre » permettant de renforcer sa fidélité à l'égard de l'entreprise. Nous aborderons cette vision plus focalisée de l'activité GRC au chapitre 12, consacré à l'information marketing.

Récemment, la **gestion de la relation client** s'est enrichie d'une signification beaucoup plus large. Elle désigne à présent le processus global consistant à bâtir et à entretenir des relations rentables avec les clients, en leur apportant une valeur et une satisfaction supérieures à celles de la concurrence. Elle regroupe toutes les activités visant à conquérir et à fidéliser la clientèle.

5.2 Éléments fondateurs de la relation : la valeur client et la satisfaction

Pour établir des relations durables avec les clients, la clé réside dans l'octroi d'une valeur et d'une satisfaction supérieure à celles qu'ils trouvent ailleurs. Les clients satisfaits se montreront plus fidèles et se fourniront plus largement auprès de l'entreprise.

Valeur perçue Les consommateurs doivent souvent choisir parmi un éventail très important de produits et de services, et se tournent dès lors vers l'entreprise qui propose la **valeur perçue** la plus élevée – celle pour laquelle la différence entre l'ensemble des bénéfices et le coût total de l'offre marketing semble la plus favorable.

Satisfaction client La **satisfaction client** dépend des performances perçues du produit, comparées aux attentes de l'acheteur. Si les performances du produit ne sont pas à la hauteur de ses attentes, le client sera

mécontent. Si elles les remplissent exactement, il sera satisfait. Enfin, si elles les dépassent, il se montrera ravi et comblé.

Les entreprises les plus efficaces mettent tout en œuvre pour entretenir la satisfaction de leurs meilleurs clients. Les clients les plus satisfaits réitèrent leur achat et témoignent auprès des autres de l'expérience positive vécue avec le produit. La plupart des études font d'ailleurs état d'une relation directe entre le niveau de satisfaction et la fidélité de la clientèle, synonyme de performances accrues pour l'entreprise⁴. La meilleure stratégie consiste à *séduire* le client en lui faisant une proposition de valeur pertinente, puis à le *satisfaire*, en lui apportant *davantage* que promis.

Néanmoins, une entreprise centrée sur le client doit prendre soin de préserver sa rentabilité.

C'est un équilibre délicat : le responsable marketing doit continuer de produire toujours davantage de valeur et de satisfaction pour les clients que les concurrents, sous contrainte de profit.

5.3 : Niveaux de relations et outils associés

Les entreprises peuvent établir des relations clients situées à différents niveaux, selon la nature du marché cible. À l'une des extrémités du spectre, une entreprise possédant un grand nombre de clients à faible marge de rentabilité décidera sans doute de développer avec eux une *relation basique*. Ainsi, Danone ne peut contacter l'ensemble des acheteurs de ses yaourts pour les connaître personnellement. La firme préfère nouer des relations par le biais de la publicité, des promotions, de son numéro vert et de son site web.

À l'autre extrémité, si le marché compte peu de clients et se caractérise par des marges unitaires importantes, l'entreprise peut chercher à créer avec ces clients une véritable *relation de partenariat*. Chez P&G, des équipes clientèle dédiées travaillent ainsi en étroite collaboration avec les grandes enseignes de distribution comme Auchan ou Carrefour.

De nos jours, la plupart des grandes entreprises mettent en place des programmes de fidélisation et de rétention de la clientèle. Ainsi, de nombreuses sociétés proposent des programmes basés sur la *fréquence d'achat*, qui récompensent ceux qui achètent souvent ou en grandes quantités – c'est le cas notamment des compagnies aériennes, des chaînes d'hôtellerie ou de certains hypermarchés. D'autres privilégient la création de *clubs*, qui permettent d'offrir des réductions spéciales réservées aux membres et favorisent de la sorte la formation d'une communauté.

5.4 : L'évolution des relations clients

Ces dernières années, la façon dont les entreprises s'adressent à leurs clients a profondément évolué. Hier, elles se focalisaient sur un marketing de masse imposé sans distinction à l'ensemble de la clientèle. Aujourd'hui, elles établissent des relations durables et plus personnelles, en sélectionnant avec soin les clients visés. Quelques tendances majeures se dégagent.

Sélectionner plus soigneusement les clients auxquels on s'adresse

Très peu d'entreprises continuent aujourd'hui de pratiquer un véritable marketing de masse consistant à appliquer à tout nouveau client un modèle de vente standard. La plupart des responsables marketing ont réalisé qu'ils n'avaient aucun intérêt à établir des relations avec chacun de leurs clients. Ils préfèrent désormais cibler les plus rentables.

Dans le cadre de cette *gestion sélective des relations*, de nombreuses entreprises exploitent des analyses de rentabilité pour identifier les clients qui ne créent pas de valeur pour elles et privilégier les plus intéressants. Une fois qu'elles ont identifié les clients rentables, elles peuvent élaborer des offres particulièrement attractives et proposer des avantages spéciaux afin de séduire et de fidéliser ces clients. Mais que faire des clients non rentables ? L'entreprise peut chercher, si elle ne parvient pas à rentabiliser ces relations clients, à y mettre fin. Les établissements bancaires évaluent ainsi régulièrement la

rentabilité de leur clientèle en fonction du solde moyen des comptes, de leur niveau d'activité, de l'utilisation des services, des passages au guichet et de nombreuses autres variables. Pour la plupart des banques, il s'agit de fournir des services de qualité supérieure aux clients les plus prospères, tandis que les autres ne sont pas encouragés à poursuivre la relation.

Travailler sur le long terme

De même qu'elles se montrent plus sélectives quant au choix de leurs clients, les entreprises s'emploient aujourd'hui à les servir de façon plus durable et approfondie. Elles ne se contentent plus de concevoir des stratégies visant à *attirer* de nouveaux clients et à opérer de simples *transactions*. Elles utilisent la GRC pour *conserver* leurs clients actuels et bâtir avec eux des *relations* rentables sur le long terme. Cette nouvelle optique est celle du marketing relationnel, par opposition au marketing transactionnel. Le marketing relationnel s'emploie à séduire, retenir et développer un portefeuille de clientèle rentable.

L'évolution démographique, les progrès de la concurrence et la surcapacité de nombreux secteurs industriels ont entraîné une raréfaction de la clientèle, si bien que beaucoup de firmes se disputent à présent des marchés qui sont en train de stagner, voire de régresser. Dans ce contexte, les coûts liés à la conquête de nouveaux clients ne cessent d'augmenter. À l'heure actuelle, il faut dépenser en moyenne de 5 à 10 fois plus pour attirer un client que pour le conserver. Compte tenu de cette situation, les entreprises font donc logiquement tout ce qui est en leur pouvoir pour retenir les plus rentables⁶.

Établir un contact direct et de plus en plus interactif

De nombreuses entreprises cherchent également à établir un contact plus *direct* avec leurs clients. On peut même dire que l'on assiste à une véritable explosion du marketing et de la vente directs. Les clients peuvent désormais acheter tous les types de produits sans sortir de chez eux, que ce soit par téléphone, par correspondance ou par Internet.

Les acheteurs professionnels vont chercher sur le Web les articles les plus divers, depuis les fournitures de bureau jusqu'aux équipements informatiques les plus sophistiqués.

Certaines entreprises – Dell, Houra ou Amazon, pour n'en citer que quelques-unes – utilisent d'ailleurs *uniquement* des circuits de distribution directs. D'autres les exploitent en complément des circuits traditionnels.

— Sony vend ainsi ses consoles PlayStation et ses cartouches de jeu au travers de son réseau de revendeurs, en s'appuyant sur des campagnes publicitaires de plusieurs millions de dollars. Mais elle utilise aussi son site web (www.playstation.com) pour nouer des relations avec des joueurs de tous âges. Le site publie des informations sur les derniers jeux sortis, se fait l'écho des manifestations ou des promotions à venir, propose des manuels et des solutions, et permet même d'accéder à un forum de discussion pour échanger trucs et astuces. —

Nous reviendrons en détail sur le marketing et la vente directs aux chapitres 13 et 14.

Les nouvelles technologies, au premier rang desquelles Internet, permettent non seulement d'établir un contact direct avec ses clients, mais que ce contact soit de plus en plus interactif. Les marques peuvent ainsi observer ce qui se passe sur les forums spécialisés, ou dans les sites de communautés pour mieux comprendre ce qui se dit sur les produits et services de la marque et en tirer des enseignements.

En effet, les communautés de marque, groupes d'intérêt, forums en ligne, sur un sujet donné sont de plus en plus nombreux, et peuvent apporter des services complémentaires à ceux qu'apporte l'entreprise. Ainsi les nombreux votes, conseils et commentaires des internautes sur les produits constituent un apport précieux et une source d'information majeure pour les autres consommateurs.

Les bases de données concernant les achats en ligne permettent également à l'entreprise de faire des recommandations d'achat de plus en plus personnalisées.

Les entreprises sollicitent aussi de plus en plus souvent directement leurs clients pour exprimer leurs opinions, leur avis, ou faire des choix sur les produits, dans le cadre de ce que les professionnels appellent le « marketing participatif ». Il semble en effet que les consommateurs cherchent de façon croissante à donner leur opinion et à exprimer leur créativité dans tous les domaines, et particulièrement dans le domaine du marketing.

__ Ainsi, la Caisse d'Épargne a récemment sollicité des clients, via un concours sur Internet, pour proposer un design pour une nouvelle carte de crédit. Le gagnant a vu sa création utilisée pour une nouvelle carte bleue de cet établissement bancaire.

Tropicana a invité des consommateurs sur le stade de Roland-Garros pour leur faire goûter et les faire voter pour de nouveaux parfums de jus de fruits⁷. __

L'ensemble de ce contenu, « généré par les consommateurs », permet un dialogue continu avec les clients, et l'établissement de relations plus interactives. Les médias sociaux comme Facebook ou MySpace, ou encore les sites de téléchargement de vidéos comme YouTube constituent également des moyens nouveaux de communication à destination des clients potentiels, d'autant plus intéressants qu'ils sont relayés par les consommateurs eux-mêmes. Dans le même ordre d'idées, les blogs, ces « journaux intimes en ligne » exercent une influence de plus en plus grande sur les internautes, et cela peut profiter à la diffusion de nouveaux produits ou services, ou à l'amélioration de l'image d'une marque. Les entreprises cherchent donc de plus en plus à communiquer vers les blogueurs, ou plus généralement vers les différents leaders d'opinion sur Internet. Comme tous les leaders d'opinion cependant, ils ne seront véritablement écoutés que si leur réputation d'indépendance est intacte.

Ces développements ne sont en effet pas sans risques pour les entreprises car les consommateurs ont gagné un nouveau pouvoir grâce à Internet et sa capacité à fédérer un nombre important de personnes très rapidement. Si de nombreuses marques ont cherché à utiliser ce potentiel, en diffusant des messages destinés à être propagés par les internautes, dans le cadre de ce que l'on appelle le « marketing viral », ce nouveau pouvoir des internautes peut parfois s'exercer au détriment des entreprises, si ceux-ci cherchent à organiser un boycott, ou à endommager la réputation d'une entreprise.

__ Le cas du musicien canadien Dave Carrol qui a eu sa guitare cassée dans un vol de l'United Airlines en 2008 est devenu célèbre. Dave a essayé d'obtenir la réparation de sa guitare pendant 9 mois, sans aucun succès. Finalement, il a décidé de raconter son histoire en 3 chansons. La première chanson a été postée sur YouTube en juillet 2009, le succès a été immédiat, en moins de 10 jours 3,2 millions d'internautes ont vu la vidéo et 14 000 l'ont commentée. La vidéo de cette chanson a déjà été vue par plus de 5 millions de personnes. La saga de Dave Carrol contre l'United Airlines a aussi fait la une de la presse et de plusieurs blogs américains et internationaux, le musicien a été interviewé par des chaînes comme CBS et CNN, son cas a été mentionné dans des blogs partout dans le monde. La deuxième chanson a été postée sur YouTube en août 2009 et presque 500 000 personnes ont déjà visionné la vidéo. __

II : Capter la valeur produite par les clients

Les quatre premières étapes du processus marketing visent à établir des relations avec les clients en leur procurant une valeur supérieure. La dernière étape consiste à capter la valeur produite en retour par les clients, sous forme de ventes, de parts de marché et de profits. En créant une valeur supérieure, l'entreprise s'assure de combler ses clients, qui lui resteront fidèles et continueront d'acheter ses produits. Sur le long terme, elle profite de ce fait d'un retour plus important. Nous étudierons ici les divers bénéfices de cette création de valeur : fidélisation et conservation de la clientèle, part de client, et enfin capital client.

1- Fidéliser et retenir la clientèle

Une GRC (Gestion de la Relation Client) efficace permet de satisfaire les clients, qui se montrent dès lors d'autant plus fidèles et parlent en bien de l'entreprise et de ses produits.

Les études révèlent d'ailleurs à cet égard d'importantes différences entre les clients peu satisfaits, assez satisfaits et totalement satisfaits, le moindre écart pouvant entraîner un recul notable de la fidélité. En conséquence, l'objectif de la GRC n'est pas simplement de générer de la satisfaction, mais de « combler » véritablement les clients⁹.

Les entreprises commencent à se rendre compte que la perte d'un client représente bien plus que la perte d'une vente ponctuelle. Car elle implique aussi la perte de la totalité des achats que le client aurait pu effectuer tout au long de sa relation avec l'entreprise, et qui composent pour celle-ci la **valeur à vie dudit client**.

Retenir et fidéliser les clients constitue donc de toute évidence une simple question de bon sens économique. Même si elle perd de l'argent sur une transaction donnée, l'entreprise peut retirer un bénéfice substantiel d'une relation à long terme.

Sur le plan des relations clients, il résulte de tout cela que les entreprises doivent faire en sorte de viser le plus haut possible. La satisfaction absolue du client ne se traduit pas simplement par une préférence rationnelle, mais par la formation d'un lien émotionnel vis-à-vis du produit et de la marque concernés. Un client satisfait sera ainsi enclin à recommander le produit et à résister aux offres commerciales de produits concurrents.

2- Conquérir une part de client plus importante

Outre le fait de conserver les bons clients pour capter leur valeur à vie, une GRC efficace pourra aider les responsables marketing à acquérir une plus grande **part de client**. Les banques cherchent ainsi à augmenter leur « part de portefeuille », les supermarchés, les restaurants, et les fabricants de produits alimentaires, leur « part d'estomac » et les compagnies aériennes, leur « part de voyage ».

Pour élargir leur part de client, les entreprises peuvent notamment choisir de diversifier leur offre. Elles peuvent aussi former leurs employés en vue de développer les ventes croisées et de favoriser la montée en gamme, de manière à proposer davantage de produits et de services aux clients actuels.

— Amazon.com met à profit les relations nouées avec ses 45 millions de clients pour accroître la part qu'elle occupe dans les achats de chacun. Au départ simple librairie en ligne, la firme propose aujourd'hui des disques, des films, des cadeaux, des jouets, des appareils électroniques, des équipements de bureau, des articles de bricolage, des produits de jardinage, des vêtements et des accessoires de mode, des bijoux, ainsi qu'un service d'enchères. En fonction de l'historique d'achat de chaque client, Amazon.com se révèle capable par ailleurs de lui recommander certains produits apparentés susceptibles de l'intéresser. De cette façon, l'entreprise capte peu à peu une part de plus en plus grande du budget du client. —

3-Développer le capital client

Au vu de ce qui précède, on comprend qu'il est tout aussi important d'attirer les clients que de les conserver et de les fidéliser, afin de constituer un capital client.

Qu'est-ce que le capital client ?

Le but ultime de la GRC consiste à produire un **capital client** élevé¹⁰. Le **capital client** désigne la somme des valeurs à vie actualisées de l'ensemble des clients actuels et potentiels de l'entreprise. Fondamentalement, plus la fidélité des clients rentables s'accroît, plus le capital client augmente.

Comparé aux chiffres de ventes ou aux parts de marché, ce capital client propose souvent une meilleure mesure des performances de l'entreprise.

Établir les bonnes relations avec les bons clients

Les entreprises doivent gérer avec soin leur capital client. Elles doivent envisager leur clientèle comme un portefeuille d'actifs qu'il convient d'administrer et de valoriser. Pour autant, tous ces clients – fussent-ils les plus fidèles – ne représentent pas forcément un bon investissement. Il arrive en effet que certains clients fidèles se révèlent peu rentables et que d'autres, plus « volages », rapportent au contraire bien davantage.

L'entreprise peut classer ses clients en fonction de leur rentabilité potentielle, et gérer ses relations en conséquence. La figure 1.5 illustre une répartition des clients en quatre groupes, selon leur niveau de rentabilité et leur degré de fidélité prévisible¹¹. Chaque groupe réclame une stratégie de gestion relationnelle adaptée.

Rentabilité Potentielle	Rentabilité élevée	Papillons Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit élevé	Vrais amis Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit maximal	Clients à long terme
	Rentabilité faible	Étrangers Faible adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit minimal	Boulets Adéquation limitée entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; faible potentiel de profit	Clients à court terme
Fidélité prévisible				

Les « étrangers » se caractérisent par une faible rentabilité et une fidélité réduite.

L'offre de l'entreprise répond assez peu à leurs besoins. Pour ces clients-là, la stratégie relationnelle est fort simple : investissement nul.

Les « papillons » se montrent rentables mais infidèles. L'offre de l'entreprise est en adéquation avec leurs besoins. Pourtant, à l'instar des vrais papillons, leurs apparitions restent toujours éphémères. On peut citer l'exemple des investisseurs boursiers, qui s'échangent en permanence de grandes quantités de titres, mais préfèrent traquer les meilleures affaires plutôt que s'engager dans une relation durable avec un courtier unique.

Les efforts visant à convertir les papillons en clients fidèles ont peu de chances de réussir.

Il vaut mieux pour l'entreprise profiter tant qu'il est temps de leur présence, les attirer au moyen de « coups » promotionnels, opérer avec eux des transactions rentables et satisfaisantes, et attendre ensuite la prochaine occasion.

Les « vrais amis » sont à la fois rentables et fidèles. L'entreprise leur présente une offre qui correspond parfaitement à leurs besoins. Elle tâchera par conséquent d'investir durablement dans cette relation, et de satisfaire, cultiver, conserver et développer cette clientèle. Elle transformera ainsi ses clients en véritables ambassadeurs, qui non seulement lui achèteront ses produits mais les recommanderont à leur entourage.

Les « boulets » sont extrêmement fidèles mais peu rentables. L'adéquation entre leurs besoins et l'offre de l'entreprise demeure limitée. On citera pour exemple les clients les moins actifs d'un établissement bancaire, qui certes utilisent régulièrement leur compte mais ne génèrent pas assez de revenus pour compenser les coûts de gestion. Ce sont probablement les clients les plus problématiques. S'il s'avère impossible d'améliorer leur rentabilité – en leur faisant acheter davantage de produits, en augmentant les tarifs ou en réduisant le niveau de service –, il faudra se résoudre à les décourager.

La notion explorée ici se révèle absolument essentielle, à savoir que chaque groupe de clients réclame une stratégie relationnelle différente. Le but est bien évidemment de nouer les *bonnes relations* avec les *bons clients*.

III: Quels sont les outils pour fidéliser les clients ?

1-Sur le lieu de vente

Le merchandising

Jean-Marc LEHU considère le merchandising comme un outil de fidélisation dans ce sens où il supprime le phénomène de lassitude chez le consommateur à travers un renouvellement suffisamment important du point de vente. Ceci est d'autant plus vrai depuis l'essor du libre service : le produit doit désormais se vendre tout seul. Le rayon dispose alors d'un fort pouvoir d'attraction. C'est au merchandising de mettre en forme ce rayon.

Par exemple, chez Ikea, l'alternance d'allées courtes et longues participent au rythme de la promenade. Les têtes de gondole et bouts de rayon nus sont habilement mixés chez Leroy Merlin. Carrefour n'a pas hésité à sacrifier quelques mètres de linéaire textile pour introduire des podiums avec des mannequins.

Le « retailtainment »

C'est une nouvelle méthode d'animation des points de vente, déjà bien utilisée aux Etats-Unis. A l'origine de cette tendance, la volonté de nouer avec la clientèle une relation commerciale qui soit autre que mercantile. C'est bien la fidélisation du consommateur qui est au cœur du débat. Le client revendique désormais une certaine considération, il ne veut plus être traité comme « Monsieur Tout-le-monde ». C'est par l'immatériel, autour de l'accueil, des services, de l'architecture, de la décoration et de l'agencement que la différence s'établira. Architecture valorisante, pour ne pas dire prestigieuse, accueil et services : tel est le nouveau triptyque de base du commerce pour entretenir et enrichir la relation commerciale. Ces trois aspects deviendraient même les seuls territoires de compétition. Ainsi, une nouvelle génération d'espaces commerciaux est en train de voir le jour. Le dernier-né : le Carrefour de Montesson (Yvelines) qui, après 30 ans d'existence, a été rénové de fond en comble. Sa surface est ainsi passée de 12 000 à 18 000 m². Ce qui lui permet d'intégrer toutes les dernières technologies du groupe en réorganisant son aménagement intérieur par univers de consommation tant pour l'alimentaire que pour le non-alimentaire. Le nouvel agencement met en scène des allées spacieuses, et un meilleur repérage des produits. Il regroupe désormais l'offre selon la logique d'achat des clients. L'idée de Carrefour est de proposer l'achat plaisir plutôt que l'achat contrainte. Ainsi, l'espace alimentaire démarre dorénavant par les produits les plus encombrants et les plus pondéreux (produits d'entretien, boissons, épicerie). Le magasin met également l'accent sur les services : espaces de repos, de restauration. Les résultats sont d'ailleurs à la hauteur des efforts fournis : +40 à +45% de clientèle supplémentaire par rapport à 1999 et une croissance supérieure à 30% pour le chiffre d'affaires (*source : CB News – juin 2000*).

La logistique au service du client

Auchan a mis au point un service au volant de produits lourds et volumineux, *Auchan Express*. Le principe est d'accompagner « pas à pas » le client dans son acte d'achat sans lui faire poser le pied à terre : le consommateur passe commande et paye sur une borne informatique avant de se garer autour d'un entrepôt pour se faire déposer directement dans son coffre les produits commandés. L'avantage pour le client est de gagner du temps et surtout d'éviter de circuler dans les allées du magasin avec un chariot très lourd. Au total, 120 références ont été sélectionnées pour cette expérience effectuée dans le magasin de Leers. Essentiellement de l'alimentaire, pas de produits frais, un peu de non alimentaire (couches, litières, charbon de bois ou terreau selon la saison). Cette méthode peut s'avérer fidélisante si l'enseigne arrive à maîtriser tous ces flux de marchandises et à satisfaire le client sur le critère de la rapidité.

Le client-expert

Dès 1995, l'enseigne Casino décide de constituer un large panel de consommateurs, testeurs de ses produits. 10 000 consommateurs baptisés « clients-experts » ont ainsi été recrutés à l'aide de la Sofres.

But de l'opération : faire une analyse de la valeur des produits de l'enseigne. A l'issue de l'analyse, la plupart des produits furent appréciés, certains devant être améliorés, ce à quoi l'entreprise s'engageait. Puis elle renouvela le test pour obtenir l'adhésion de ses consommateurs sur les améliorations. Le cola (marque Clear) de Casino lui n'était pas suffisamment apprécié. Il fut donc abandonné et l'abandon fit l'objet d'une campagne d'information grand public, insistant de ce fait sur le rôle et l'importance de l'observation du consommateur. D'autres produits comme des biscuits fourrés et une boisson aux fruits exotiques subirent le même sort, au vu de leur note décevante. Compte tenu de son réel succès, le programme « clients-experts » fut poursuivi et en 1998, différents secteurs non-alimentaires (jouets et produits pour bébés notamment) furent eux aussi concernés. En mai 2000, Casino a réitérer cette expérience en recrutant 500 clients-experts pour tester gratuitement tous les produits Casino bio. Le succès de cette approche a été maintes fois signalé. Au delà des bons résultats quantitatifs, c'est la qualité de la démarche relationnelle qui doit être soulignée : par leur participation et l'écoute de l'enseigne, les clients ont le sentiment d'être « reconnus », ce qui constitue un facteur de fidélisation plutôt efficace.

Les cartes de fidélité

Les cartes de fidélité visent à faire revenir le client. Souvent gratuites, elles s'adressent au plus grand nombre et permettent d'accumuler des points. Le client augmente son « capital » à chaque passage à la caisse et est récompensé lorsqu'il atteint un certain niveau. Plus de 6 millions de cartes de fidélité circulent dans les points de vente en France (cf. figure ci-après). En effet, selon une étude du cabinet Adetem (LSA, mars 1998), pas moins de 39% des consommateurs possèdent une carte de fidélité éditée par une ou plusieurs enseignes d'hypermarchés ou de supermarchés. Pour 70% des porteurs de cartes, c'est l'attrait des promotions et des remises qui leur sont réservées qui les incitent à revenir régulièrement dans le magasin.

Les principales cartes de fidélité

Cartes	Enseignes	Création	Nbre de porteurs
Apache	Apache	1996	600
Atac	Atac	1996	1 M
Atout	Castorama	1998	200 000
Carte U	Système U	1997	1 M
Catena	Catena	1998	3 600
Club Avantages	Casino	1997	1.5 M
Fnac	Fnac	1976	730 000
Iris	Stoc	1997	1.5 M
PG	PG	1994	200 000

Côté résultats, les avis sont partagés. Chez certaines enseignes, les cartes sont indéniablement rentables. Chez Système U, le porteur d'une Carte U dépense en moyenne 330 F par visite. Soit 40 à 50% de plus qu'un client anonyme. Chez Stoc, le chiffre d'affaires des marques propres a bondi dans certains magasins de 10 à 15% (Source : LSA n° 1599, octobre 1998).

Pour d'autres enseignes, la carte n'est qu'un support utilisé pour recueillir des informations sur les consommateurs, récupérer des données qualitatives au moment où le client réclame sa carte, puis des données quantitatives lorsqu'il l'utilise. Rassemblées, consolidées dans des bases de données, ces informations permettent au distributeur de mieux cerner ses clients, de comprendre leurs comportements et de les anticiper. Chez certaines enseignes, on constate que finalement, les cartes de fidélité seraient devenues des cartes d'infidélité. Appâté par les récompenses, le consommateur se mue en chasseur de promotions et zappe d'une enseigne à l'autre. Un résultat en contradiction totale avec les objectifs initiaux. Pour y remédier, les enseignes doivent apporter une véritable valeur ajoutée à leur programme de fidélisation. L'une des solutions passe par une offre de services afférents à la carte.

Des cartes multi-services

Selon une étude réalisée par Ernst & Young en 1998, les cartes constituent avant tout un « support » devant proposer automatiquement à la fois des démarches fidélisantes et des systèmes d'avantages. Plus précisément, et pour être efficace, une carte doit jouer simultanément sur trois registres :

- le ludique (jeux, accumulation de points, propositions de participation à des tirages au sort...)
- la prime (cadeaux, systèmes de réduction de prix, voyages à gagner ou lots produits...)
- les avantages (facilité de passage en caisse, accès à une palette de services élargie, facilités de paiement, courrier personnalisé pour profiter avant tout le monde des meilleures opportunités en magasin...)

En définitive, la carte doit elle-même faire la démonstration de sa proximité avec son client en l'informant des nouveautés, des opportunités ou des promotions. C'est tout l'enjeu du lien relationnel que les enseignes cherchent à établir avec leurs meilleurs clients.

C'est le parti pris de Norauto. Outre le traditionnel système de points, l'enseigne propose au titulaire une assistance crevaillon 24 heures sur 24, la possibilité de réserver avec 20% de réduction un véhicule utilitaire et une remise de 10% sur le contrôle technique. Toujours pour faciliter la tâche des 550 000 porteurs actifs de la carte, le spécialiste des centres-autos a mis en place depuis juillet 2000 un numéro Indigo. L'ensemble des services clients est désormais accessible via un numéro de téléphone unique. Certaines enseignes proposent un système de cartes aux prestations prépayées. Ainsi, le Virgin Mégastore de Marseille propose une carte « Musipuce » qui permet d'acheter des partitions sur une borne interactive. Elle reprend le système de la carte téléphonique avec 100 unités prépayées. Résultats : 60% des clients reviennent au moins une fois par semaine. Ce système de cartes permet de lancer des opérations très ciblées. Cependant, c'est un système contraignant pour le client qui doit recharger sa carte.

Des cartes aux services personnalisés

Les supermarchés Casino, qui disposent avec le programme Club Avantages d'une carte de fidélité dont le taux de pénétration est l'un des plus élevés dans la distribution française (1.2 millions de porteurs), se mettent aujourd'hui à l'heure de la communication « one-to-few ». En ciblant et en segmentant ses offres expédiées par mailing personnalisées aux 30% de porteurs très actifs du Club (ils génèrent à eux seuls près de 70% du chiffre d'affaires), Casino espère augmenter encore la part de leurs achats dans ses magasins. L'adaptation et la personnalisation de l'offre impliquent de définir précisément les cibles auxquelles on désire s'adresser. La base de données de porteurs de la carte permet d'obtenir les renseignements de base sur leurs comportements vis-à-vis de l'enseigne : la récurrence de la dernière visite, la fréquence de fréquentation et le montant des achats. Ces éléments sont ensuite croisés avec d'autres critères, comme les données sociodémographiques fournies par l'INSEE pour les plus générales, les informations obtenues après déduplication sur des fichiers internes à l'enseigne (Club des jeunes mamans, des sommeliers, les 40 000 experts, ceux de Casino Vacances, des sites internet) ou encore celles particulièrement précises, laissées sur les tickets de caisse par chaque porteur. A partir de ces croisements, l'enseigne a découpé son fichier en segments, chacun correspondant à une cible particulière. Chacune recevra son message personnalisé, en plus de la lettre d'informations Club Avantages, envoyé trois fois par an à l'ensemble des porteurs. L'approche ciblée permet, par exemple, de s'adresser de manière spécifique au client qui dépense 250F en moyenne par visite pour l'inciter à dépenser plus : le gain de points offerts ou la promesse d'un cadeau se déclenche à partir du seuil de dépense de 300 F. A ce jour, aucune enseigne de supermarchés n'est allée aussi loin dans la relation client. L'avantage concurrentiel qu'en tire Casino lui a permis de réorienter une partie des moyens consacrés aux opérations de masse (prospectus), génératrices de trafic, vers des campagnes ciblées, destinées à augmenter la fidélité à l'enseigne. Les coûts, en revanche, ne sont pas les mêmes. D'après les chiffres publiés par l'Union française de marketing direct, celui du contact est compris entre 60 centimes et 1F pour un imprimé non adressé, contre 4.71 F en moyenne pour un mailing personnalisé. C'est le prix à payer pour augmenter la fidélité de ses meilleurs clients.

La carte Avantages de Casino propose comme d'autres enseignes un système de cumul de points permettant d'obtenir des cadeaux. Mais Casino va plus loin en adressant aux porteurs des planches de "bons" dont les montants s'ajoutent aux points obtenus de façon plus classique. A chaque visite, le client peut ainsi bénéficier de 50 points supplémentaires et de 5 à 10 points pour des achats dans des rayons définis. Le système est intéressant à plus d'un titre :

- il ne se contente pas de récompenser après coup la visite, mais l'encourage,
- il permet d'orienter les clients vers des rayons spécifiques, probablement en fonction de leur historique d'achat,
- il crée un effet relationnel supplémentaire, les planches de bons étant perçues comme un avantage spécifique.

Les cartes multi-enseignes

En augmentant le nombre d'enseignes associées au programme de fidélisation, on multiplie du même coup les occasions d'utilisation de la carte. Si chaque enseigne associée propose un service spécifique, la carte devient alors multi-usage. Les coûts de gestion du programme sont partagés entre les enseignes partenaires. La multiplication des enseignes -et donc des usages- rend le programme incontournable et difficilement copiable.

Bâti autour de Casino et Shell, le programme de la carte Club Avantages est également valable dans le réseau des centres-autos Euromaster. La carte sert de support aux services de téléphonie proposés par Kertel. Elle compte 1.5 millions de porteurs dont 72% d'actifs. Chez ces derniers, la croissance annuelle des dépenses dans l'enseigne est supérieure de 85 points à celle des non-porteurs (*source LSA n°1599 – octobre 1998*). En effet, l'enseigne a su exploiter sa base de données pour des actions très ciblées qui visaient à résoudre des problèmes bien particuliers et propres à chaque point de vente : panier moyen insuffisant, faiblesses sur un rayon, etc.

Profil des cartes de fidélité des hypermarchés

Enseigne	Nbre de porteurs	Prix	Technologie	Fonctionnalités	Programme de fidélisation
Leclerc	4.5 millions	Gratuite	Carte à code à barres	Cumul de bons d'achat	Cumul de bons d'achat utilisables dès le lendemain sur tous les produits du magasin
Carrefour-Pass	2 millions	40 francs	Carte à puce	Paielement crédit	Cumul de points cadeaux, offres réservées
Auchan-Accord	1.4 million	40 francs	Carte à puce	Paielement crédit	Cumul de points cadeaux
Géant-Cofinago	0.5 million	40 francs	Carte à puce	Paielement crédit	Carte inter-enseigne (groupe Cofinoga) cumul de points cadeaux offres réservées

L'extension des cartes de fidélité à l'internet

La carte de fidélité peut désormais être élargie à Internet. Le web permet d'identifier instantanément le cyber client et donc de lui proposer un assortiment particulier et des promotions pertinentes. La carte de fidélité, plus exactement son numéro, servira alors d'identifiant. L'avantage pour le distributeur est de concentrer ses efforts sur quelques consommateurs. De plus, la rentabilité est garantie puisqu'il n'est point besoin d'envoyer de relance (marketing direct) ou de monter des opérations spécifiques (salons...). De l'autre côté, le client ne perd pas son temps puisqu'il obtient immédiatement les informations qu'il désire.

Ainsi, partant du principe que 3% des 4 millions de ses adhérents sont branchés sur le net, France Loisirs a investi plus de 2 MF dans une boutique virtuelle. Les adhérents frappent leur code secret et l'informatique lance immédiatement une offre personnalisée (basée sur l'historique, l'ancienneté et le segment du client).

Le programme points Ciel développé par les enseignes du réseau Cofinoga (Galeries Lafayette, Géant, BHV, Monoprix...) qui donne droit à des voyages gratuits par cumul de points, vise à récompenser les clients les plus réguliers et à transformer les occasionnels en fidèles. Ce programme de fidélisation multi-enseignes propose maintenant un site pointsciel.com afin de développer l'interactivité avec ses adhérents. On peut notamment s'y informer sur le fonctionnement, connaître les enseignes partenaires, adhérer en ligne, prendre connaissance des opérations bonus, consulter son compte point et faire une simulation de récompense. On peut aussi s'abonner à une Newsletter mensuelle et participer à un jeu. Le site est propre, ergonomique. Un exemple à suivre pour toutes les cartes de fidélité. A noter que la fonction première de ce type de carte reste le paiement. Sur le même principe, Aquarelle (fleuriste) propose sur son site l'adhésion au Club Aquarelle qui permet d'obtenir tous les huit achats, une ristourne correspondant à 10% du montant des achats précédents imputée sur le neuvième achat. Les adhérents au programme Aquarelle peuvent accéder en ligne à l'état de leur compte. Selon Netpro, près d'un client sur deux adhère au programme.

De leurs côtés, les supermarchés Casino proposent également un site sur lequel les consommateurs peuvent obtenir des informations précises sur la carte « Club Avantages » (cadeaux, nombre de points, partenaires, produits avec points bonus, etc.). Il s'agit d'un site qui intègre bien toutes les informations nécessaires pour profiter de la carte.

Ces techniques présentent l'avantage d'être relativement légères techniquement et bon marché.

Lorsqu'une carte est envoyée à l'adhérent ou client, elle ne sert en fait que de support de mémorisation et a donc un coût sans aucune mesure avec les cartes plus élaborées des programmes en points de vente.

Contrairement à ce que pourrait laisser croire leur développement, la rentabilité des programmes de fidélisation complexes est loin d'être toujours assurée. Ceci s'explique par le montant considérable des investissements dédiés à de tels projets et également par le fait que ce sont souvent les consommateurs déjà fidèles qui y adhèrent. Même si on ne possède pas de données en la matière, on peut cependant penser que les versions en ligne possèdent davantage de chances d'influencer le choix d'un cyberconsommateur libéré des contraintes géographiques dans le choix de l'enseigne et davantage impliqué dans la gestion de son compte points.

2- Chez le consommateur

Marketing direct

En effet, l'approche marketing direct se fonde sur la possibilité d'agir graduellement sur le comportement du consommateur individuel. Partant du suspect (cible potentielle), le cheminement conduit au prospect (identification des personnes susceptibles d'être consommatrices de produit), puis au client occasionnel, puis au client régulier, et aboutit enfin au fidèle de la marque. Le marketing direct a pour vocation de travailler sur ce schéma en l'affinant sans cesse. Le raisonnement implique de connaître l'historique de chaque consommateur. Créer et entretenir une relation continue entre produit et client, entre marque et consommateur suppose de pouvoir, via des techniques de marketing direct, identifier l'interlocuteur pour lui tenir le discours adéquat, et maintenir ensuite le lien avec lui pour le valoriser en suivant ses comportements. Mais pour identifier les clients, il faut d'abord les trouver, via des techniques promotionnelles qui permettent, sur le terrain, d'établir le contact avec la cible, qui amènent le consommateur à devenir le suspect. Il faut provoquer la rencontre avec les consommateurs pour ouvrir la possibilité, à partir d'un fichier ou d'une base de données, de « travailler » les clients fidèles ou moyennement fidèles.

Dans une politique globale de communication de comportement, l'action promotionnelle rapproche rapidement les consommateurs du produit, et les techniques de marketing direct, aptes à fidéliser le client

et à installer ou conforter une marque, prennent le relais pour agir de manière plus fine. Le marketing joue ici le rôle d'un média qui s'intègre dans une stratégie promotionnelle. C'est un moyen de définir précisément des interlocuteurs puis d'entretenir un dialogue avec eux y compris hors du lieu de vente, une façon de relancer l'action promotionnelle en touchant rapidement et directement les clients chez eux. Le marketing direct utilise plusieurs médias de communication ; certains d'entre eux servent uniquement à la constitution du fichier, d'autres servent à la fois au recrutement et à l'expédition des messages.

Le mass-média

L'utilisation de ces supports (le plus souvent la presse magazine) consiste à y insérer des annonces comportant une offre spécifique accompagnée d'un coupon-réponse que les lecteurs sont invités à renvoyer à l'entreprise. Ces annonces visent à déclencher un passage à l'acte, c'est-à-dire une réponse immédiate et concrète.

Le mailing

C'est le média principal du marketing direct, au point qu'on le confond parfois avec lui. Il est utilisé à la fois pour constituer un fichier et pour adresser ensuite des messages à ses membres. Plusieurs centaines de millions de lettres de marketing direct sont expédiées chaque année en France, et il existe des sociétés spécialisées dans la rédaction et la mise en page de ces lettres. Elles utilisent des techniques assez élaborées.

Les parfumeries Silver Moon axent leur stratégie de fidélisation sur le mailing. En effet, cinq à six fois par an, les clientes reçoivent une petite brochure d'informations centrée sur l'actualité et les préoccupations beauté de la saison. Un mailing était ainsi consacré aux nouvelles collections et tendances des grandes marques de maquillage. L'objectif était d'aider les clientes à utiliser les nouveaux looks et aussi de les attirer dans le magasin. Cette opération maquillage a ainsi déclenché 23% de trafic supplémentaire. Une fiche beauté « techniques de pros » a également été envoyée avec l'opération maquillage. Dans le mailing étaient présentés, en partenariat avec les marques, des échantillons, des gadgets et autres petits cadeaux offerts pour un certain montant d'achat. Dans les mêmes conditions (pour 350 à 480 F d'achats), Silver Moon proposait dans chaque courrier un cadeau à retirer. Les taux de retour des mailings se sont situés en moyenne entre 25 et 30%.

Les prospectus et dépliants

La boîte aux lettres constitue un lien commercial entre le magasin et un consommateur de plus en plus difficile à sensibiliser et donc à déplacer dans les surfaces de vente si l'enseigne n'est pas en mesure de proposer toujours quelque chose de nouveau. Cependant, le consommateur est exposé à un nombre considérable d'opérations aux noms différents, mais similaires sur le fond. Un anniversaire chasse l'autre. Et pourtant, le consommateur est demandeur d'une information commerciale de qualité de la part des enseignes : il regarde, compare, conserve et se déplace en magasin pour profiter des meilleures affaires. Les dépliants et prospectus constituent donc la véritable vitrine du point de vente. Simplement, les enseignes doivent les utiliser pour se différencier. Il s'agit donc de concevoir des dépliants didactiques et durables que le consommateur pourra consulter à plusieurs reprises.

Les enseignes l'ont bien compris et se tournent désormais vers le qualitatif. Le volume de dépliants distribués dans les boîtes aux lettres est ainsi à la baisse (cf. figure ci-après). En effet, la quantité estimée de dépliants serait passée de 9.5 milliards en 1998 à 9 milliards en 1999. Un affaïssement qui peut s'expliquer par la diminution du nombre d'enseignes présentes sur le marché (par exemple Mammouth) ou par la réduction du nombre d'opérations de certaines catégories d'enseignes. Cette baisse du nombre de dépliants peut également s'expliquer par le fait que les enseignes ne veulent plus participer à n'importe quelle opération et restreignent leurs budgets commerciaux face aux exigences de concentration de la distribution. Les dépliants sont certes moins nombreux et les opérations plus rares mais ils prennent de l'épaisseur. Les enseignes ont recours à des campagnes d'image et des programmes de fidélisation plus importants. Les campagnes sont nationales et les produits mis en avant proviennent autant de l'alimentaire que du non alimentaire. Les dépliants sont aujourd'hui des fourre-tout, mélangeant yaourts

et bijoux, vêtements et ordinateurs. Les prospectus sont en fait plus épais et balayent plusieurs thèmes au sein d'un même document.

L'e-mailing

Certains acteurs du commerce électronique ont décidé de développer leur relation avec les clients grâce à l'e-mail. On trouve fréquemment, sur les pages d'accueil de leurs sites, la possibilité d'inscrire son adresse e-mail afin d'être informé de l'actualité du site, de recevoir des offres promotionnelles ou encore, dès qu'un achat est effectué sur le site, l'inscription sur la liste est proposée. L'entreprise peut ainsi se constituer un fichier maison et évite les frais d'appropriation. De plus, elle peut facilement enrichir sa base de données (segmentation, ajout d'informations...) et instaurer une relation de dialogue dans le temps. En effet, lorsqu'on loue ou qu'on achète une liste, il faut se contenter des informations détenues par le « broker » pour cibler les envois. Selon une étude de Planetclient.com, les coûts moyens, en fonction du nombre et de la segmentation demandés, varient entre 3 et 5 F pour l'achat et entre 0.05 et 2F pour la location. Soulignons que dans ce dernier cas, les adresses ne sont utilisables que pour une seule campagne. Pratiquer la location aura un intérêt si l'on cherche à travers l'opération d'e-mailing à se faire connaître et non à instaurer une relation de fidélité. L'e-mailing se pose donc comme un véritable outil de fidélisation. En effet, en fonction du contenu des envois (newsletter, alertes, offres spéciales), le visiteur occasionnel devient régulier, ou encore acheteur et ceux qui étaient déjà clients augmentent leurs achats. L'impact sur les ventes est donc important et parallèlement les coûts sont dérisoires : plus de papier, ni de frais de conception, ni tri, ni envoi postal. Soit moins de 1 F par mail, c'est-à-dire 80% de moins que les campagnes traditionnelles (*Source : LSA n°1691 - 28 Septembre 2000*).

Les sites qui ont recours à l'e-mailing

La Redoute	Castorama	1855com	Rouge-blanc.com		Dégriftour	Pere-Noel.fr
Inscription à la liste de diffusion sur la Home page	Bientôt	oui	oui	oui	oui	oui
Contenu mail	- Actualité du site - Promotions produits selon critères (âge, sexe)	-Planning des stages (magasin et web) -Description des produits en promotion -Information sur la rubrique conseil du site -Actualité du site	- Newsletter -Opérations spéciales	Actualité du site et promotions produits selon les habitudes d'achat.	Offres (voyages) correspondant à une demande	Actualité du site et promotions produits selon les habitudes d'achat
Mesure des retours	Confidentiel	60%	Environ 20%	Génère plus du tiers des ventes	Confidentiel	Plus de 50%
Fréquence des envois	Toutes les 6 semaines	mensuel	Bi-mensuel		hebdomadaire	- Bi-mensuel pour les offres ciblées. - Mensuel pour les mails généralistes.

Attention cependant aux abus : la CNIL (Commission nationale informatique et liberté) s'oppose à toute exploitation des e-mails sans l'accord des individus. L'entreprise peut se faire une très mauvaise image. En effet, on ne peut pas se permettre de pratiquer des envois en masse comme dans le mailing classique. L'envoi doit être « opt-in » c'est-à-dire explicitement autorisé, voire préconisé par l'internaute et ce dernier doit pouvoir se désabonner très facilement. Un taux de désabonnement inférieur à 1% signifie que l'envoi a été correctement ciblé et que sa fréquence convient aux internautes. Le ciblage est

d'ailleurs difficile via internet. En effet, l'internaute n'aime pas trop remplir des questionnaires où il est question de sa vie privée. Il préférera donner volontairement des réponses inexactes. C'est pourquoi la plupart des sites ont supprimé le questionnaire. Les bases de données des sites marchands sont donc alimentées pas les adresses de livraison ou les habitudes d'achat des clients. Mais, il souhaite aller plus loin dans la qualification des adresses. Pour cela, il s'agit de séduire l'internaute.

Le numéro vert

Sur les dix millions de numéros verts recensés sur la planète en 1998, neuf l'étaient aux Etats-Unis; la France n'en comptait que 20 000. Mais ceux-ci se sont multipliés. Les numéros verts sont en effet utiles pour une opération limitée dans le temps. Ils visent avant tout à générer du trafic et à fidéliser le client.

L'exemple du numéro de téléphone 0 810 AUCHAN mis en place au cours de la campagne des « 100 jours d'Auchan » est particulièrement représentatif de l'engouement des enseignes et de leurs fournisseurs pour les « numéros spéciaux ». Leur particularité : ils commencent tous par 08 et permettent à l'entreprise d'assumer tout ou partie du coût des communications que leur adressent leurs clients. En effet, les lignes téléphoniques dédiées aux services consommateurs sont devenues un véritable argument de communication : outils de proximité et de dialogue avec le client, elles sont régulièrement mises en avant par les enseignes, comme par leurs fournisseurs. Mais pour indispensables qu'ils soient, ces services ont un coût élevé que les entreprises cherchent à limiter. C'est ainsi que les traditionnels numéros verts, entièrement facturés à l'entreprise, laissent de plus en plus place aux numéros azur. C'est la cas de Carrefour qui demande une participation à ses clients (via les numéros Azur) pour tous ses services sauf quand un événement spécial (l'épidémie de listériose, par exemple) l'oblige à ouvrir une ligne pour répondre aux inquiétudes des clients. Dans ce cas, l'appel est totalement pris en charge par l'entreprise. Auchan a choisi des numéros Indigo (la part facturée au client est plus importante) pour ses lignes dédiées aux voyages, à l'assurance, à la billetterie et à la carte Accord. En revanche, le fameux 0 810 AUCHAN, qui assure le service consommateurs, reste un numéro Azur. Précurseur du service consommateurs, Nestlé reçoit quelque 180 000 appels par an. Contrairement aux idées reçues, les clients n'appellent pas seulement pour se plaindre. Au contraire, 80% des appels émanent de personnes satisfaites, qui demandent des informations ou des conseils. Une vingtaine de conseillers spécialisés répondent aux lignes Azur mises en place : une pour chaque univers. Inversement, le groupe Danone a choisi de rassembler tous ses produits sur une seule ligne Azur : une équipe composée de diététiciens répond aux 200 000 appels annuels.

Le centre d'appels

Un centre d'appel est avant tout un centre de coût avant de devenir un centre de profits. Seuls les distributeurs qui ont une certaine maturité dans la gestion de la relation client et qui la considèrent comme une composante stratégique de leur métier s'y lancent. Les centres d'appel ont cependant acquis une plus grande dimension: il ne s'agit plus seulement de renseigner la clientèle sur la localisation des magasins ou les horaires d'ouverture ; il faut être en mesure de fournir à toute heure, ou presque, une réponse à des questions techniques (descriptif d'un produit), logistiques (état d'une commande, disponibilité produit), de gérer des réclamations, voire de conclure des ventes. Autant de terrains où l'image de l'enseigne est en jeu. Les centres d'appel sont désormais générateurs de valeur ajoutée. En effet, l'enseigne qui se donne aujourd'hui les moyens de répondre à ses clients, par téléphone et en temps réel, disposera demain d'un précieux avantage concurrentiel. L'accueil téléphonique doit faire partie intégrante de la stratégie de fidélisation d'une enseigne.

Carrefour est entré dans cette logique et entend clairement devenir un professionnel de la vente à distance. Pour cela, il a ouvert en septembre 1999 à Saint-Etienne son premier centre national d'appels. Son objectif est de gérer les relations de l'enseigne avec les 320 000 abonnés GSM de Carrefour Telecom. A terme, le centre développera de plus en plus sa fonction multiservices liée à la croissance des cartes Pass, de ses services financiers, d'assurance, aux voyages et aux spectacles. Le but de Carrefour est de ne pas

perdre le moindre contact avec le client. Ce dernier veut désormais pouvoir appeler d'où il veut, quand il veut et souhaite une réponse simple, rapide et personnalisée. C'est aujourd'hui possible grâce au couplage téléphonie et informatique (CTI), qui se généralise dans les centres d'appels. En effet, chaque communication déclenche automatiquement la montée à l'écran d'une fiche. Celle-ci sert non seulement à recenser l'identité de l'appelant et ses motifs mais elle peut également être transmise en temps réel dans un autre site (centre technique...).

Les nouvelles technologies de l'information rendent possible l'établissement d'un lien privilégié entre l'enseigne et son client. Lien d'autant plus facile à instaurer que le téléphone portable rend le centre d'appels très largement accessible. Les clients peuvent « profiter » d'un temps mort (transports, embouteillages, pause-déjeuner...) pour s'informer. Mais, pour créer ce lien, encore faut-il que les clients se sentent impliqués. Il s'agit donc de se renseigner sur la sociologie de ses consommateurs prioritaires avant de créer un centre d'appel. Sont-ils demandeurs d'information ou au contraire sont-ils déjà bien dotés sur le plan des connaissances en produits et services ? Inutile donc de lancer un centre d'appel sur un article hyper-banal dans l'esprit du client. L'entreprise peut également prévoir un système de passerelles entre le centre d'appel, le numéro vert, le serveur Minitel et l'internet.

Pour d'autres enseignes, le centre d'appel est d'ores et déjà un canal de distribution à part entière. Elles réfléchissent activement à intégrer de nouveaux modes de communication tels que le web à leurs centres d'appels. Trois nouvelles fonctionnalités semblent d'ailleurs émerger : l'interface centre d'appels/messagerie électronique, le rappel automatique d'un contact qui a laissé ses coordonnées sur le site web de l'entreprise, et la transmission voix /données par internet présentant une alternative au téléphone.

On constate ainsi que les distributeurs ne manquent pas d'idées pour multiplier les points de contact avec le client.

Consumer magazines

Outils de fidélisation, outils de recrutement ou les deux à la fois, les «consumer magazines» ou magazines de clientèles, sont de plus en plus utilisés par les distributeurs. Ces revues, gratuites ou payantes, s'inscrivent aujourd'hui au cœur des stratégies de marketing relationnel des enseignes, au point qu'on considère ces dernières, à ce titre, comme de véritables éditeurs. L'objectif de ces magazines est de faire rimer information et fidélisation. En effet, l'essor des consumer magazines depuis 3-4 ans répond à un besoin d'information des consommateurs qui veulent acheter utile tout en se faisant plaisir. C'est pourquoi il devient indispensable pour les enseignes d'expliquer leur offre en adoptant un vrai discours face aux consommateurs. Selon Carat, ce sont 27 consumer magazines qui sont édités par la distribution, totalisant environ 200 millions d'exemplaires en 1999.

L'enseigne peut adopter deux types de stratégie en matière de magazines : La première consiste à créer un support dans le cadre d'une stratégie de fidélisation, à la fois outil commercial et de dialogue avec les consommateurs. Ces produits rédactionnels, qui peuvent aborder de vrais sujets de société, n'ont pas pour objectif principal la création de trafic mais plutôt de proposer un service global, tout en renforçant l'image de l'enseigne. C'est le cas de *Vivre Champion*, de *Gagnant* de Continent, de *La Nutrition* chez Monoprix-Prisunic ou du *Journal de Carrefour*. Si l'on considère les résultats du magazine *Vivre Champion*, on constate un réel engouement de la part du consommateur. En effet, 93% des personnes interrogées trouvent les informations données aussi intéressantes que celles des magazines payants. Près de 90% des lecteurs du magazine de l'enseigne conservent *Vivre Champion* après l'avoir lu. Enfin, 65% lui consacrent systématiquement plus de vingt minutes de lecture. Autre exemple, celui de Danone qui, dans la lignée du bingo des marques, a créé un consumer magazine, Danoé. Chaque client le reçoit quatre fois par an, ainsi que des coupons de réduction ciblés selon ses achats. Les derniers scores d'appréciation de Danoé sont éloquentes : les articles sont jugés « utiles dans la vie de tous les jours » (4.2 sur 5) et « agréables à lire » (4.4 sur 5) (source : *Enjeux - septembre 1998*).

Le second choix pour une enseigne consiste à lancer un magazine à part entière, l'équivalent en terme de qualité éditoriale à ce que l'on trouve en kiosque, rentable par lui-même grâce à la publicité et au produit

de sa vente. L'enseigne prend alors le parti de le vendre à ses clients occasionnels, alors qu'il reste gratuit pour les clients fidèles. C'est le cas des magazines *Maisons en vie* de Leroy-Merlin et *Epok* de la FNAC. Dans la lignée de ce type de magazine, l'enseigne de meuble Ikéa a lancé un trimestriel de 100 pages, baptisé *Room*. Il est constitué d'articles de décoration et cultive une identité suédoise. Tiré à 360 000 exemplaires, il a été adressé fin mars 2000 aux porteurs de la carte Ikea Family, puis mis gratuitement à disposition dans les magasins. Il sera également vendu 10 francs. Un moyen pour l'enseigne de soutenir son programme de fidélisation et de se diversifier vers la décoration créatrice de trafic, face à son métier de base, l'ameublement, dont la fréquence d'achat est plutôt faible.

Le club

Le club est un outil de fidélisation qui doit s'inscrire dans une démarche à long terme. Le club se définit comme une structure, réelle ou virtuelle, créée par une entreprise, où tout ou partie des clients peuvent devenir membre, afin d'obtenir des avantages particuliers. Le club est l'outil idéal de traitement de cœur de cible, basé sur la notion de « privilège ». C'est aussi une opportunité extraordinaire pour recueillir le maximum d'informations, notamment comportementales. L'exemple le plus connu en France est le Club Barbie.

On distingue trois types de clubs : le club « fictif » dont les membres ne sont pas réellement reliés entre eux. L'entreprise gère en fait une base de données. C'est la notion développée par les compagnies aériennes. La deuxième forme de club est celle qui s'appuie sur un lien réel entre les membres et l'entreprise ou la marque. Elle sous-entend souvent une adhésion (gratuite ou payante). Il y a choix des participants sur des critères définis. C'est la notion de club de bons clients. Enfin, le troisième type de club est celui bâti autour d'une marque culte. On est alors dans la logique où deux individus qui consomment le même produit « se ressemblent ». La marque doit cependant être typée et avoir un positionnement fort.

Certains clubs portent le nom club et ne sont finalement que des programmes de fidélisation. C'est le cas pour le Club Crédit Lyonnais Avantages, le Shell Club Avantages ou bien le Club Nestlé.

L'avenir semble appartenir aux clubs multi-partenaires, sur le modèle du *Club du Sport* créé par Vittel. Il s'agit d'un club développé autour d'une notion d'affinité : la pratique d'un sport en Clubs. Le problème dans les clubs multi-partenaires est la moins forte attribution à la marque, mais l'avantage est la partage des coûts.

Le club le plus connu de France reste aujourd'hui un exemple de réussite en la matière. En effet, le club Barbie s'est désormais étendu au net : « planeteb.com ». Ce site dépasse le cadre de la poupée pour raccrocher Barbie à l'actualité des petites filles. Concept de communication multimédia, il s'articule autour du site web, un service minitel, un serveur local, un service courrier traditionnel et une base de données marketing centralisée. Les petites filles peuvent recevoir des cadeaux en accumulant des points offerts lors de connections, de jeux ou de l'achat de jouets. Des partenariats éditoriaux sont établis avec les magazines Télé Poche et Julie. Une des originalités du système réside dans les partenariats établis avec la distribution. Ainsi, les noms des enseignes partenaires sont indiqués dans les malings. Une offre personnalisée au nom de l'enseigne est faite à l'occasion des anniversaires.

Un espace mensuel est réservé aux distributeurs pour délivrer des messages. En contrepartie, l'enseigne communique l'offre sur prospectus, en rayon et dans leur consumer magazines. Carrefour, Continent et bientôt Toys'R Us, La Grande Récré et Joué Club sont les premiers partants. Planète B espère augmenter de 30% le nombre d'adhérentes au club Barbie, en s'appuyant notamment sur un prix d'adhésion passant de 69F à 39F. L'impact du site Internet ne doit pas faire oublier l'essentiel : Planète B est avant tout un club qui utilise en synergie les différents médias interactifs actuels. Avec les partenariats distribution, il se présente comme un système promotionnel intégré qui préfigure les réussites de demain.

En grande consommation où la fidélisation est difficile pour des problèmes de marge et de manque d'implication, la solution peut être également de raisonner en termes de groupe pour les clubs, comme Danone, Unilever, ce qui permet de réduire les coûts de gestion grâce à la taille de la base. Un club permet de répondre aux trois objectifs marketing les plus importants : l'augmentation de la consommation

du client (exemple : Vittel), la consommation de plusieurs produits du même groupe (comme Lustucru), la communication et le goodwill (Club Barbie entre autres).

Le service après-vente

L'objectif du SAV est de fournir des prestations au client, après la vente du produit au vu des dispositions légales et/ou sur les bases d'un contrat. Le SAV constitue ainsi un service supplémentaire favorable à la décision d'achat et crée également une relation de confiance avec le consommateur/client. Il est généralement caractérisé par sa souplesse d'utilisation (durée, couverture, ..). Il offre également la possibilité de proposer au client des contrats d'extension de la garantie. L'exemple le plus significatif reste le *Contrat de Confiance* instauré par Darty dès 1973 et développé sans cesse depuis : proposer l'offre la plus large, avec les meilleurs prix sur toute l'année et des services garantis par écrit aux consommateurs.

Il est à noter cependant que le service étant de plus en plus souvent assuré par le distributeur, il génère une perte de contact de l'industriel fabricant avec son client final.

Le service consommateur

Dans les entreprises de distribution comme chez les fabricants de produits de grande consommation, le service consommateur constitue une mine d'informations sous-exploitées : dans 89% des entreprises, les bases de données de ce service et du marketing ne sont pas en relation (*source : LSA - décembre 1999*). Le service consommateur est pourtant un outil très efficace pour développer le marketing relationnel. En effet, sa vocation est d'établir un contact potentiel permanent entre une entreprise et ses consommateurs, en étant à l'écoute de leurs remarques, leurs critiques, leurs réclamations et de manière à les informer au mieux sur les produits et les services de l'entreprise. C'est donc un outil d'anticipation, d'écoute et de suivi ; il ne consiste pas seulement à collecter et à traiter les réclamations. Il joue un rôle actif dans la politique de qualité au niveau des produits, des services et de l'environnement des magasins. L'écoute des consommateurs passe, entre autres, par l'étude du courrier, des suggestions et des réclamations des clients, ce qui implique la mise en place de circuits adéquats pour que l'information circule efficacement.

Par exemple, dans les hypermarchés Continent, le relais est assuré par 78 personnes chargées, dans chaque magasin, des relations avec les clients. Le distributeur établit aussi des contacts directs avec sa clientèle en organisant des réunions de consommateurs au sein des magasins. On constate en effet qu'il s'agit de consommateurs en mal d'informations avant l'achat ou d'assistance. C'est donc une population témoin dont les demandes peuvent permettre à l'entreprise d'améliorer la qualité du produit et du service. Et ainsi de renforcer la relation de proximité et de confiance.

Dernier né des services consommateurs, celui de Leclerc. A l'occasion de ses 50 ans au mois d'octobre 2000, Leclerc a mis en place un numéro azur (0810870870). Il s'agit pour l'enseigne de traiter non seulement les demandes et réclamations des clients mais aussi de dispenser des conseils en matière de consommation et d'offre promotionnelle. Pour ce faire, un call center, constitué d'une équipe de 16 téléopérateurs, a été mis en place. Cet outil, qui a nécessité plusieurs millions de francs d'investissements, complète le nouveau SAV national et les points accueils qui équipent désormais 80% des points de vente. Son objectif : traiter toutes les demandes dans un délai maximum de 72 heures. 440 questions types ont été identifiées et 550 réponses déterminées. Et si, d'aventure, la demande passait cette première grille de sélection, le call center la répercute au magasin, à l'enseigne (Manège à Bijoux) ou à l'industriel concerné. Avec ce nouveau système, Leclerc espère bien fidéliser ses clients.

Internet

Un site Web est un remarquable outil de fidélisation de la clientèle. En effet, en mettant à la disposition des clients, 24 heures sur 24 et 365 jours sur 365, des fiches techniques qui permettent

d'optimiser les performances et l'utilisation des produits, un catalogue interactif, un système de calcul automatique des devis, un système de téléchargement de documents ou logiciels, une messagerie électronique.....les entreprises leur facilitent la tâche, et ainsi, les fidélisent.

A l'ère du marketing relationnel, un site web est aussi très utile pour mieux connaître les goûts, besoins, attentes des clients et prospects. En effet, il est possible de mettre à la disposition des internautes un forum de discussion, un formulaire de sondage sur la qualité des services de l'entreprise, et les inciter ainsi à faire des remarques. C'est dans cette optique que Décathlon possède sur son site un onglet intitulé « je dialogue avec Décathlon » qui permet d'envoyer des e-mails et de recevoir des réponses à ses questions.

Un serveur, bien conçu, qui communique des informations pertinentes, qui propose de bons produits à des tarifs attractifs.... incite également les acheteurs potentiels à revenir sur le site, voire à passer à l'acte d'achat après plusieurs visites.

Une bonne animation sur le site (jeux, concours, offre d'échantillons gratuits, chèques de remise...) permet de générer de nombreux retours de coupons-réponses qui enrichiront le portefeuille de prospects.

Un site web est également un média efficace pour l'entreprise pour fidéliser ses clients en leur prodiguant des conseils pratiques afin qu'ils optimisent l'utilisation de ses produits à l'aide de séquences multimédias (vidéos, commentaires sonores, images 3D, ...), de photos ou de schémas.

Partant de ce constat, Carrefour a lancé un site pour communiquer avec ses clients. Quatre grandes rubriques sont à la disposition des internautes :

- les achats sur internet qui établit des liens avec Ooshop, Picard, Verywine et WebCity.
- la rubrique promo qui, au moins pendant la période du "mois les plus attendu" met en avant une offre exceptionnelle par jour.
- la rubrique "produits et services (en ce moment : la promotion du crédit Carrefour)
- l'espace découverte sur Internet

Le site est très agréable et d'une bonne ergonomie. L'idée de mettre en avant un produit par jour est plutôt bonne. Mais on reste un peu sur sa faim par rapport au gros prospectus distribués actuellement et qui proposent des offres vraiment intéressantes. Sur la base de l'offre présentée sur ce site, on peut imaginer que Carrefour ne cible pas encore le gros du marché mais les populations jeunes, urbaines et plutôt aisées.

Les programmes cadeaux

Le principe est bien connu et fut à l'origine créé par les sociétés pétrolières désireuses de fidéliser leurs clients. Ces programmes permettent à l'internaute de gagner des points cadeaux ou réduction à travers différentes actions entreprises sur un site à vocation commerciale. Le gain de point est le plus souvent lié à un achat mais il peut également être obtenu par une simple visite, par un téléchargement ou une participation à une enquête. Le site Clust propose ainsi un barème très élaboré et détaillé qui permet de gagner des "clustees" en fonction de plus de 15 actions différentes tel que remplir un questionnaire, participer à un cycle d'achat ou recommander un nouveau membre.

La rémunération de l'adhérent sous forme de points est généralement d'une valeur de quelques francs pour l'adhésion, la qualification ou le parrainage, de quelques centimes pour des pages vues, de quelques dizaines de centimes pour une visite et de 2 à 4 % de la valeur des achats réalisés. Les points cadeaux sont ensuite échangeables contre des bons de réduction ou autres sur le site marchand propriétaire du programme ou sur le site du prestataire.

Le programme multi-sites :

Un programme multi-sites est géré par un prestataire et englobe plusieurs sites adhérents. Selon les programmes, l'adhésion peut être libre et ponctuelle ou reposer sur un principe d'exclusivité sectorielle qui permet d'éviter la présence de concurrents dans un même programme. Côté clients, le caractère multi-sites de ces programmes permet de multiplier les occasions de gain et donc d'obtenir des cadeaux plus importants. Côté sites marchands, le programme permet de fidéliser, mais il permet également de recruter

de nouveaux clients grâce à la base commune du programme qui pointe sur les sites adhérents ou par des liens entre les différents sites partenaires. La promotion du programme est assurée par le prestataire. D'autre part, la mutualisation des coûts rend l'adhésion moins onéreuse que la création d'un programme propriétaire.

3- Quelques exemples de programmes de fidélisation multi-sites :

Davantages.com assiste les entreprises dans la conception et la gestion de leurs programmes de fidélisation client

(Programme d'avantages, programme à points avec catalogue de cadeaux) dans le domaine de l'interactivité et de la personnalisation grâce à l'utilisation des nouveaux canaux Internet et GSM.

Fidelinet.com (Programme classique de fidélisation)

Maximiles.com (Programme classique de fidélisation)

Ohpoints.com (Programme classique de fidélisation)

Rosebud.com (Développeur de programme)

Wizzclub.com (Programme de fidélisation multi-sites)

Les programmes en ligne : Un des gros avantages des programmes en ligne est l'interface proposée aux adhérents d'un programme. En effet, à tout moment, l'adhérent peut accéder à son compte, voir les opportunités de gain de points ou même utiliser ses points en ligne à travers le catalogue de cadeaux. Il voit également quasiment en temps réel son compte se mettre à jour lorsqu'une action est entreprise. Un programme comme Beenz.com permet même aux membres de télécharger un porte-monnaie qui vient s'intégrer dans le navigateur et permet d'avoir à tous moment le décompte de ses points. Cette interface et cette interactivité jouent probablement un grand rôle dans l'implication et l'activité des membres d'un programme.

D'autre part, le fait de n'être qu'à un clic des partenaires du programme favorisent grandement les chances de succès de l'offre de points à gagner.

Il est également probable que les coûts de tels programmes soient finalement moins élevés sur Internet, surtout pour les entreprises importantes comptant un grand nombre de clients. En effet, les programmes de fidélité classiques en point de vente par carte coûtent très chers. D'après LSA, l'installation de la carte Stoc dans les 10 premiers magasins tests a nécessité 3 millions de francs alors que système U a distribué près d'un million de cartes à plus de 10 F pièce. Même si les coûts de développement et de matériel informatiques sont très élevés, le coût par adhérent peut être plus faible pour les gros programmes.

Cependant, la principale limite de ces programmes en ligne repose sur la nécessité d'identification lors de l'achat ou de l'action occasionnant un gain de point. Elle peut se faire par l'utilisation d'un cookie avec les limites habituelles que cela implique ou par la saisie d'un code d'identification qui pose éventuellement un problème de mémorisation. La multiplication des programmes pourrait également à terme poser un problème de clarté de l'offre.

Contrairement à ce que pourrait laisser croire leur développement, la rentabilité des programmes de fidélisation complexes est loin d'être toujours assurée. Ceci s'explique par le montant considérable des investissements dédiés à de tels projets et également par le fait que ce sont souvent les consommateurs déjà fidèles qui y adhèrent. Même si, on ne possède pas de données en la matière, on peut cependant penser que les versions en ligne possèdent davantage de chances d'influencer le choix d'un cyberconsommateur libéré des contraintes géographiques dans le choix de l'enseigne et davantage impliqué dans la gestion de son compte points.

La personnalisation sur site

La personnalisation sur site a généralement pour but de fidéliser en proposant un environnement de navigation familier et adapté que l'internaute ne retrouverait pas si il changeait de site, ce qui se traduit pour lui par une barrière à la sortie (switching cost). On peut distinguer: La personnalisation de l'accueil

qui permet d'accueillir ses visiteurs en les "saluant" par leur nom. La pratique relativement simple techniquement est utilisée par de nombreux sites. La personnalisation de l'environnement qui propose à l'internaute une page qui ne comporte que les rubriques ou informations le concernant. Les avantages sont de permettre une offre plus claire et un accès plus rapide à l'information pertinente. La mise à disposition d'outils personnalisés dont le principe est de proposer des espaces virtuels personnels ou des bureaux virtuels où le visiteur peut utiliser différents outils ou services qu'il retrouve à chaque visite. Sur Internet, la fidélisation est donc un domaine dans lequel l'entreprise, dont les produits ou services sont relativement peu différenciés, doit se montrer particulièrement performante. Si elle ne mène pas des actions adaptées, elle risque de voir, plus vite qu'ailleurs, partir des clients dont les coûts de recrutement sont parfois très élevés. Pour limiter ce risque, elle dispose d'un éventail relativement large d'actions qui ne porteront pas toujours les effets escomptés mais qui sont cependant indispensables.

Les mailing lists

Les mailing-listes promotionnelles ou d'information ne sont pas des outils "purs" de fidélisation dans la mesure où elles répondent également à une vocation promotionnelle, de création de trafic ou de "top of mind". Au sens strict, la fidélisation s'entend en présence d'un choix raisonné du client parmi plusieurs enseignes envisagées. Les mailing listes riches en contenu informationnel jouent cependant un rôle indiscutable mais difficile à cerner dans la fidélisation dans la mesure où elles maintiennent une proximité avec le client et peuvent parfois avoir une réelle valeur de service.

PARTIE 2: Le programme de fidélisation

Chapite1 : les stratégies de fidélisation

Les différentes stratégies de fidélisation présentées en première partie, nécessitent une mise en œuvre de moyens tactiques et logistiques lourds, dans une perspective à long terme, puisque tel est le principe de la construction d'une relation commerciale profitable et pérenne.

Par conséquent, que ce soit pour une stratégie de fidélisation par les services (Banques), par l'événementiel (Cf. le cas l'Opel Frontera II), ou encore par le co-branding (SFR et le « 7 »), la conception d'un **plan d'actions de marketing relationnel visant à développer le potentiel commercial des meilleurs clients** constitue un programme de fidélisation.

Malheureusement, nombreuses sont les entreprises à brûler les étapes en confondant, plus ou moins sciemment, un outil avec un programme de fidélisation, si ce n'est avec la stratégie inhérente. Ainsi, à la question « Avez-vous un programme de fidélisation ? », n'est-il pas rare de se voir rétorquer : « Oui, nous offrons à nos clients une carte de fidélité ».

Si tant est que ladite carte ne soit ni à puce, ni magnétique, on peut légitimement se demander à quoi elle sert, puisque les récéncés, fréquences ou encore volumes d'achats ne seront pas conservés en mémoire. D'où l'impossibilité de garder une trace des transactions et de développer la Connaissance Clients.

I : Le programme au service de la stratégie de fidélisation

Par conséquent, un programme bien pensé correspond à la traduction de la stratégie de fidélisation en plan d'actions, et nécessite que les objectifs en soit déterminés au préalable.

Toute entreprise est en droit de « tester » son approche de la fidélisation, un type de programme, ou encore des outils, en choisissant une gamme de produits et des segments de clientèle déterminés, restreints, et ce afin de profiter des enseignements de la construction d'une relation commerciale durable pour d'autres produits, marché ou segments de clientèle. Ceci ne signifie pas que l'entreprise ne doive pas développer une démarche de fidélisation sur tous ses couples Produits / Marchés, bien au contraire.

Mais, ce « lien » et la richesse du dialogue instauré avec certains clients nécessitent la mise en oeuvre de moyens techniques, financiers et humains sur le long terme.

Ainsi, ne pouvez-vous pas mettre en place un programme de fidélisation, puis l'abandonner après quelques mois en laissant quelques milliers de clients en plan !

En termes d'image, ce type de « retraite » est catastrophique et préjudiciable à tous les « Capitaux » de l'entreprise, Capital-Image, Capital-Clients, Capital-Marque et Capital financier.

1-Un programme, des objectifs

Par conséquent, développer un programme de fidélisation implique de le concevoir en fonction des objectifs fixés au niveau stratégique et ceux-ci peuvent être divers.

L'**objectif premier** demeure de développer la « **Customer Value** », et donc d'accroître les revenus générés par les segments de clientèle à fort potentiel.

Les entreprises américaines de taille mondiale telles que Nortel Networks maîtrisent avec précision les outils dits de « CVA » (Customer Value Analysis).

De même, la Satisfaction Client est un indicateur à évaluer en continu dès lors que l'on investit dans la Relation Client.

Ainsi, optimiser la **Valeur** et la **Satisfaction Clients** sont deux objectifs implicites et *sine qua non* de tout programme de fidélisation.

A fortiori, de manière induite, le **taux de fidélité** des Clients doit augmenter et le taux d'attrition ou de désaffection diminuer.

Hormis ces objectifs presque naturels, logiques, toute entreprise peut assigner à la fidélisation des buts inhérents à son organisation, à la donne concurrentielle ou encore à la volonté affichée par ses dirigeants en termes d'image par exemple.

Ainsi, un programme peut avoir pour finalité d'instaurer la mise en oeuvre d'une **démarche qualité dans le Service Après-Vente**, ou bien viser à une plus grande implication des circuits de distribution en associant le fabricant et les enseignes partenaires dans un même programme.

L'accent d'un programme de fidélisation peut être mis sur un point faible identifié par les observations ou critiques des clients lors des diverses occasions de dialogue établies : questionnaires, in-packs, cercles de qualité, focus group, sondages, numéros verts pour hot line et call centers... Sans oublier les autres dimensions constituant la relation Clients, ce point faible, s'il constitue un facteur clef de succès sur le marché concerné, devra être pris en compte systématiquement dans l'élaboration du programme de fidélisation.

A titre d'illustration, si les clients estiment ne pas avoir assez d'opportunités de **dialogue avec la marque**, la multiplication des prétextes de communication dans le temps peut s'avérer payante et accroître sensiblement la Customer Value :

- Création de consumer magazines
- Mise en place d'une hot line 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24
- Campagnes de création de trafic sur le lieu de vente
- Échantillonnage pour les lancements de produits auprès des meilleurs clients
- Invitations à caractère événementiel
- Personnalisation de toutes les correspondances
- Etc.

Un audit de la **qualité de l'accueil téléphonique** recoupé avec les remarques des clients entraîne souvent de sévères diagnostics. De ce fait, l'une des priorités d'une campagne de fidélisation peut être de développer un call center afin de professionnaliser l'accueil au téléphone et donc de diminuer le taux d'attrition qui en découle.

Dans d'autres cas de figure, pour des produits ou services relativement similaires, l'avantage concurrentiel se détermine sur des « détails » auxquels les clients sont de plus en plus sensibles.

Ainsi, Chronopost, acteur majeur du transport express en France, dans une étude remarquable initiée depuis 1995, a mis en lumière les rapports des consommateurs avec le temps ! Cette étude a depuis été réitérée puis élargie à tous les pays d'Europe.

L'apport majeur du travail entrepris par Chronopost réside dans l'identification d'une attente croissante et nouvelle des consommateurs, laquelle consiste à exiger un bon **rapport Qualité / Temps** ! L'étude définit le rapport Qualité / Temps comme la prise en compte et l'optimisation du temps du client par le fournisseur.

56 % des entreprises françaises considèrent le temps comme un élément discriminant dans la relation client / fournisseur.

2- Identifier les leviers de la fidélité

Tous ces éléments simples et récurrents dans une relation commerciale grand public ou Business to Business, soulignent l'importance des motifs d'insatisfaction et de satisfaction, d'attrition ou fidélité. Or, ces leviers, de même que les outils, les programmes et *a fortiori* les stratégies de fidélisation, reposent essentiellement sur la connaissance Clients, point névralgique de toute relation pérenne.

De fait, peu d'entreprises possèdent les outils, méthodes, techniques ou volonté nécessaires à cette connaissance, et de sorte très fréquemment, les décideurs ont besoin de développer leur Base de Données concernant le comportement des consommateurs afin d'affiner leur stratégie.

3- Collecter les informations pour acquérir la connaissance clients

Pour ce faire, presque chaque programme comporte **initialement** une **opération de collecte de données** sous des prétextes variables :

- Insertion de mini-questionnaires dans les emballages à remplir et retourner afin d'adhérer à un Club, de recevoir le Consumer Magazine de la marque.
- Invitations à des événements à condition de retourner une fiche d'information.
- Opérations du service clientèle qui fait un sondage auprès de « ses meilleurs clients ».
- Jeux-concours, loteries : « vous avez gagné un magnifique kit « beauté » pour la plage disponible dans notre point de vente le plus proche de votre domicile, pour le réserver, appelez votre conseillère beauté Nathalie au... ».
- Mise à jour du fichier clients par téléphone ou par mailing.

...

a) Vers une segmentation revisitée

Ces données, une fois analysées, travaillées, vont permettre s'il y a lieu de reconsidérer la segmentation de Clientèle, de l'affiner, sans tomber dans les travers de l'hyper-segmentation, et en mettant l'accent sur les segments à fort potentiel de développement.

b) Identification des facteurs d'attrition motivée

Puisque satisfaire ses clients, c'est également éviter de les décevoir, les facteurs d'infidélité et d'attrition doivent être détectés et analysés en détail de manière à les combattre par une politique systématique et préventive.

Pour mémoire, il existe deux grandes catégories d'attrition que sont respectivement l'attrition motivée ou justifiée et l'attrition structurelle.

Cette dernière est induite par deux éléments, à savoir l'absence d'un produit en linéaires, d'une part, et la disparition du besoin chez le consommateur, d'autre part.

Les actions à l'égard du consommateur sont donc à entreprendre pour tout ce qui n'est pas structurel, mais motivé :

- promotion concurrente
- besoin de changement
- insatisfaction

- meilleure offre concurrente

c) De la segmentation à la personnalisation

Par ailleurs, pour chaque segment de clientèle, les attentes, les leviers de fidélisation vont varier, de même que les outils, les prétextes de communication, les périodes de dialogue, les marges dévolues aux campagnes, etc.

Ces éléments discriminants représentent de formidables opportunités dès lors qu'il s'agit de plaire, de fidéliser, en usant à bon escient de la personnalisation de la relation commerciale à tous les niveaux.

Une fois encore, le bon sens doit prévaloir de sorte que les programmes à moitié personnalisés sont parfois plus dangereux que s'ils ne l'étaient guère.

Que dire par exemple des services en lignes offerts sur le Web aux clients d'une banque qui s'adresse indifféremment à des clients de plus de 60 ans « dépassés » par les nouvelles technologies et à des foyers dont les revenus sont trop modestes pour que l'ordinateur multimédia ne vienne détrôner la sacro-sainte télévision.

Que penser également des entreprises chargées de l'entretien des chaudières individuelles qui croyant bien faire, vous imposent la visite gratuite d'entretien annuel le 9 août, soit en plein milieu des vacances pour le commun des mortels.

La fréquence des campagnes de fidélisation est aussi importante que le choix des périodes, puisque le client doit se croire « aimé », cajolé, sans pour autant sentir peser sur lui « le chaud et le froid ». **(Certaines entreprises de livraison de pizzas à domicile, de taille internationale, n'hésitent pas à tomber dans les excès de la customer value, puisque le client dont les montants et la fréquence d'achats sont importants, se verra proposer de nombreuses réductions tarifaires et promotions.**

A contrario, si le consommateur, pour quelque raison que ce soit, connaît des faiblesses même passagères pour ce qui est de sa fringale de pizzas, c'en est fini des missives avenantes de la part des leaders américains de la pizza livrée à domicile.

Le client devient moins intéressant, moins rentable, il est « sorti » des segments à fort potentiel commercial, ne serait-ce que provisoirement. Dès lors, la marque se désintéresse de ce consommateur de manière maladroite, en cessant toute communication, en mettant fin au dialogue.) Ce type de démarche n'est pas toujours remarqué par les consommateurs par trop soumis à d'innombrables messages émanant de toutes sortes de marques, pour des besoins très hétéroclites. Néanmoins, après avoir été l'objet de sollicitations diverses et variées des mois durant, le client autrefois fidèle car rentable, est en droit de s'interroger sur les motifs de cet « abandon », quitte à devenir activement infidèle, pour avoir été maltraité, oublié, après une longue et rentable relation commerciale et « affective ».

Comme quoi, nous sommes peu de chose... face à un programme de segmentation automatisé, déshumanisé...

L'utilisation de **données à caractère exclusif** peut s'avérer très efficace, à la condition que les investissements en matière de gestion et de mise à jour de la Base de Données soit réguliers et suffisants. A ce propos, **l'utilisation des dates anniversaires** des meilleurs clients est un prétexte assez usité dans la grande consommation et dans la distribution **(Fly Les magasins de mobilier Fly ont su exploiter avec pertinence les anniversaires pour désaisonnaliser les ventes et les lisser, les étaler sur toute l'année, en offrant des bons de réduction par mailing personnalisé deux ou trois jours avant la date. Comment dès lors se refuser un cadeau avec 150 ou 200 FF de réduction à valoir sur tout achat de plus de x FF dans un délai de 15 jours par exemple.)**

Pour ce type d'opération efficace mais classique, trois écueils sont à éviter :

Tout d'abord il est primordial que la **Base de Données** soit à jour, tant pour la date d'anniversaire, que les coordonnées, ou encore la civilité. Mais le plus important afin d'éviter tout drame, toute indécatesse, consiste à s'assurer au préalable que vos chers Clients sont bien vivants, même si cela peut paraître incongru.

En effet, nombre de plaintes ont été enregistrées alors que des mailings continuaient d'affluer pour une personne défunte, parfois même des enfants, comme ce fut le cas pour une célèbre marque de couches culottes qui n'avait vraisemblablement pas intégré la notion de mortalité infantile dans la conception de son programme de fidélisation et, par voie de conséquence, dans les critères de mise à jour de sa Base de Données.

En second lieu, le « **juste à temps** » est un principe incontournable de toute opération de fidélisation liée à l'utilisation d'une date anniversaire comme prétexte de communication.

De ce fait, les mailings de « vœux » accompagnés par exemple de coupons réponses, de bons de réduction ou encore d'invitations à caractère événementiel, doivent parvenir à temps aux clients visés, ce qui implique une logistique puissante, sans faille et surtout pas de grèves ou de perturbations dans la distribution du courrier.

Enfin, en l'occurrence, l'utilisation des dates anniversaires ne constitue pas un prétexte de communication d'une grande originalité et comporte un **risque de banalisation des programmes** si la contrepartie offerte n'est pas pertinente, motivante pour les clients.

Si l'on pose comme postulat évident qu'il ne faut pas déranger ses clients, en l'occurrence ceux dont le potentiel commercial est avéré, la « prime », le levier de motivation et donc de fidélisation devra être choisi en fonction des attentes du segment de clientèle étudié, et du **profiling** établi pour chaque client dans l'optique d'une communication personnalisée de manière optimale.

Une fois encore, la segmentation opérationnelle permettra d'isoler les segments à fort potentiel commercial, lesquels peuvent être hiérarchisés comme suit :

- segments de clientèle à potentiel avéré
- segments de clientèle à potentiel déclaré

Bien sûr, il existe des sous-segments propres à chaque marque, à chaque famille de produits ou encore à chaque environnement concurrentiel voire géographique, démographique...

d) L'exclusivité des informations clients gage de réussite

Le caractère exclusif des données collectées à propos des clients offre des opportunités de dialogue avec la marque dont ne disposent pas les concurrents.

Pour reprendre l'exemple quelque peu inattendu que nous avons utilisé au tout début de la première partie, votre boucher-charcutier en sait plus sur vous que n'importe quelle Base de Données dite « relationnelle ».

Cela est normal, puisque le degré de connaissance Clients dont il dispose est le fruit d'un long apprentissage tant qualitatif que quantitatif.

Les Bases de Données comportementales se rapprochent progressivement d'un fort degré de connaissance, lequel n'est plus seulement quantitatif et axé sur des critères tels que la récence, la fréquence et le montant des achats effectués sur une période donnée par un consommateur.

Dès lors, les occasions de contact avec les clients doivent être considérées comme étant des moments privilégiés par la marque et ses fidèles, de sorte que les données collectées seront plus précises, plus personnelles, moins banales... Si, par le biais d'un Club de clients, de focus groups, d'animations à caractère événementiel ou culturel, vous collectez des informations quant à la fidélité des clients, à leur attachement à la marque, à leurs attentes véritables, vous pouvez les associer à terme au développement de nouveaux produits, tout comme l'a fait le groupe Clarins pour le lancement de sa nouvelle gamme de produits de soins Angel.

e) Les clients fidèles créent les produits de demain

Une vingtaine de clientes venues de toute la France, issues du Cercle Angel, ont participé à la conception et au lancement de cette gamme pour ce qui concerne respectivement les éléments suivants :

- composition des produits
- choix des textures
- des fragrances associées

- du design et du packaging

Cette gamme dénommée les « Secrets d'Angel » a nécessité la collaboration des clientes pendant plus d'un an ; elle regroupe 5 produits de soins de la peau, d'hydratation et de protection.

Hormis celles qui ont collaboré à la naissance de la gamme, les clientes du Cercle Angel se verront offrir une palette de présentation de la nouvelle gamme.

Ce type d'expérience préfigure le Marketing de demain, « participatif », plus axé sur la qualité et la profondeur des relations humaines établies entre une marque et ses consommateurs. Dès lors que les clients sont associés, consultés pour la genèse de nouveaux produits, ces produits sont les leurs, et la filiation est si forte que la fidélité s'en trouve assurée.

Cependant, sur les milliers de femmes appartenant au Cercle Angel, seulement 20 d'entre elles ont participé au programme d'élaboration de la nouvelle gamme, mais elles sont en quelque sorte les porte-parole de leurs « consœurs ».

Gageons que **cette appropriation « prénatale » de la gamme** de soins « Les Secrets d'Angel » fera des émules dans l'univers du Luxe.

4 : Principales étapes d'un programme de fidélisation

Étapes	Contenu
1	Stratégie de fidélisation Détermination des grands axes
2	Choix des principaux segments à fidéliser Segmentation première
3	Collecte des données complémentaires sur la cible Connaissance Clients affinée
4	Hyper segmentation Identification de groupes homogènes de clients à fort potentiel commercial
5	Identification des « leviers de fidélisation » et des motifs d'attrition Suggérer l'« exclusivité » par le développement de la qualité de services, etc.
6	Détermination du Mix Fidélisation Choix des outils, des périodes de communication, de la fréquence, des marges allouées, du Budget Fidélisation
7	Pré-test du programme Validation auprès d'un panel clients
8	Lancement Campagne et mise en œuvre des outils
9	Mesure de l'efficacité Customer Value Measurement, Customer Satisfaction, mesures d'impact, mesure du Retour sur Investissement
10	Pilotage dans le temps Actions correctives

5 : bonnes raisons pour fidéliser sa clientèle

Tout d'abord, il faut noter que, si une entreprise décide de développer un modèle de fidélisation, il lui faudra définir comme cœur de son activité la création de valeur pour le client qui, par définition, engendrera une augmentation du profit. Tout le monde est gagnant.

En conséquence, la fidélisation, donc la loyauté, atteste de façon fiable la valeur fournie par l'entreprise : les clients achètent à nouveau ou s'en vont à la concurrence.

L'entreprise qui cherche à fidéliser sa base de clientèle ne vise pas le bénéfice immédiat généré par chaque transaction individuelle (achat/vente) mais l'optimisation de ce qu'on appelle la valeur à vie du client

(Customer Life Value), c'est-à-dire la valeur de ses achats effectués durant la période au cours de laquelle il est en relation avec l'entreprise.

Malheureusement, trop d'entreprises se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme et ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de

nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel.

Ainsi, et dans tous les cas où les clients sont loyaux et réitèrent leurs achats, nous observons une augmentation du chiffre d'affaire et des parts de marché qui s'améliorent graduellement avec l'arrivée des meilleurs clients, ce qui, invariablement, entraîne des recommandations d'achat (publicité gratuite par un véritable bouche-à-oreille positif).

Comme l'offre proposée à une plus forte valeur ajoutée (car la création de valeur pour le client est au cœur de l'activité de l'entreprise), la société peut se permettre d'être plus sélective vis-à-vis de l'acquisition de nouveaux consommateurs, d'axer ses efforts sur les prospects les plus rentables et à plus fort potentiel de fidélisation ce qui, par définition, lui garantira une croissance constante.

Deuxième raison, une croissance constante permet à l'entreprise de recruter et surtout de conserver les salariés à plus fort potentiel.

Etant donné que la société apporte plus de valeur aux clients, ceux-ci seront toujours plus satisfaits des produits ou des services offerts et en parleront en positif autour d'eux. Ainsi, les employés auront plus de fierté à travailler dans une telle entreprise et n'en seront que plus loyaux.

Lorsque l'on connaît les coûts d'acquisition et de formation d'un employé, garder les meilleurs devient primordial. Imaginons une société bancaire qui conseille ses clients dans leurs placements. Le départ d'un employé qui connaît très bien les dossiers et son remplacement par un nouveau qui doit tout réapprendre depuis le début peu s'avérer une très mauvaise opération, allant jusqu'au départ de certains clients que l'ancien collaborateur avait fidélisés à lui-même ou simplement parce que le nouveau n'est pas immédiatement aussi bon que l'ancien (connaissance personnelle du client, ...).

En plus, un salarié qui connaît très bien un client pourra toujours mieux le conseiller et lui apporter plus de valeur, ce que nous recherchons tous en tant que client.

Troisième raison, les employés fiers, stables et loyaux apprennent d'eux mêmes à améliorer leurs processus et outils de travail afin de toujours gagner en productivité et diminuer les coûts de fonctionnement, tout en améliorant la qualité, ce qui augmente encore la valeur apportée au client. Le gain en productivité peut être utilisé à bon escient : augmentation de salaires, acquisition de meilleurs outils, offre de formation améliorée, ce qui renforce la productivité, la loyauté et la satisfaction des salariés.

Quatrièmement, avoir des clients loyaux (donc fidèles) renforce la productivité et l'efficacité, comme nous l'avons vu. Ceci entraîne, et nous l'avons constaté lors de nos travaux, un avantage au niveau des coûts difficilement égalable pour la concurrence.

Cet avantage lié à la croissance constante des clients loyaux engendrent de grandes plus-values pour l'entreprise. Les plus grandes sociétés, cotées en bourse, proposent à leurs actionnaires d'excellents profits et conservent un actionnariat stable.

Dernier point, au sujet des actionnaires. Loyaux, ceux-ci se comportent plus facilement en partenaires plutôt qu'en spéculateurs. Ainsi, ils stabilisent le système, réduisent le coût du capital et surtout, s'assurent que l'entreprise possède toujours suffisamment de fonds pour financer les investissements qui, forcément, augmenteront encore la création de la valeur pour le client (et retour à la première raison).

En conclusion, le profit ne doit pas être le moteur du développement de l'entreprise, mais il est néanmoins fondamental parce qu'il permet à l'entreprise d'améliorer sa création de valeur et qu'il va fidéliser salariés, actionnaires et clients.

II: Sachez fidéliser vos clients

Fidéliser un client, c'est rendre un consommateur attaché à un produit, voire à un commerçant, un artisan ou un prestataire de services. «*La fidélité est une constance de la relation dans le temps*», écrit Didier Noyé dans son ouvrage *Pour fidéliser les clients* (Insep Éditions). La fidélité est en vérité une

affaire de bienveillance à l'égard de son client. On soigne son accueil. On le traite avec considération. On le chouchoute.

On le séduit.

L'enjeu est de taille. La fidélisation est une question de rentabilité. Un client satisfait le fait savoir à deux personnes. Un mécontent à dix !

La concurrence des enseignes battant son plein, il faut non seulement gagner sa clientèle mais aussi la retenir. La technique de la tournée du patron de bar à ses meilleurs clients est toujours d'actualité. Mais la science du marketing en a développé d'autres, plus sophistiquées, mieux ciblées, plus efficaces à grande échelle. Car pour être pertinent, le discours de la vente doit s'ajuster au profil du consommateur. Bien le connaître est le pré-requis indispensable à la mise en place de toute stratégie de fidélisation.

1 : Faites connaissance avec vos clients, dès le premier contact

Pour l'amorcer, rien ne vaut un bon sens du contact. Disponibilité, sourire, qualité des informations échangées sont autant de paramètres qui séduiront l'acheteur. C'est d'ailleurs l'argumentaire de vente qui vous servira d'outil pour mieux connaître votre client. Vous obtiendrez de lui des informations sur ses goûts, ses modes de vie, ses comportements d'achats, etc. Reste que la façon la plus simple de collecter ces données est d'enregistrer, à chaque passage en caisse, le montant et la date de son dernier achat.

Pour utiliser au mieux ces précieuses informations, il est important de les noter sur un fichier clients. La contrainte ? L'absolue nécessité de le tenir à jour. Les spécialistes estiment en effet, qu'un fichier perd chaque année 15 à 25 % de ces informations. Ce fichier vous permettra en tout cas d'entrer en contact avec vos clients. Ces renseignements vous serviront surtout à préparer vos actions commerciales, c'est-à-dire à bien cibler ceux que vous souhaitez fidéliser.

2 : Choisissez vos cibles

C'est à ce moment-là seulement qu'intervient la mise en place des techniques de fidélisation. La plus classique d'entre elles, et aussi la plus répandue, est la carte de fidélité.

Rares sont aujourd'hui les enseignes à ne pas en proposer. Six millions de Français en possèderaient au moins une dans leur portefeuille.

Leur efficacité en termes de chiffre d'affaires a fait ses preuves. Elle reste, en revanche, à prouver pour ce qui est de la fidélisation.

De plus, le système à puces est onéreux pour un commerçant, en raison, entre autres, du prix d'accès au système et de la mise en conformité du terminal.

Autre technique qui remonte aux origines du commerce, le geste commercial, la remise accordée aux bons clients ou lors d'un gros achat. Notons encore les bons de réduction envoyés par mailing, très pratiqués dans la grande distribution. Leur défaut ? Ils attirent les clients regardants et ne fidélisent pas nécessairement.

3 : Club, parrainage... à vous de jouer !

Autre astuce : offrez un club à vos clients !

Vous isolez les plus rentables pour nouer avec eux une relation privilégiée et confronter vos offres à leurs attentes. C'est pour eux la possibilité de bénéficier d'attentions particulières et de se sentir valorisés. Les restaurants pourront organiser des rencontres pour enseigner les secrets de confection de leurs spécialités. Les fleuristes proposeront un atelier de composition florale. C'est un moyen économique pour élargir sa clientèle. Ces attentions ne vous coûteront qu'un peu d'investissement personnel. Dans le même registre, on trouve aussi le parrainage. Il part du postulat qu'un client fidèle est le meilleur prescripteur. En échange de quoi, on lui offre un cadeau.

4 : Des petits «plus» qui font la différence

Certaines opérations se caractérisent par leur caractère exceptionnel. Elles ont le pouvoir de créer un effet de surprise chez le client. Dans cette catégorie, citons un restaurateur qui envoie ses recettes à ses plus fidèles clients. Un coiffeur qui fait d'un mur un livre d'or, sur lequel ses clients s'exprimeront. Il y a aussi des occasions qui s'offrent à vous tout naturellement.

Il ne faut pas les rater. Noël, la Saint-Valentin, les anniversaires, etc. sont autant d'événements à partir desquels vous pouvez rebondir et surtout faire un geste. Vos clients s'en souviendront. N'oubliez pas que ces petites attentions feront toujours la différence entre vous et vos concurrents.

N'attendez pas l'événement. Créez-le. C'est l'opticien qui remplace la vis perdue d'une monture, le coiffeur qui offre un café, l'habilleur qui fait une retouche sans frais. Les occasions sont nombreuses. Elles ne vous coûtent presque rien et vous rapportent l'assurance du retour, tout sourire, de vos clients.

Selon l'adage «l'union fait la force», vous pouvez aussi vous fédérer pour mener une stratégie de fidélisation.

Une carte à puces de fidélité réunit plusieurs enseignes d'un quartier, d'un centre commercial, d'une ville. Chaque détenteur de carte doit dépenser ses points dans les commerces adhérant au dispositif. L'avantage : les clients des uns vont chez les autres. Dans ce cadre, d'autres services communs peuvent être proposés aux consommateurs : la mise à disposition d'hôtesse d'accueil, de voituriers, l'édition de guide.

5 : Organisez des actions collectives

Savez-vous à ce sujet que la Région Alsace soutient les initiatives collectives qui visent à renforcer la dynamique et l'attractivité locale ? L'association de commerçants et artisans du Val d'Argent en a récemment bénéficié pour financer sa carte de fidélité.

Enfin, n'oublions pas de citer les web astuces.

Dans ce domaine tout reste à faire car elles sont souvent issues du commerce traditionnel. Campagne d'e-mails, newsletter et carte de fidélité on line proviennent en effet du monde réel. L'invention serait de proposer sur le web des avantages exclusivement destinés aux internautes. Enfin, tirez le meilleur parti d'une situation fâcheuse à laquelle vous serez un jour ou l'autre confronté : la réclamation. Le client est roi et lorsqu'il est mécontent, il n'y a plus qu'à trouver rapidement une solution pour le satisfaire, échangé le modèle, faire des retouches, afin qu'il reparte content.

6 : L'importance du service après-vente

La gestion de la réclamation fait partie de la prestation qu'un client est en droit d'attendre. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si certaines enseignes ont orienté toute leur communication sur le service après-vente.

Souvenez-vous : Darty et son contrat de confiance !

Une stratégie de fidélisation d'un marchand de légumes ne sera pas la même que celle d'un restaurateur. À chacun de déployer ses meilleures cartes au moment opportun, pas toutes en même temps. La surprise et la nouveauté font toujours leur effet.

III : Déterminer les avantages de la fidélisation de la clientèle.

1 : La fidélisation de la clientèle

Nous avons vu à la section précédente que le remplacement d'un client représente un coût élevé et qu'il est préférable d'engager des frais (jusqu'à la valeur du coût de remplacement d'un client) pour conserver ses clients plutôt que de tenter d'en attirer de nouveaux. C'est pourquoi certaines entreprises

créent des programmes de fidélisation de la clientèle. En fidélisant leur clientèle, elles deviennent rentables ou accroissent leur rentabilité.

1-1 LES AVANTAGES POUR LE CLIENT

Le client demeure fidèle à son fournisseur tant qu'il a l'impression que ses gains (qualité, satisfaction, bénéfices en termes de produits et services) sont supérieurs à ses coûts (financiers et non financiers). Une relation à long terme permet au fournisseur avisé d'offrir de meilleurs produits et services grâce à sa grande compréhension des besoins de son client. Il peut lui offrir des traitements de faveur qu'il n'offrirait pas à de nouveaux clients qu'il connaît moins. Une relation à long terme permet d'établir une confiance mutuelle. Le client sait que son fournisseur ne le laissera pas tomber en cas de nécessité ; inversement, le client ne changera pas de fournisseur par simple caprice. Cette confiance réciproque réduit le stress associé aux affaires. Le client a intérêt à rester fidèle à son fournisseur, par suite de la simplification de la relation d'affaires. Celle-ci devient routinière, ce qui lui demande moins de contrôle et lui permet de réduire ses dépenses. Il y gagne aussi en éliminant les coûts et en évitant d'apprendre de nouvelles procédures s'il faisait des affaires avec un autre fournisseur.

Le client y gagne aussi psychologiquement par les liens chaleureux qu'il finit par établir avec son fournisseur. Par exemple, dans les services personnels, un médecin ou un coiffeur devient un confident dont la perte est lourdement ressentie. Certains établissements se transforment en points de ralliement sociaux importants. Il n'y a qu'à penser au restaurant ou au bar que l'on fréquente tous les jours ou toutes les semaines pour y retrouver des amis.

1-2 LES AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE

En conservant ses clients, l'entreprise réduit ses coûts et accroît sa rentabilité.

Cette diminution des coûts résulte des commandes régulières que passent les clients habituels. Le personnel de l'entreprise sait exactement comment traiter ces commandes devenues routinières, ce qui minimise les erreurs et leurs coûts (financiers et affectifs). La régularité des ventes simplifie la gestion, et l'entreprise est en mesure de prévoir plus facilement ses propres besoins en personnel, en produits et services, ou son fond de roulement, par exemple. N'oublions pas qu'un milieu de travail moins stressant accroît la qualité de vie au travail et permet à l'entreprise de garder ses employés. C'est un facteur important dans l'établissement de liens entre clients et fournisseurs.

2 : Les moyens de fidéliser les clients

Il y a une différence entre des clients qui se déclarent satisfaits et des clients fidèles. Frederick Reichheld indique dans un article du Harvard Business Review²⁴ que 65 à 85 % des clients qui se disent « satisfaits » peuvent cependant passer à la concurrence. Satisfaire le client n'est qu'une des étapes de la fidélisation. Une importante part de marché ne représente donc pas un indicateur fiable de la loyauté des clients ! Plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi une entreprise a conquis une importante part du marché, mais si elle n'arrive pas à fidéliser sa clientèle, elle aura toute la peine du monde à conserver sa part du gâteau. L'habitude et l'inertie contribuent grandement à conserver les clients, qui n'aiment généralement pas le changement, mais l'offre alléchante d'un concurrent risque de les amener à se tourner vers un autre fournisseur. En outre, les clients simplement satisfaits ne sont pas de ceux qui s'engagent activement à trouver d'autres clients pour l'entreprise.

Connaître ses clients permet de s'adapter à leurs besoins présents et futurs.

Par ailleurs, l'entreprise qui est en mesure de distinguer, parmi ses clients, ceux qui procèdent à de gros volumes d'achats peut mettre au point des stratégies pour mieux les servir et les conserver. Ainsi, la chaîne de magasins entrepôts Costco offre des heures d'ouverture supplémentaires qu'elle réserve à ses clients «membre affaires ».

Certaines entreprises offrent des avantages au prorata du chiffre d'affaires qu'elles réalisent avec leurs clients. Ainsi, au moment de la rédaction de ce manuel, un client détenteur de certaines cartes de

crédit Desjardins pouvait obtenir des Bonidollars pour une somme représentant entre 0,05 et 1 % de ses achats. Ce client peut utiliser ses Bonidollars pour acheter des produits d'assurances Desjardins, des produits financiers Desjardins, des voyages, des primes, des billets de spectacle, etc. Ce type de programme de fidélisation de la clientèle encourage les clients à concentrer leurs achats chez ce fournisseur qui les remercie en leur offrant des rabais supplémentaires. Remarquez la **synergie** que Desjardins obtient en dirigeant un client qui désire utiliser ses Bonidollars de la division carte de crédit vers sa division assurances.

L'entreprise tente de fidéliser ses clients à long terme. Idéalement, un bon client fidèle est celui qui :
Concentre ses achats dans la même l'entreprise.

Utilise les services de financement offerts par l'entreprise.

Contribue à la mise au point de l'offre de produits et services de l'entreprise :

- en exprimant ses besoins, son opinion ;
- en participant aux sondages de l'entreprise ;
- en acceptant les prototypes de l'entreprise ;
- en collaborant avec les représentants de l'entreprise ;
- en acceptant que des clients potentiels viennent le rencontrer pour obtenir des témoignages ;
- en recommandant des clients potentiels.

Fait l'éloge de l'entreprise.

Résiste aux avances des concurrents.

Heureusement, ce bon client fidèle n'existe que dans les rêves du président de l'entreprise !

Cependant, l'approche client contribue à transformer les clients d'une entreprise en partenaires tournés vers cet idéal. Le partenariat en affaires repose sur la confiance, et cette confiance est le résultat d'un ensemble d'éléments se renforçant mutuellement. La confiance est ce sentiment de sécurité, d'assurance, d'espérance inspiré par l'entreprise qui respecte sa parole, par sa bienveillance envers ses clients, et par son respect du client dans ses communications et dans ses actions.

L'entreprise dispose de quatre stratégies (figure 1-6, p. 18) qu'elle peut combiner à volonté pour fidéliser sa clientèle. Ces stratégies reposent sur des liens financiers, sociaux, sur mesure et structuraux.

2-1. Les liens financiers sont les plus fragiles, car les concurrents peuvent les imiter facilement. Entre entreprises, les rabais de volumes et les rabais de répétitions sont monnaie courante. L'argent Canadian Tire est l'équivalent du rabais de volume pour les consommateurs. Les cartes de fidélité de la cafétéria du coin offrant une tasse de café gratuite après l'achat de 10 cafés sont des cartes de répétitions. Il existe des entreprises spécialisées en service de fidélisation pour les commerçants, telles qu'AirMiles ou les livrets de coupons Entertainment. L'effort est essentiellement de nature monétaire.

AirMiles utilise des promotions croisées, comme le font les Caisses Desjardins dans l'exemple mentionné précédemment.

2-2. Les liens sociaux sont des liens qui s'établissent entre le personnel de l'entreprise et ses clients, parfois entre les clients qui font affaire avec la même entreprise. Les fréquentes rencontres entre les clients et les fournisseurs constituent l'occasion de créer connivence et amitié. L'entreprise peut également favoriser la communication entre clients et créer une communauté virtuelle par l'intermédiaire d'un site Web. À titre d'exemple, mentionnons eBay, Space ou Harley-Davidson. De tels liens peuvent être très appréciés des clients et sont très efficaces.

2-3. Les liens sur mesure. Lorsque l'entreprise connaît et comprend exactement les besoins de chacun de ses clients, elle est en mesure de personnaliser ses offres de produits et services. Pour les consommateurs, Internet offre mille exemples. Il suffit de penser à la page d'accueil de certains grands portails Internet, tels Sympatico-MSN, Excite ou Yahoo! et, plus encore, celle de

Google. Ces pages se distinguent par leur présentation et leur contenu, car elles sont adaptées aux goûts particuliers de chacun des usagers, qui vont de l'horoscope du jour aux résultats des courses automobiles. Dans le domaine industriel, l'aéronautique permet de se rendre compte à quel point la personnalisation des produits est entrée dans les mœurs. Lorsque l'on compare les avions commerciaux d'Airbus et de Boeing, qui nous semblent identiques au premier abord, on se rend compte qu'ils sont pratiquement faits sur mesure, afin de répondre aux besoins particuliers de chaque compagnie aérienne.

Les modifications ne se limitent pas seulement à la couleur de la peinture extérieure et au logo du transporteur aérien. Elles concernent également l'aménagement de la cabine, le nombre des fauteuils, leur disposition ainsi que leurs dimensions. Par exemple, les compagnies japonaises commandent des sièges plus étroits que les compagnies nord-américaines ; Air Canada exige que les sièges de la classe économique mesurent 70 cm de largeur et soient recouverts d'un tissu avec des motifs rouges et noirs. De son côté, Japan Air Lines commande des sièges de 65 cm de large, qui doivent être recouverts en bleu pâle et disposer d'un adaptateur pour ordinateur.

2-4. Les liens structuraux sont des liens d'étroite collaboration et à long terme.

Ce type de liens est fréquent en marketing industriel. Par exemple, lorsque la direction du journal *La Presse* a décidé que ses presses rotatives étaient vétustes, elle a fermé son atelier d'impression et a demandé à la société

Transcontinental d'imprimer son journal. Transcontinental a donc fait construire une immense imprimerie dans l'est de Montréal, et dans laquelle les employés de *La Presse* ont été transférés. Dans ce type de relation, l'intégration des processus et du matériel est très poussée. Par exemple, la rédaction du journal, qui se trouve au centre-ville, envoie ses textes à l'imprimerie directement par Internet.

3 : l'approche client et le positionnement de l'entreprise

L'adoption de l'approche client vise à satisfaire le client du premier coup. Il s'agit d'une décision importante, qui relève de la haute direction de l'entreprise. Cette décision stratégique doit être mûrement analysée, puisque ses répercussions sont nombreuses et lourdes de conséquences. La mise en œuvre de l'approche client exige du temps, une soigneuse planification et nécessite d'importantes ressources. Pour considérer que l'adoption de l'approche client est un succès, une entreprise doit avoir :

- Reçu l'approbation unanime de la haute direction au projet.
- Consulté le personnel et obtenu son soutien.
- Défini des objectifs précis et réalistes.
- Respecté toutes les étapes du processus de mise en œuvre.

L'entreprise s'efforce d'offrir plus d'avantages à ses clients sur chacun des éléments influant sur sa décision d'achat : service, prix, qualité, gamme de produits ou service adapté. Pourtant, ce sont les actions inopportunes de l'entreprise qui provoquent 60 % des pertes de clients. De ce 60 %, un tiers découle de traitements inadéquats que les employés font subir aux clients et les deux autres tiers proviennent de produits fautifs ou de politiques d'entreprises qui prennent le client par surprise, par suite de coûts cachés, par exemple. La mise en œuvre de l'approche client oblige l'entreprise à prioriser ses actions en commençant par celles dont l'effet est le plus grand (voir la loi de Pareto dont il est question plus loin). Ce manuel traite de ces sujets et explique comment procéder pour satisfaire le client du premier coup.

Quand une entreprise adopte avec succès l'approche client, elle obtient un **positionnement** favorable par rapport à ses concurrents. Il faut que l'entreprise fasse les choses correctement du premier coup, et que ses clients et ses clients potentiels le sachent. Ainsi, la société Ultramar s'est associée à la carte de crédit MasterCard de la Banque Nationale du Canada pour offrir un ensemble de services distinctifs : paiement avec remise sur l'essence et le mazout, assistance routière en cas de panne, présentation regroupée sur le relevé de compte de la carte de crédit des transactions effectuées dans les stations Ultramar, etc.

La famille de normes de la série ISO 9000 décrite précédemment explique comment mettre sur pied l'approche client.

4 : Comment créer des relations client durables

Dans le contexte économique actuel dans lequel la restriction des dépenses et l'augmentation de la concurrence sont de mise, développer des relations rentables et à long terme avec les clients se révèle plus important que jamais.

Fidéliser les clients existants coûte également bien moins cher que d'en acquérir de nouveaux. Aussi de plus en plus d'entreprises voient-elles les programmes de fidélisation proprement dits comme essentiels dans le cadre de leurs initiatives stratégiques orientées client. Les programmes de fidélisation suivent les données d'achat des adhérents via un système de points, les stockent dans un moteur de fidélisation, les classent par ordre de valeur et permettent aux adhérents d'échanger leurs points contre des produits ou des services.

Un programme de fidélisation se révèle indispensable pour resserrer les liens avec les clients, accroître la part de marché et améliorer la rentabilité générale. Toutefois, la plupart des programmes de fidélisation sont confrontés à de nombreux défis et se ressemblent souvent. D'un secteur à l'autre, ils sont trop similaires dans leur façon de reconnaître les adhérents et de les récompenser, dans les avantages qu'ils proposent et les partenaires qu'ils recrutent. En conséquence, leur efficacité est souvent faiblement perçue et elle est entravée, dans bon nombre de cas, par l'infrastructure technologique. Par exemple, les données fragmentées, les solutions ponctuelles « en silos » et les systèmes propriétaires rigides rendent difficile l'acquisition d'une vue précise des clients stratégiques ou la création de mesures incitatives différenciées.

Les programmes de fidélisation peuvent accroître la valeur des clients les plus rentables tout en les fidélisant davantage encore, de même qu'ils peuvent redonner de la valeur aux clients moins rentables. Toutefois, pour être efficaces, ces programmes doivent générer des promotions et des récompenses hautement personnalisées. L'expérience qu'en retirent les adhérents doit être renforcée, sur plusieurs canaux, et vous devez être capable de résoudre un problème en temps réel. Pour que votre programme de fidélisation vous permette d'entretenir des relations rentables et durables avec les clients, vous devez vous concentrer sur les trois domaines suivants.

Création de promotions et de récompenses personnalisées

Vos programmes de fidélisation peuvent se démarquer de ceux proposés par la concurrence avec des promotions hautement personnalisées et adaptées au goût de chacun des adhérents. Plutôt que d'offrir à chaque client la même motivation, par exemple une remise en boutique, vous pouvez faire preuve de souplesse et pousser les clients à choisir la récompense qu'ils apprécient le plus. En intégrant les partenaires dans votre programme de fidélisation, vous pouvez délaisser les offres traditionnelles, celles qui permettent par exemple de cumuler des points et des miles, et proposer des récompenses en rapport avec le style de vie et les expériences des adhérents, c'est-à-dire leurs centres d'intérêt. Un programme de fidélisation différencié augmente la probabilité qu'un adhérent vous préfère à la concurrence.

Renforcement de l'expérience des adhérents

Pour offrir une expérience renforcée, les programmes de fidélisation doivent être capables de reconnaître et de récompenser les clients en temps réel, sur plusieurs canaux. Les clients s'attendent à un traitement différent en échange de leur fidélité. En ne parvenant pas à reconnaître les clients en temps réel, vous risquez de vous les aliéner. Un système de fidélisation et de gestion de la relation client intégré, couplé à une vue unifiée des clients, garantit une interaction positive entre les clients et votre entreprise, quel que soit le canal utilisé : Internet, téléphone, contact direct ou en boutique. De plus, étant donné que chaque point de contact avec les clients permet d'étendre la marque de votre entreprise, c'est-à-dire la façon dont les clients perçoivent votre produit ou votre service, il est essentiel que toutes les interactions soient cohérentes, tous canaux confondus.

Résolution des problèmes de service en temps réel

Alors que la plupart des programmes de fidélisation visent à récompenser les clients pour leurs achats, l'un des meilleurs moyens de renforcer les relations est de reconnaître qu'un précieux client a fait l'expérience d'un mauvais service et que vous devez résoudre ce problème de manière proactive. Par exemple, une compagnie aérienne qui sait que le vol de ses passagers de la classe Premium a été retardé peut compenser le retard par un bonus en miles ou un accès d'une journée au salon lounge de l'aéroport. En agissant immédiatement, vous minimisez l'impact de la défaillance du service sur les clients. Vous renforcez leur fidélité et les liens qui vous unissent.

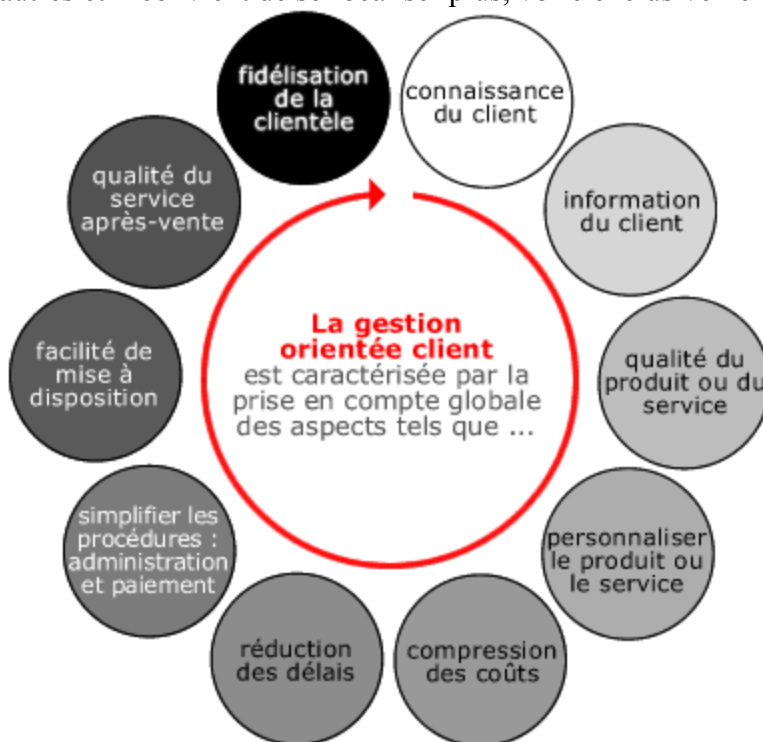
Chapitre II: L'intégration du CRM dans la stratégie d'entreprise

CRM = GRC

Customer Relationship Management = Gestion de la Relation Client

L'entreprise qui veut mettre en place une stratégie relationnelle doit penser sa mission, les relations qu'elle veut avoir avec ses clients, la gestion de son personnel, sa structure organisationnelle et d'investissement et ses systèmes d'exploitation en cohérence avec son orientation client.

Il faut, par exemple, ne pas oublier que, dans une perspective relationnelle, tout client n'est pas bon à prendre et que l'entreprise n'a pas toujours intérêt à le satisfaire et à le fidéliser. Il ne faut pas oublier non plus que l'enjeu de l'utilisation d'un CRM, et de toutes les méthodes y relatives, est de construire des relations, qui permettent d'augmenter la valeur de la base clients, qui elle-même conditionne très largement la valeur de l'entreprise. Dans cette perspective certains clients sont beaucoup plus importants que d'autres et il convient de se focaliser plus, voire exclusivement, sur eux.



<http://www.awt.be/images/fic/m00,001-client.gif>

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre le **CRM**, de connaître ses composants et ses enjeux, ainsi que les secteurs d'application d'un tel système.

Pour comprendre le **CRM** il y'a lieu de définir sa stratégie, ses fonctions et les nouvelles technologies utilisées.

I : Comprendre le CRM

La stratégie **CRM** doit permettre à tous les interlocuteurs de l'entreprise de prendre la dimension du client dans la globalité de sa relation avec l'entreprise et pas seulement dans sa relation individuelle avec chaque métier ou service interne.

La connaissance du client est ainsi impactée. Chaque département de l'entreprise ne détient plus sa connaissance du client mais toute l'entreprise dispose à tout moment d'une vision à 360° du client contenant l'ensemble des interactions du client avec l'entreprise quelque soit le moment et l'interlocuteur. Afin de fournir cette vision, les solutions **CRM** offrent à tous les interlocuteurs de l'entreprise en contact avec le client les informations adéquates.

Ainsi dans ce cadre et par le billet de cette section nous allons essayer de bien présenter une image de la stratégie **CRM** dans son aspect général afin de faciliter la tâche de l'interlocuteur.

1 : Historique :

Le **CRM** s'inscrit dans une nouvelle phase d'informatisation des entreprises qui concerne l'automatisation des forces de vente, du marketing et du service après-vente et dont l'évolution s'est fait en quatre grandes étapes:

- **Les tableurs de 1980 à 1984** : La première intrusion de l'informatique dans les métiers commerciaux commence dans les années 80-84 avec la diffusion des tableurs. À cette époque, il a apporté puissance et autonomie dans la gestion des listes et dans l'exécution de calculs simples : suivi des inventaires, calcul des primes sur chiffres d'affaires, mises à jour de prix...

- **La prospective de 1984 à 1989** : À cette époque, le suivi de l'activité ne suffit plus. Le pilotage de la fonction commerciale nécessite de mieux maîtriser la force de vente en contrôlant mieux l'activité (visites, frais, comptes rendus). Il s'agit aussi d'apporter une aide aux commerciaux dans la planification et l'organisation de leur prospection et dans la gestion de leurs contacts. Cette époque se caractérise par l'émergence des logiciels de gestion de contacts avec des produits comme Maximizer ou Act, Ces logiciels permettaient (et permettent toujours pour certains d'entre eux) de suivre les entreprises, les contacts, les propositions ainsi que les résultats. Ils marquent le début de la gestion des interlocuteurs. Ils permettent de mieux organiser les relances qui doivent être effectuées après un coup de téléphone ou une visite et marquent le début de la sensibilisation à l'informatique de la force de vente.

- **Le multifonction de 1990-1995**: La difficulté des relations entre le marketing et les forces de vente se fait de plus en plus forte. Il faut mettre en place des applications permettant d'assurer une courroie de transmission pour remonter les informations du terrain et relayer les décisions de marketing opérationnel auprès des forces de vente. Les interfaces avec les traitements de texte et les gestionnaires d'agendas se multiplient. Ce besoin commun d'informations entre le marketing et les ventes annonce la fin de l'ère des logiciels de force de vente déconnectés. L'entreprise doit partager toutes les informations pour limiter le risque, optimiser la prospection et décliner de manière opérationnelle sa stratégie. Les entreprises développent les accès à distance. Les données sont centralisées pour être accessibles par le maximum d'acteurs. Les logiciels passent du mode autonome à celui du client serveur, profitant des possibilités de plus en plus faciles de connexion à distance. Il marque le début du partage des informations entre plusieurs interlocuteurs. Le client a fini d'appartenir au commercial, il devient progressivement un actif de l'entreprise.

- **L'intégration de 1996-2005**: L'émergence du **CRM** correspond en fait à la volonté forte d'intégrer dans une même architecture des outils informatiques: pour toutes les fonctions en relation avec le client: ventes, service et marketing ; avec tous les canaux d'interactions: agences et forces de vente mais aussi call-center et Internet dans une logique coopérative pour que les forces vives de l'entreprise puissent collaborer dans l'optique de réduire les cycles de vente ou la qualité du service.

Ainsi, le **CRM** peut être perçu dans une vision historique comme une extension des outils de gestion de contacts. Il fournit une information cohérente à l'ensemble des points de contacts avec le client, tant au niveau du front office qu'au niveau du back office.

2 : Définitions :

- **Définition 1** : La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voir des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients (**Customer Relationship Management -CRM** en anglais) doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

- **Définition 2**: Un système de **GRC** est Système d'information marketing, orienté client.

- **Définition 3**: Le **CRM** ou la gestion de la relation client consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux¹. C'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou One to One. Il repose sur deux principes :

- Tous les clients ne sont pas égaux.
- Le comportement suit la promesse de la récompense.

- **Définition 4**: La Gestion de la Relation Client (« **GRC** », couramment appelée « **CRM** » pour « Customer Relationship Management ») consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts.

Définition générale: La gestion de la relation client se définit comme une démarche qui vise à identifier, attirer et fidéliser les meilleurs clients afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise.

Remarque :

Les termes importants de la définition :

- « Meilleurs clients » : L'entreprise doit concentrer ses efforts sur les clients et prospects les plus rentables, et/ou présentant le plus grand potentiel de développement.
- « Identifier » : Capacité à reconnaître meilleurs clients et cibler les meilleurs prospects.
- « Attirer » : Capacité de toucher et séduire les clients ciblés.
- « Fidéliser » : Action visant à faire intensifier l'utilisation par le client des produits et services, et à faire perdurer la relation.
- « Augmenter la valeur du capital client » : La valeur du capital client se définit en fonction de la rentabilité actuelle et potentielle de ce portefeuille. La rentabilité d'un portefeuille client repose sur deux logiques : l'augmentation des revenus et la baisse des coûts clients (acquisition, transaction, fidélisation...).

II : Approches du CRM :

Aujourd'hui encore, le **CRM** est une discipline en pleine évolution. Il en ressort que plusieurs approches de ce concept s'entourent dans la littérature, selon que les approches soient plus ou moins technologiques.

1) Le CRM en tant que processus technologique :

Le **CRM** est ici décrit comme étant « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ».

Le **CRM** s'inscrit ici dans le cadre du développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Celles-ci soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face. Le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il pourra ainsi donner des informations au client sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la réparation effectuée par le service après-vente.

2) Le CRM comme processus relationnel :

Le **CRM** est ici considéré comme « 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 auprès du client ».

Le **CRM** apparaît ici comme un processus, une série d'activités, dont la réalisation n'implique pas forcément le recours aux NTIC. On insiste ici sur la nécessité pour l'entreprise d'accorder une attention accrue au client. L'entreprise souhaite dès lors mieux connaître ses clients et approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.

Dans cette optique, l'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente. D'un côté, l'entreprise veut être perçue comme une entité cohérente au delà des produits de services qu'elle propose. A l'inverse, l'entreprise veut voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.

Inspiré du processus relationnel **CRM** qui place le Client (Customer) au centre de l'entreprise, le XRM (Extended Relationship Management) considère tous les acteurs (Partenaire, Collaborateur interne, Fournisseur, ...) gravitant autour de l'entreprise et traite ainsi toutes les relations avec les mêmes enjeux et des moyens similaires...;

3) Le CRM en tant que principe d'efficacité organisationnelle :

Le **CRM** est ici « une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centrés sur le client »

Le **CRM** est donc envisagé comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis: augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client.

Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client. L'entreprise connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

4) Le CRM comme stratégie d'entreprise :

Le **CRM** doit ici mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Cette infrastructure a pour effet d'abattre les barrières entre fournisseur et client.

Clients et fournisseurs deviennent plus proches. Chacun doit désormais anticiper les actions de l'autre et y réagir plus directement. Cela n'est pas sans conséquence sur la stratégie même de l'entreprise qui devra changer de culture et adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client. Celui-ci, de plus en plus habitué à « mettre son nez » partout repérera vite les éventuels défauts et dysfonctionnements du service qui lui est proposé.

Sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise devra considérer le **CRM** comme une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur. Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines.

L'organisation entière de l'entreprise est concernée: marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction... La stratégie de **CRM** doit ici servir de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client. Comme le client est à même de surveiller les opérations, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité.

Les Parties du CRM :

Pour clarifier le concept de **CRM**, il est nécessaire de présenter ses différentes catégories et ses différentes composantes.

Ainsi sur le plan fonctionnel, le **CRM** peut être organisé en trois grands domaines : opérationnel, analytique, et collaboratif.

1) Opérationnel (le traitement de la commande) :

Ce domaine implique l'automatisation des processus qui touchent les départements en contact avec les clients: commercial, marketing, et services clients, via les différents canaux d'interaction. Cette partie se concentre essentiellement sur la gestion des forces de ventes (Sales Force Automation ou SFA).

2) Analytique (basé sur le décisionnel) :

Ce domaine permet d'effectuer des analyses sur l'ensemble des données clients; il est intimement lié au Data Warehouse et aux applications décisionnelles. Cette partie a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing.

Le client constitue une nouvelle source d'information pour l'entreprise. Située au cœur du système d'information et partagée par l'ensemble des applications de l'entreprise, la base de connaissance est indispensable au bon fonctionnement de toute relation client. Cette base est presque toujours spécifique à l'entreprise car elle reflète les particularités de son métier, de sa stratégie... En ce qui concerne les données externes, elles peuvent être incluses dans la base client, soit incorporées dans le Data Warehouse.

La base de données est le premier outil de gestion de la relation client, elle est au cœur du processus de gestion de la relation client pour l'identifier, le connaître et le fidéliser. L'arrivée de l'Internet augmente ce besoin de capacité de traitement de l'information. Elle centralise toutes les informations. Elle est l'outil de capitalisation des connaissances de l'entreprise sur son marché. L'ensemble du système d'information de l'entreprise s'articule désormais autour d'elle.

3) Multi canal et Collaboratif :

Il s'agit ici de l'interaction avec le client à travers tous les canaux possible. Ce domaine met en œuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client : messagerie électronique, conférences, fax/lettres... Cette partie "multi canal" (Enterprise Marketing Automation ou EMA) a pour objet essentiel est d'optimiser les contacts clients et de transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.

Fondements du CRM

Enjeux du CRM :

Les moteurs de l'investissement dans le **CRM**, selon une étude de la revue American Banker, sont les suivants:

- 30 % pour l'amélioration des décisions ;
- 10 % pour l'amélioration de la productivité ;
- 10 % pour rendre les infrastructures existantes plus efficaces ;
- 10 % pour investir dans les nouveaux canaux de distribution ;
- 40 % pour améliorer le contact client.

Selon une enquête menée par SAS Institute, 59 % des entreprises interrogées ont des projets CRM. Leurs attentes se répartissent comme suit:

- La construction de la fidélisation des clients (67 %);
- La détermination de la Life Time Value des clients (66 %);
- La croissance des revenus (35 %);
- La maximisation du profit (32 %)
- L'augmentation de la part de marché (30 %);
- L'amélioration du taux de retour sur les investissements commerciaux (30 %);
- La conquête de clientèle (28 %);
- La réduction des coûts (11 %).

Fonctions du CRM :

Les fonctions d'un **CRM** peuvent être résumé à : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle. Le schéma suivant illustre bien c'est fonctions:



Source : Cap Gemini Offre : CRM De l'entreprise fournisseur au client acteur
Stanley Brown : « CRM - Customer Relationship Management », Ed village du monde, 2006 ;

- **Connaître le client** : l'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments. Tous les moyens technologiques existent aujourd'hui pour constituer, gérer et analyser des quantités massives de

données. Gérer la relation client consiste à valoriser son capital client. D'un point de vue technique, le **CRM** implique de capturer, au niveau de l'entreprise, l'ensemble des données clients, collectées en interne ou auprès d'organisations extérieures, et de les intégrer dans un Data Warehouse (entrepôt de données) orienté client.

- **Choisir son client** : l'étape suivante consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées. Le Datamining, analyse statistique et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients.

Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle. La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de la société. En effet, l'informatique décisionnelle (Business Intelligence et Datamining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie: (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à en augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

- **Conquérir de nouveau client** : la mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique, etc.) créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (Sales Forces Automation) permettent aux commerciaux de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

- **Fidéliser les meilleurs clients** : Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques, telle que la carte à mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins.

Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel (call center) qui permet d'orchestrer tous les éléments de la stratégie client, depuis la base de connaissance qui fournit la vue unique du client nécessaire à cette relation "one to one", jusqu'au scénario personnalisé qui guide l'entretien pour lui présenter une offre adaptée à ces besoins.

III: Politiques de la gestion de la relation client :

Aujourd'hui, conquérir et fidéliser les clients sont des enjeux primordiaux pour les entreprises. Elles doivent être en mesure d'établir et d'entretenir une relation personnalisée avec chaque client selon l'importance du client et sa rentabilité:

- **Politique de (re)conquête**: Cette politique vise à transformer des prospects ou des anciens clients de l'entreprise en clients actifs. Elle suppose la mise en œuvre d'arguments de séductions (offres spéciales) nouveaux et puissants.

- **Politique d'abandon** : Cette politique consiste à délaisser une clientèle peu rentable et peu stratégique. Le degré de rentabilité de cette clientèle détermine le degré d'urgence de la cessation des relations commerciales.

- **Politique de fidélisation** : Cette politique ambitionne l'intensification et a pérennisation d'une relation commerciale. Elle suppose souvent des efforts de la part du vendeur.

- **Politique de rationalisation** : Cette politique cherche à améliorer la rentabilité de clients réguliers mais peu lucratifs. Cette rationalisation passe par la réduction de tous les coûts liés à ces clients (coûts commerciaux...).

Les quatre composantes fondamentales du **CRM** sont les suivantes:

□ □ **Connaissance du client**

La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. L'historique de ses achats, ses moyens de communication préférés, ses modes de paiement préférés, ses préférences et intérêts en termes de services... autant d'informations strictement nécessaires au développement de relations à long terme. Les informations précédemment citées sont généralement dispersées dans les systèmes d'informations et les entreprises généralement les regroupent dans un entrepôt de données client.

S'il est important d'avoir les informations nécessaires pour développer ses relations clients, il convient de ne pas alourdir les systèmes d'informations de l'entreprise inutilement. Toute information ne contribuant à l'objectif **CRM** devra donc être proscrite.

□ □ **Stratégie relationnelle**

Les entreprises qui se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel.

Les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation long terme avec leurs clients. Elles entrent en communication avec le client d'avantage qu'elles ne vendent. Parmi la masse des clients, l'entreprise privilégie sans complexe ceux qui sont les plus intéressants et les plus profitables. La transaction commerciale ne constitue pas l'aboutissement de la relation. Celle-ci, débutant avec l'achat, donnera lieu à un approfondissement basé sur la confiance et un engagement mutuel et croissant.

□ □ **Communication**

La stratégie relationnelle mise en place par l'entreprise doit fortement se manifester dans la communication de celle-ci envers son client. Elle devra y démontrer sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client, sera délivré. Pour y arriver, elle devra passer par un réseau de canaux de communication intégrés permettant de communiquer partout et à tout moment. La capacité à gérer une communication à travers de multiples canaux est essentielle. Par exemple une banque utilise de nombreux canaux: agence, envoi postal, site internet, serveur vocal, SMS, MMS, etc.

□ □ **Proposition de valeur individualisée**

Le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client doit déboucher, pour l'entreprise, sur la création de propositions d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif.

Dans cette optique, l'entreprise pourra concevoir, parfois même en coopération avec le client, un service qui réponde parfaitement aux besoins de celui-ci. Cela pourra se faire, par exemple, à partir de « modules de service » pouvant être liés les uns aux autres pour former le service global conforme aux attentes du client.

L'entreprise devra apporter une attention particulière à garder une totale maîtrise de ses coûts et à éviter le sacrifice de ses économies d'échelle.

De même, la mise en place d'offres individualisées peut entraîner pour l'entreprise un risque accru et une complexité excessive des processus de production. Il faudra arriver à concilier une production relativement standardisée avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service.

IV: Objectifs d'une stratégie CRM :

Les principaux objectifs d'un projet **CRM**, exprimés par les entreprises, visent à améliorer leurs méthodes de travail orientées clients, connaître et comprendre ses clients pour les fidéliser et par conséquent augmenter le chiffre d'affaire ; c'est aussi connaître et comprendre ceux qui ne sont pas encore clients pour les conquérir. Anticiper la gestion des besoins des clients actuels et potentiels, par l'optimisation des énergies, est également devenue une priorité.

☐ ☐ **La fidélisation**

Gagner des clients, c'est bien, les garder c'est mieux : la gestion de la relation client trouve dans la fidélisation de la clientèle son application la plus courante. Cette stratégie implique un support de dialogue avec le client: support technique d'un produit (hot line, service après-vente) ou support commercial (centre d'appel, suivi contentieux...).

Une bonne collecte des informations et une gestion de l'historique de la relation permettent un suivi personnalisé. Courriers échangés (via papier ou e-mail), appels téléphoniques, connaissance de l'identité de l'interlocuteur, historique de sa relation sont des fonctionnalités indispensables pour que vos clients se sentent "chez eux"

☐ ☐ **Identifier les segments de marché**

Une clientèle est rarement homogène. Identifier les habitudes permet de créer des "groupes" de clients. Cette démarche, appelée "segmentation", est adaptée aux entreprises qui ont une clientèle dans des secteurs d'activité très variés. Le but: adapter les offres et le discours aux attentes des groupes pour accroître les recettes.

Il faut alors regrouper les informations commerciales depuis les sources les plus variées : notes prises par les commerciaux itinérants sur leur assistant personnel, formulaires remplis sur le site internet, études de géomarketing, nouvelles stratégies d'un secteur, informations provenant des logiciels d'automatisation des forces de ventes...

Cette démarche aboutit à la création d'une base de données qui se doit d'être très complète. Des outils d'analyses sémantiques, de cartographie électronique et de "business intelligence" permettent aux non-informaticiens d'extraire les données pertinentes.

☐ ☐ **Faire fructifier la valeur-client**

La notion de valeur-client est importante. Il y a ceux qui assurent les profits de l'entreprise, et ceux qui, au final, restent à marges négatives. Dans le **CRM**, c'est une valeur fondamentale, sinon on reste dans une démarche de marketing classique.

Cela permet à l'entreprise de s'adapter : en offrant des produits complémentaires, en anticipant la demande, en adaptant les tarifs en fonction de l'historique des achats... Une prime au bon client, en somme. Les suites logicielles du marché permettent de mettre en regard le temps passé au suivi d'un client, sa satisfaction, avec les facturations. Cette démarche est souvent utilisée lors des périodes de réduction de coûts structurels.

☐ ☐ **Optimiser sa prospection commerciale**

La gestion de la relation client doit-elle inclure les prospects ? Les opinions divergent sur ce point. Certains estiment "qu'un prospect est un client potentiel ou futur" et qu'en tant que tel, il doit être suivi. Cela implique de centraliser les résultats des opérations marketing : réponses, raisons de refus, dates de

rappel... Mais dans ce cas, on est dans un suivi commercial classique qui n'a pas de rapport avec le **CRM**. Néanmoins, les logiciels d'automatisation des forces de vente permettent le recueil et l'exploitation des opérations commerciales.

De même, les résultats d'une campagne menée par un centre d'appels peuvent être stockés et analysés. Une fois engagé dans cette démarche, on évolue très rapidement vers un centre de contact, et l'on s'aperçoit que l'on a pas les interfaces nécessaires. C'est souvent au moment où l'entreprise utilise un centre d'appels qu'elle réalise avoir besoin d'outils de **CRM**. La mise en place d'une base centrale de données multiaccès ne s'improvise pas.

V: Avantages, Inconvénients et Contraintes du CRM :

Comme toutes les stratégies marketing, la stratégie **CRM** offre de nombreux avantages tant pour l'entreprise que pour les clients, mais elle présente aussi des inconvénients liés aux plusieurs contraintes.

1) *Avantages :*

L'application du **CRM** présente plusieurs avantages, entre autres:

- Mieux analyser les besoins du client à partir de son historique centralisé et accessible par tous les intervenants.
- Exploiter davantage l'échange Client-Vendeur : clients n'ont pas tous la même valeur (valeur actuelle et potentielle) Permet d'offrir un niveau de service proportionnel à la valeur de chaque client.
- Augmenter la qualité du service après-vente à travers un suivi auprès du client.
- Fidéliser la clientèle par une attention particulière et en rendant plus élevé le coût de transfert vers un concurrent.
- Réduire les coûts commerciaux et efficacité marketing : par une publicité axé directement au bon endroit et au bon client et permet de mesurer chacune des activités promotionnelles et sélectionner les plus performantes.
- Gain productivité : un service à la clientèle qui permet aux gestionnaires de suivre en temps réel l'évolution de l'entreprise et réagir à temps.
- Augmenter les parts de marché.

2) *Inconvénients :*

- Coûts d'implantation plus élevé (cause d'intégration).
- Haut risque d'échec lors de l'implantation : planification incohérente, absence de méthodologie et intégration des données clients soit ventes, comptabilité, service, centre d'appel : tous doivent participer et partager et unifier les données, épurer les données, éviter les doublons)
- Résistance aux changements : intervention de tous les niveaux (centre d'appel doit s'arrimer aux nouvelles applications **CRM**).

3) *Contraintes :*

- Implication et formation des utilisateurs
- Grande capacité de changement de l'organisation
- Ressources financières
- Délais d'implantation d'un projet **CRM**

VI: Principaux outils du CRM :

- **L'automatisation de la force de vente (SFA)** : outil mis à la disposition des commerciaux leur permettant de structurer et partager les données sur les clients.

- **Centres d'appels:** organisation d'automatisation des appels téléphoniques avec les clients (entrants et sortants).
- **Personnalisation et e-commerce:** outil qui autorise l'ensemble des opérations commerciales, y compris le paiement, via Internet. Cela permet une plus grande interactivité avec le client.
- **Service à travers le web :** d'habitude le contact avec le client se fait par téléphone. Cependant, une partie des demandes peut être satisfaite sur un site web qui regroupe des outils avancés.
- **Les bases de données externes:** Bases de données marketing qui viennent enrichir l'information sur le marché, sa segmentation, les comportements des clients et prospects.

□ Parmi les outils technologiques du **CRM**, nous pouvons citer :

- **Le datawarehouse ou entrepôt de données :** c'est une grande base de données où sont collectées les informations sur les clients qui peuvent venir de différentes sources : système de production, points de contact clients,...
- **Les datamarts:** qui sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise.
- **Le datamining (extraction ou forage de données) :** c'est un processus d'analyse statistique et mathématique des données permettant d'accroître sensiblement le nombre d'informations qu'une entreprise possède sur ses clients, leurs tendances, de mieux comprendre les comportements et donc d'aider à la prise de décisions.
- **Le scoring :** il permet en fait de noter et de classer la sensibilité des clients par rapport à une proposition commerciale donnée. Il consiste à la suite d'un travail de fouilles de données, à établir un score par client qui permet de lui attribuer une probabilité de comportement : réponse à une action commerciale, risque de défection, etc.

VII: Facteurs de réussite d'une stratégie CRM :

Un des aspects communs de toutes les approches en MR stipule que la gestion et le renforcement de la relation client sont très bénéfiques pour l'entreprise. Une telle perspective, qui a reçu un support important de la part de plusieurs chercheurs, se trouve récemment tempérée sur la base de nouvelles observations empiriques mettant en avant certains effets modérateurs. De manière générale, il existe des facilitateurs -tels que la structure organisationnelle, les politiques d'encouragement adéquats du personnel, les ressources en TIC ainsi que les caractéristiques du marché, de l'entreprise et des clients- qui affectent la performance des activités **CRM**.

Du côté des caractéristiques internes à l'entreprise, nous pouvons inclure l'alignement organisationnel de l'entreprise sur une approche **CRM** (processus de formation et de motivation du personnel, structure organisationnelle).

VIII: Secteurs d'application d'un CRM :

On peut appliquer le **CRM** aux entreprises qui transigent avec un client dans un marché concurrentiel. Surtout les entreprises pour qui le client a une valeur élevée et des attentes diversifiées. Pour qu'une entreprise puisse intégrer le **CRM** dans sa stratégie, elle doit tout d'abord répondre aux questions suivantes:

- L'entreprise dispose-t-elle de connaissances suffisantes pour proposer de vrais services personnalisés?
- Est-elle capable d'identifier les clients les plus rentables?
- A-t-elle accès à des informations retraçant les habitudes et les cycles de vie de sa clientèle?

- Comment rassembler des données venant de sources et de services divers, afin de réduire les charges et accroître les bénéfices.

Les études montrent que Le système **CRM** est appliqué à :

- 75% dans le secteur des services: Banques, caisses, assurances, entreprises de téléphonies, et société d'informatique.
- 25% industriel: aérospatial, automobile, cimenteries, pharmaceutiques

Le fait que les entreprises de la banque et des services financiers, de l'énergie, des télécommunications, et de l'assurance soient les plus dynamiques en terme d'investissement **CRM** n'est pas vraiment surprenant. Ces entreprises ont à gérer une base de clients très large - de plusieurs centaines de milliers de clients à plusieurs millions.

De plus, elles opèrent sur des marchés matures, sur lesquels la pression compétitive conduit à une égalisation du niveau de l'offre en termes de qualité et de prix. Il devient extrêmement difficile pour elles d'obtenir un avantage compétitif à partir d'un leadership sur les prix ou des seules qualités d'un produit. Construire une relation intime avec le client, c'est-à-dire atteindre un niveau d'excellence dans la compréhension des clients et la satisfaction de leurs besoins, se présente comme une voie sur le chemin de la différenciation compétitive.

IX: Les huit leviers du 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 commerciale. 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 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'efficacité 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 :

• **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, comme le décrivent Michael Hammer et James Champy dans *Reengineering the Corporation*. Ainsi, la mise en place d'outils de type *workflow* dans la gestion des sinistres de certaines compagnies d'assurances préfigure cette recomposition de certains processus. Le dossier de sinistre est complètement numérisé à sa création. Il suit un circuit électronique de diffusion dans l'organisation avec des contrôles de délais pour certaines étapes. Ce nouveau mode de traitement diminue les coûts et offre une meilleure qualité de service aux clients. Les logiciels de CRM permettent le partage de l'information entre l'ensemble des canaux de distribution ou de traitement.

• **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. Par exemple, Dell construit un ordinateur en moins de vingt-quatre heures après avoir reçu une commande.

La gestion réactive implique un marketing qui collabore avec les différents interlocuteurs (ingénieurs, fournisseurs, clients, commerciaux) pour guider les activités de recherche-développement. L'objectif est de concevoir des produits et des services avec le meilleur taux d'acceptation sur le marché, mais respectant un cahier des charges assurant une simplicité de conception. Les logiciels de CRM permettent l'intégration des besoins, des idées des clients et des fournisseurs, en maintenant la complexité aux contraintes des systèmes de production.

- **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. Les logiciels de CRM assemblent et collectent les informations sur les goûts et préférences du client pour permettre aux équipes de production l'organisation des processus. Le site Internet

Ford offre au client la possibilité de configurer et de commander sa voiture avec l'ensemble des options. Cette action lui a permis d'identifier les 2 000 modèles les plus demandés et de passer ainsi de millions de variantes pour un modèle à quelques milliers. Avec ces résultats, il a revu son processus de production pour abaisser les coûts de la personnalisation. Cet exemple préfigure les liens croissants entre le marketing et la production.

- **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. Ainsi DaimlerChrysler et PPG ont construit une usine en commun pour peindre les véhicules. Désormais, PPG est payé sur le prix d'une voiture peinte et non plus sur la fourniture de peinture. Il apporte sa connaissance technique dans les activités de projection et de séchage. Il contribue à améliorer la qualité des véhicules tout en faisant diminuer les coûts. Les logiciels de CRM permettent de créer une relation efficace entre l'ensemble des acteurs, du producteur au client. Ils facilitent l'échange d'informations entre les acteurs. Ils ouvrent la perspective d'un monde plus coopératif.

- **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. De nombreuses études montrent qu'un litige traité rapidement et de manière efficace est un élément important de fidélisation.

Les logiciels de CRM jouent un rôle clé dans les programmes de satisfaction.

Ils permettent à l'entreprise de collecter des informations de manière permanente sur le niveau de satisfaction des clients. Ces informations croisées avec les données de gestion mettent en avant les pistes d'amélioration. Ils permettent la construction d'un reporting régulier sur le niveau de satisfaction des clients.

- **Le one to one marketing** : ce concept, développé par Don Peppers et Martha Rogers, notamment dans leur ouvrage *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.

La mise en œuvre de quelques processus différenciés de traitement représente des enjeux quantifiables, mesurables et rentables, ce qui est plus difficile avec le *one to one*. Les logiciels de CRM favorisent l'approche différenciatrice en fournissant un moyen de collecter et de redistribuer des informations sur le comportement du client, tant au niveau des forces commerciales que des centres de back office administratifs.

L'enrichissement par des données externes complète l'interprétation du comportement client pour évaluer le potentiel du client et mesurer la part de ses achats.

• **La modification du mix marketing :** les éléments traditionnels du mix marketing, les 4 P, connaissent une évolution profonde :

- une augmentation des services périphériques au produit (le pack auto Groupama ou MAAF enveloppe l'assurance automobile dans un ensemble de produits complémentaires comme le crédit automobile, par exemple) ;
- 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. Ces derniers devront être ouverts et modulaires pour s'intégrer et se compléter comme les éléments d'un Lego. Il est évident que l'urbanisation des applications et des échanges de flux s'impose aux architectes des systèmes d'information.

• **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. La sophistication des outils et l'amélioration du niveau de formation sont des leviers importants pour l'ajustement au marché. Les logiciels de CRM doivent tenir compte de cette sophistication croissante et redistribuer cette information à l'ensemble des acteurs au service du client. Le succès des communautés d'intérêt et des FAQ (réponses aux interrogations les plus fréquentes) sur Internet en est la meilleure preuve. Cette contrainte d'accessibilité et de partage nécessite une intégration forte des outils dans les différentes fonctions, mais elle doit être accompagnée par une politique de formation et une refonte des interfaces homme-machine afin de dépasser le stade du concept pour être véritablement utilisée. 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.

Nous espérons avoir pu mettre en évidence que le CRM ne saurait être réduit à la simple sélection d'une offre de logiciels intégrés. Les enjeux et les impacts potentiels sont beaucoup plus larges. Malgré les déboires de certaines mises en œuvre, il nous semble évident que le CRM est et reste une source importante de différenciation pour une entreprise qui sait interpréter tous les enjeux et les difficultés. Il

ne faut pas occulter les multiples impacts de ce type de projet, sous peine de ne comptabiliser que les dépenses, sans perspectives de retour sur investissement.

Les objectifs du CRM

Les objectifs

Les moteurs de l'investissement dans le CRM, selon le *Baromètre du CRM 2003* (disponible sur www.planeteclient.com)

, sont les suivants :

- 43 % pour fidéliser les clients existants,
- 26 % pour acquérir de nouveaux clients,
- 20 % pour capitaliser sur les clients les plus profitables,
- 11 % pour réduire les coûts.

Selon ce baromètre, l'évolution la plus notable sur quelques années est l'augmentation de la part de l'objectif d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts dans l'ensemble des raisons qui motivent le lancement d'un projet de gestion de la relation client.

Les objectifs du CRM ne sont pas nouveaux : gérer la relation dans une perspective de conserver le client et d'augmenter les revenus a toujours été une priorité des forces de vente, mais le retour d'expériences des entreprises les a conduites vers le tangible plus immédiat de la réduction des coûts. Les nouvelles technologies offrent de nouvelles opportunités pour atteindre ces objectifs.

Le baromètre du CRM établi depuis 1993 par le cabinet Insight Technology Group montre une évolution intéressante sur les dix dernières années.

Auparavant, les entreprises étaient essentiellement intéressées par une amélioration de la productivité des vendeurs (augmentation du temps passé à la vente, diminution des tâches administratives et du papier). Aujourd'hui les entreprises réalisent que l'augmentation de l'efficacité des vendeurs n'est plus suffisante. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer leur productivité moyenne. Il faut également donner plus de latitude aux personnes au contact du client ou au personnel administratif dans l'optique d'améliorer la qualité du service au client.

L'objectif visé est la satisfaction et la rentabilité des clients. Les entreprises réalisent qu'un produit ne peut pas leur assurer un avantage concurrentiel durable. En revanche, elles sont conscientes que la façon dont elles le vendent peut leur permettre de construire une relation à long terme profitable avec les clients. Elles insistent davantage sur les apports du CRM comme un moyen d'améliorer la relation entre le vendeur et le client, ainsi qu'un moyen de contrôler les coûts commerciaux.

Le développement des services client et des canaux alternatifs de communication s'inscrit dans ce contexte. Il faut à la fois assurer une proximité avec le client, tout en assurant un contrôle des coûts de service.

Le service, certes, mais pas à m'importe quel coût et sans condition. Le bilan des premiers projets CRM a été celui de l'humilité : il ne faut pas croire que vouloir satisfaire tout le monde se traduit par la rentabilité.

Loin de cette utopie, les entreprises ont compris qu'il existe un pas important à franchir pour passer d'un système simple, qui couvre une fonction de la chaîne de la relation client, à un système intégré, multifonction et multicanal. Les budgets et les impacts organisationnels sont importants. L'approche unifiée du client intègre dans un tout cohérent :

- le marketing stratégique, qui doit être plus terre à terre ;
- le marketing études et le marketing opérationnel, qui doivent savoir assurer une meilleure liaison entre concept et mise en œuvre ;
- le service après-vente, qui doit concilier respect des normes de productivité et reconnaissance des meilleurs clients ;

- la gestion de la force de vente qui doit accepter de vivre avec l'évidence qu'elle ne maîtrise plus l'ensemble de la relation client. Le partage est nécessaire... et profitable pour tous.

1. Définition du CRM

De nos jours, l'évolution des technologies, la mondialisation des marchés et le raccourcissement du cycle de vie des produits rendent la concurrence toujours plus rude. Il devient très difficile pour une entreprise de conserver sa part de marché en se basant uniquement sur les prix et les produits. Le fort déclin de la publicité de masse illustre cette difficulté à gagner et à conserver des parts de marché en se focalisant uniquement sur le produit. Dès les années 80, les techniques de marketing de masse n'apportant guère de résultats positifs pour les entreprises, elles cèdent leurs places à un marketing direct, orienté vers le client, qu'il faut comprendre, satisfaire et avec qui il faut communiquer « directement » afin d'optimiser le succès futur de l'entreprise. Le CRM s'inscrit clairement dans cette évolution et représente, d'une certaine manière, le dernier marketing direct.

Afin de construire une relation avec le client dans le but d'aboutir à une fidélité de ce dernier, les entreprises s'orientent donc actuellement et de plus en plus vers la gestion de la relation client. Le CRM est un processus qui consiste à gagner, à conserver, à élargir et à fidéliser une clientèle. Sa stratégie est de placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise en instaurant un dialogue, une relation de confiance et un respect mutuel avec les clients.

La communication bidirectionnelle ainsi que la circulation de l'information sont des données primordiales pour élaborer une stratégie CRM. Il est effectivement indispensable pour l'entreprise de comprendre ce que veut le client, ce dernier étant placé au centre des préoccupations. Les connaissances que l'entreprise se doit d'avoir du marché sur lequel elle se trouve ainsi que l'acquisition des informations récoltées sur le client à chaque contact avec celui-ci, vont permettre à l'entreprise, pour autant qu'elles soient utilisées à bon escient, d'optimiser la satisfaction de sa clientèle.

Comme nous le verrons plus tard dans le travail, la technologie revêt un rôle essentiel dans le CRM. Elle va permettre d'extraire des connaissances à partir de données stockées et gérées dans un entrepôt de données, puis analysées grâce aux outils OLAP et au data mining.

1.1 Le CRM : une culture d'entreprise

Le succès du CRM nécessite un engagement réel qui ne concerne pas seulement un département de vente ou de marketing mais nécessite l'engagement de l'ensemble du personnel concerné. La culture d'entreprise est ainsi un facteur de réussite déterminant dans la gestion de la relation client. L'entreprise se doit ainsi d'évoluer dans une atmosphère et un climat favorable afin que le client se sente en confiance, à l'aise et apprécié.

Le développement de la culture d'entreprise passe par le bien être et la motivation des employés. L'identification de l'employé envers son entreprise amène celui-ci à rester fidèle à son employeur. Ceci étant, l'employé pourra construire une relation à long terme et personnelle avec le client, ce qui conduira à la compréhension des besoins du client par l'employé. Si la communication entre les différents départements de l'entreprise est réalisée, l'employé va se transformer en vecteur de communication et va ainsi permettre à l'entreprise entière de comprendre les besoins de la clientèle.

1.2 Les trois phases du CRM

Dans « La gestion de la relation client », Stanley Brown divise la stratégie CRM en trois phases qu'il nous paraît important de citer. En effet, elles résument à elles seules les enjeux et fondements du Customer Relationship Management :

- La conquête permanente de nouveaux clients.
- La fidélisation de ces derniers.

- La gestion stratégique du service client : l'entreprise doit identifier ses clients les plus prometteurs et ainsi, tout en conservant un service de bonne qualité à l'ensemble de ses clients, leurs offrir des services de qualité encore plus élevés.

Le concept de fidélisation est central. Son but est l'optimisation de la relation client et il représente la clé de l'augmentation des recettes au sein d'une entreprise. A l'instar de son importance dans le CRM, il sera en outre le fil conducteur de notre travail.

Pour ce faire, l'entreprise devra faire évoluer sa relation avec le client comme une relation amoureuse, en construisant progressivement les valeurs de loyauté et de confiance et ce, afin de se démarquer de ses concurrents. En se montrant à l'écoute, l'entreprise va faire évoluer ces valeurs afin d'installer une alliance entre les deux parties.

Les intérêts des clients étant compris, il sera alors possible pour l'entreprise d'adresser des messages ainsi que des services ciblés au client, services pouvant être des avantages offerts par l'entreprise. Dès lors que le client devient un réel partisan de l'entreprise, la fidélité est établie et ce dernier va véhiculer une image positive de l'entreprise en la recommandant à d'autres personnes.

2. Les trois dimensions du Customer Relationship Management

Au cours de notre recherche, nous avons fréquemment retrouvé le CRM divisé en trois domaines d'activité interdépendants : le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM analytique. La collaboration de ces trois parties a pour finalité de réaliser l'objectif ultime de la stratégie CRM de l'entreprise, c'est-à-dire le développement et l'optimisation de la relation client. Le tableau ci-dessous montre de manière schématique les trois éléments du CRM et leur interdépendance.

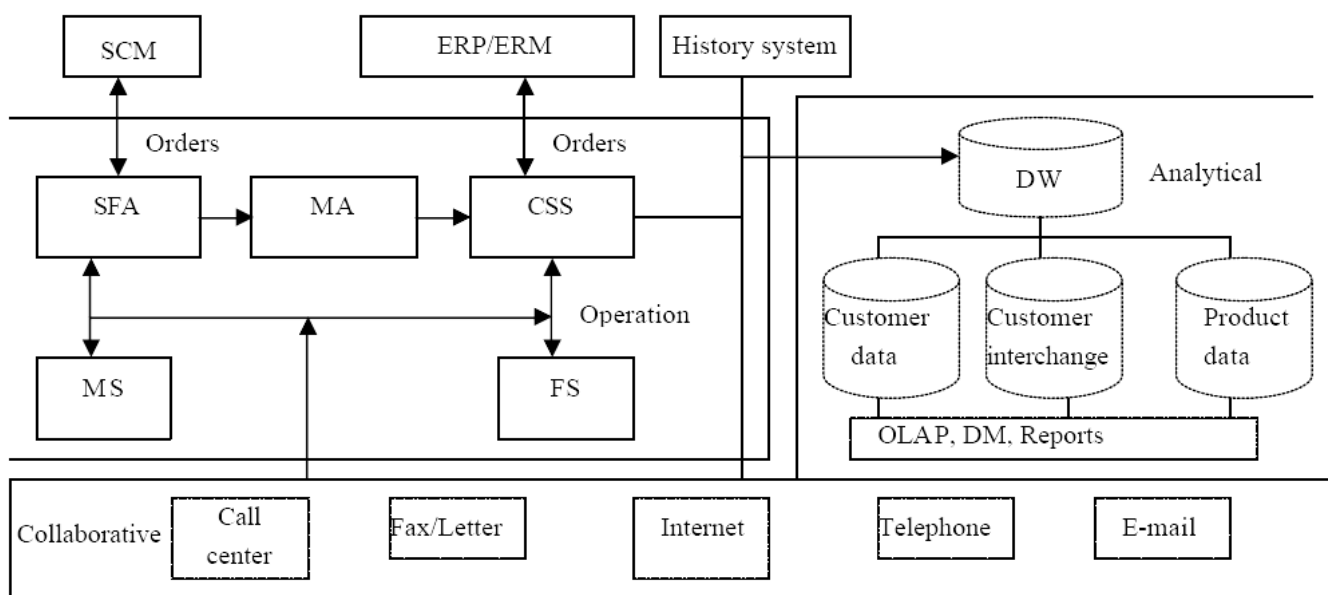


Schéma 1: extrait de l'article « The designing of CRM based on Data Warehouse »¹

Notre travail se focalisera essentiellement sur l'analytique (à droite dans le schéma) et spécifiquement à la fonction du data warehouse (ou entrepôt de données), des outils d'analyse OLAP et du data mining. Cependant, afin de mieux comprendre le CRM dans son ensemble et de bien se représenter le rôle et la participation de chacun de ses éléments dans le fonctionnement optimal du tout, il est nécessaire de définir ce que l'on entend par CRM opérationnel et collaboratif.

2.1 Le CRM opérationnel

Le CRM opérationnel peut être défini comme l'automatisation et l'amélioration constante des processus de vente, de marketing et de service client. Celles-ci sont rendues possibles grâce à l'analyse des données qui sont produites lors des différentes opérations, analyse qui par effet « boomerang » permet

d'apporter des améliorations à ces mêmes processus. Par exemple, le public cible d'une action marketing sera défini plus précisément ou encore le canal de distribution d'un produit sera adapté selon les préférences de chaque client.

2.2 Le CRM collaboratif

Le CRM collaboratif fait référence aux moyens de communication au travers desquels l'entreprise entre directement en contact avec le client. On pense notamment au call center, à Internet ou encore à la correspondance par emails. Un des objectifs du CRM collaboratif est de donner une image de l'entreprise positive et uniforme au client et d'établir une relation de confiance avec lui en proposant un service personnalisé et de qualité. C'est également, dans cette même idée, l'occasion de récolter de très précieuses informations sur le client, qui seront stockées et permettront de mieux cibler ses besoins et ses attentes. Enfin, un des enjeux principaux du CRM collaboratif est d'assurer à chaque employé l'accès à une information la plus complète et la plus récente possible sur son interlocuteur, afin que ce dernier se sente suivi et considéré personnellement.

2.3 Le CRM analytique

Le rôle du CRM analytique est la véritable clé de voûte du système. Nous l'aborderons plus dans les détails par la suite mais en résumé, il consiste à stocker et à analyser la très vaste quantité de données générées en bonne partie par le CRM opérationnel et collaboratif. A partir de ces données, les différents outils d'analyse se chargent d'extraire des connaissances qui servent de support à la prise de décision et permettent d'améliorer notamment les processus du CRM opérationnel et collaboratif.

3. Le data warehouse, une définition

Lorsque l'on pense CRM, parler de data warehouse est incontournable. Il permet le stockage et l'analyse de données, et est à la base du partage de l'information et de la création des connaissances indispensables à la compréhension des clients et à la prévision de leurs comportements. Avant d'aborder ses activités, donner une définition d'un entrepôt de données nous donnera des éléments de compréhension utiles pour la suite. Celle-ci comporte quatre points principaux sur lesquels nous allons nous attarder dans ce chapitre.

« A Data warehouse is a subject oriented, integrated, non-volatile, and time variant collection of data in support of management's decisions » (Inmon, 1996). « L'entrepôt de données est « orienté sujet », c'est-à-dire organisé autour des thèmes majeurs qui touchent au métier de l'entreprise » (Grenier, C. et Moine, C., 2003). Les données sont à l'origine regroupées par processus fonctionnels, alors qu'ici elles sont structurées par thème.

Ces données se doivent donc d'être intégrées à l'entrepôt de données. Elles sont de fait mises en forme et réunies à partir de systèmes hétérogènes et de sources externes dans une seule et même base de données. Cette phase du processus est la plus complexes du data warehousing.

Troisièmement, l'entrepôt de données stocke des données « non-volatiles », ce qui veut dire qu'elles ne sont pas mises à jour, ni modifiables. Elles sont comme photographiées, seule leur lecture est possible ce qui n'est pas le cas des données contenues dans les systèmes d'information opérationnels. Enfin, dans la continuité, les données sont simplement ajoutées les unes après les autres au sein de l'entrepôt de manière chronologique. Chaque donnée est ainsi associée à une date à laquelle elle a été créée.

3.1 Le data warehouse à la croisée des trois CRM

Avant d'aller plus en avant dans le CRM analytique, dans la définition et l'usage des outils de recherche OLAP et du Data mining, il est important de parler du rôle fondamental que tient le data warehouse au sein du CRM.

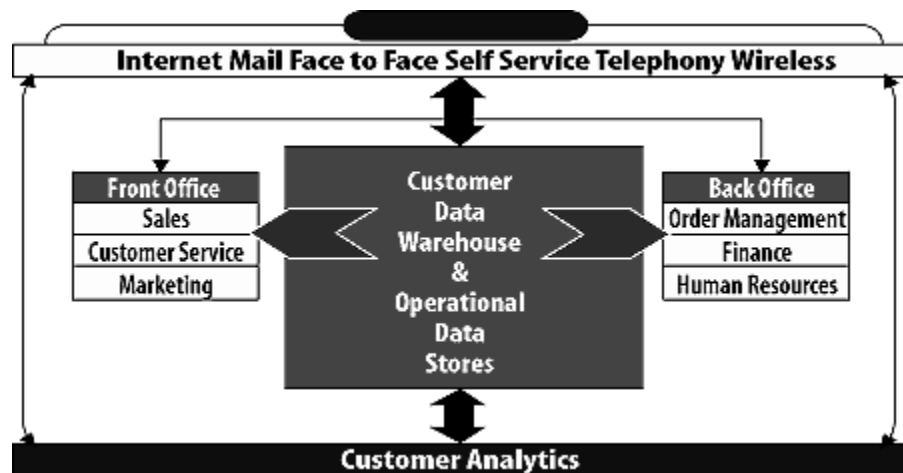


Schéma 3 : extrait de l'article « Customer Analytics Making the Difference in CRM : Customer Analytics Amplify the value of integrated CRM Solutions »

A l'image du tableau ci-dessus, parler de data warehouse ou d'entrepôt de données s'inscrit dans un concept plus général qui est celui de l'intégration de systèmes d'information hétérogènes. Le data warehouse fait référence en l'occurrence, à l'intégration par les données qui sont partagées par des systèmes autonomes. En observant le schéma ci-dessus, on peut constater que l'entrepôt de données fait littéralement office de pivot entre chacun des éléments du CRM.

Prenons un exemple. Que l'on parle de l'analyste, du chef de produit, du marketeur ou encore du collaborateur du centre d'appels, chacun a accès, grâce à l'entrepôt de données, à la même source de données et aux mêmes informations.

L'analyste utilise ses outils d'analyse pour trouver dans le « Customer Data Warehouse » les résultats de ses requêtes et des nouvelles connaissances qui aideront les managers ou les ingénieurs dans leurs décisions comme dans l'optimisation des différents processus opérationnels de l'entreprise. Le chef de produit focalisera son attention sur les ventes de son produit, par région, par période et ce, souvent par l'intermédiaire d'un data mart. A l'aide de ces mêmes data marts, le marketeur a la possibilité de voir l'efficacité ou non d'une campagne de publicité et de la réajuster si besoin est. Et finalement, le collaborateur du centre d'appels aura accès à l'information la plus complète possible sur chacun des clients avec qui il est amené à communiquer grâce au « Operational Data Stores ».

3.2 Le stockage des données dans l'entrepôt de données

Comme on l'a vu ci-dessus, le CRM analytique a pour fonction de permettre le stockage et l'analyse des données générées notamment par les opérations de marketing, de vente, le service client ainsi que les informations récoltées sur le client lors de contacts téléphoniques, électroniques ou encore grâce à des questionnaires.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, l'étape qui précède l'analyse est celle qui consiste à extraire les données de là où elle se trouve et de les stocker dans un entrepôt de données ou un data warehouse. Cette phase du processus est cruciale et comporte certaines difficultés et des risques qu'il est important d'énoncer ici.

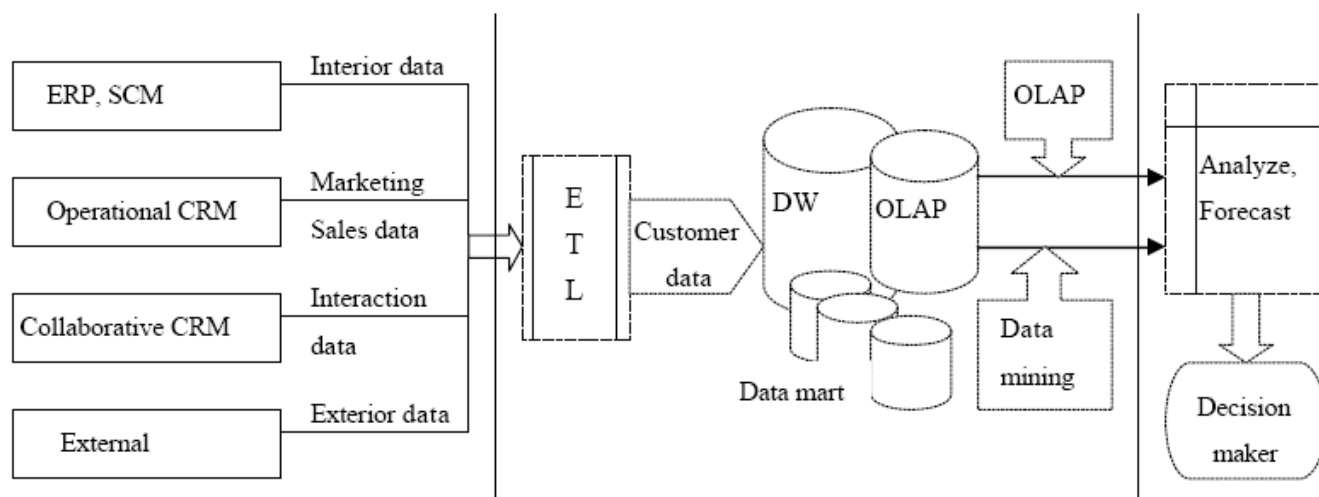


Schéma 2 : extrait de l'article « The designing of CRM based on Data Warehouse »

On peut constater tout d'abord, que les données que l'on va intégrer au data warehouse ne proviennent pas seulement des CRM opérationnel et collaboratif. En effet, il existe deux autres sources qui viennent compléter l'entrepôt de données et permettre d'affiner la qualité des résultats du travail d'analyse. Il s'agit des données internes à l'entreprise contenues dans les progiciels de gestion intégrée (ERP), celles produites par le Supply Chain Management et enfin celles qui proviennent que des sources externes.

La diversité des sources desquels vont être extraites les données vers le datawarehouse implique une première difficulté technologique. Effectivement, il s'agit ici d'intégrer ou de regrouper des données de nature différente, provenant de sources et de systèmes d'information distincts les uns des autres. Cette tâche est réalisée par un logiciel middleware appelé ici ETL4. Comme son nom l'indique, ce logiciel primordial permet d'extraire des données de sources multiples, de les transférer et de les charger dans l'entrepôt de données.

Un autre aspect à ne pas minimiser dans cette étape du processus est le choix des données que l'on va choisir d'intégrer à l'entrepôt de données. En effet, il s'agit ici de définir préalablement les besoins des utilisateurs afin d'y répondre le plus précisément possible mais également pour éviter que l'entrepôt de données soit « une prison de données », dans laquelle on ne puisse finalement pas accéder à ce que l'on recherche.

4. Des systèmes d'information OLTP au data warehouse

Comme nous l'avons vu, le data warehousing est un élément fondamental du CRM analytique puisqu'il permet d'extraire et de stocker les données dans un seul endroit afin d'y être analysées et d'en tirer des connaissances qui serviront de support à la prise de décisions et à l'amélioration des processus au sein de l'entreprise.

La distinction qui fait l'objet de ce chapitre entre les systèmes OLTP, soit Online Transactional Processing, et OLAP ou Online Analytical Processing a été à plusieurs reprises abordées plus haut. Nous avons cependant délibérément choisis d'attendre avant d'évoquer plus spécifiquement ces deux concepts. En effet, bien qu'il eut été possible de les énoncer dans la partie sur le data warehousing, il nous a semblé plus simple de ne pas tout mélanger et d'en faire un chapitre à part entière.

L'abréviation OLTP fait référence aux systèmes d'information qui facilitent et gèrent les transactions opérationnelles de l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, ce sont justement ces derniers qui produisent de manière indépendante les uns des autres, les données que la tâche du data warehousing va réunir dans une seule et même base de données afin d'y être analysées grâce aux outils OLAP et au data mining.

En résumé, « l'information qu'il [le data warehouse] contient provient, pour la majeure partie, de systèmes opérationnels configurés en systèmes transactionnels ou OLTP, conçus à l'origine pour traiter et enregistrer un grand nombre de petites transactions.

La structure des bases de données OLTP vise au traitement rapide de telles transactions, ce qui réduit autant que possible le délai de réaction d'un système opérationnel. L'entrepôt de données, quant à lui, consiste en un ou plusieurs systèmes aptes non seulement à répondre rapidement à des questions demandant un important volume de données mais aussi à stocker ces dernières de manière efficace »

4.1 L'analyse des données : le data warehouse et les outils OLAP

Nous l'avons vu précédemment, les systèmes OLTP s'occupent de gérer les processus opérationnels au sein de l'entreprise à l'inverse du data warehouse qui sert à stocker les données et des outils OLAP qui sont destinés à leur analyse.

N'ayant pas les connaissances de l'informaticien de gestion, nous avons choisis concernant les outils d'analyse OLAP, de nous arrêter à la présentation du cube OLAP6. Ce concept est effectivement souvent utilisé pour représenter les possibilités que les outils d'analyse offrent à l'utilisateur.

Avant de poursuivre dans le chapitre suivant sur les usages et le potentiel du cube OLAP, citons encore l'extrait d'un article qui explique la relation qui lie le data warehouse et les outils OLAP.

« Les applications OLAP sont intimement associées aux entrepôts de données - c'est-à-dire les bases qui, au sein d'une plate-forme de business intelligence⁷, se chargent de consolider (par le biais d'outils d'intégration de données notamment) l'ensemble des informations métier d'une activité, en vue d'en permettre ensuite l'analyse. En fait, un datawarehouse se résume en une architecture trois tiers :

- Une base relationnelle qui stocke et structure les contenus,
- La couche d'analyse OLAP en tant que telle (ou serveur OLAP),
- Les interfaces client de reporting » (Antoine Crochet-Damais, 2008).

5. Définition du data mining

Le data mining signifie littéralement « fouille de données » ou « forage de données ».

Ce procédé, basé sur une série d'algorithmes⁸ ou modèles de data mining que nous n'allons pas aborder dans ce travail, permet d'extraire des informations à partir de données, informations qui, grâce à l'analyse, se convertissent en connaissances. « Le data mining est l'analyse d'un ensemble d'observations qui a pour but de trouver des relations insoupçonnées et résumer les données d'une nouvelle manière, de façon qu'elles soient plus compréhensibles et utiles pour leurs détenteurs » (David Hand, 2001).

Autrement dit, il consiste à analyser des informations collectées dans des entrepôts de données afin d'y détecter des relations qu'il serait a priori impossible d'identifier sans cet outil. C'est un élément essentiel dans la relation client et de système d'aide à la décision.

Partant de là, on comprend mieux pourquoi le data mining est annoncé comme étant « un des développements technologiques les plus révolutionnaires des dix prochaines décennies » selon le magazine en ligne ZDNET News. (Rachel Konrad, février 2001). En effet, cette technologie est perçue comme étant réellement indispensable de nos jours à l'analyse de la quantité toujours plus vaste d'informations produites par tous les systèmes d'information de l'entreprise.

Enfin, comme nous l'avons dit, en tant que processus, il est pertinent de souligner ici que le data mining ne se réfère pas seulement à des outils et à une technologie informatique très développée. Effectivement, il faut également relever le rôle fondamental de l'humain dont l'implication se doit d'être totale dans chaque phase du processus. Il est erroné de penser que le data mining est une entité qui fonctionne de manière autonome.

5.1 Les facteurs de succès du data mining

Lorsque nous passons à la caisse d'un supermarché, il est difficile de ne pas entendre les « bip, bip » des scanners lisant les codes barres sur les produits. Mais à quoi servent ces données enregistrées ?

Chacune d'entre elles, c'est-à-dire chaque « bip » représente une nouvelle « observation », une nouvelle information concernant nos habitudes d'achat. Toutes ces informations sont collectées et stockées dans des bases de données destinées à l'analyse et vont permettre ensuite à l'entreprise d'identifier, par exemple, les mauvais clients ou alors, au contraire, de lancer une campagne de fidélisation en offrant des produits à ses meilleurs clients.

A l'image des scanners des caisses qui enregistrent quotidiennement des milliers et des milliers de transactions, l'augmentation de la production de données représente un des facteurs déterminants de la montée en puissance du data mining. D'autres causes alimentent ce phénomène, comme par exemple, « la pression concurrentielle pour accroître la part de marché dans un marché mondialisé, le développement de logiciels de data mining prêts à l'emploi, l'énorme croissance de la puissance informatique et de la capacité de stockage » et, enfin, « le stockage des informations dans les entrepôts de données qui permettent à toute l'entreprise d'accéder à une base de données fiable ». (« Des données à la connaissance », 2005)

5.2 La préparation des données

Il est très important, avant toute opération de data mining, de procéder à un nettoyage des données se trouvant dans le data warehouse. Celles-ci ont besoin d'être préparées et transformées afin d'être exploitables pour le data mining.

En effet, les data warehouse contiennent très souvent des données incomplètes qui peuvent être :

- des champs obsolètes ou redondants
- des valeurs aberrantes,
- Des données manquantes,
- Des valeurs dénuées de sens pour la logique,
- Des données sous une forme non adaptée au modèle de data mining.

Il est ainsi très important et même capital de minimiser les déchets afin d'optimiser au maximum le travail de data mining.

Ce travail de nettoyage est énorme et il représente à lui tout seul 60% du temps de travail lors du processus de data mining. (Selon Daorian Pyle dans son livre *Data Preparation for Data Mining*).

5.3 Les tâches effectuées par le data mining

Après avoir défini ce qu'est le data mining, il convient de présenter les tâches que celui-ci peut effectuer. Ces dernières sont au nombre de six, chacune d'entre elles revêt une fonction spécifique pour l'analyse et est réalisée grâce à des algorithmes différents. Bien qu'on retrouve ces six alternatives dans toute la littérature sur le sujet, nous nous sommes à nouveau inspiré pour ce chapitre du livre « Des données à la connaissance » de Daniel T. Larose.

Conclusion

Voici donc, au-delà de l'impératif besoin d'une stratégie de fidélisation, la démarche EPL à la portée d'une entreprise qui a compris qu'il n'était plus possible aujourd'hui de surfer sur les vagues de la prospection permanente de nouveaux clients. Point de recette miracle ou de formule magique par conséquent, mais simplement l'analyse critique de ces principales techniques, soutenue par les principes marketing fondamentaux justifiant la conception, le suivi et l'évolution d'une stratégie de fidélisation.

Les nouveaux vecteurs de communication et de commercialisation ouvrent de surcroît de nouvelles voies de conquête. Meta-medium, Internet n'est peut-être pas encore totalement maîtrisé aujourd'hui encore, mais ses opportunités en font un centre d'intérêt hautement stratégique, pour des acteurs conscients qu'il ne s'agit plus d'une question de « quand ? » mais de « comment ? » s'y développer efficacement.

D'aucuns seront sans doute déçus de ne pas avoir obtenu à la lecture de ce livre, la clé qui leur ouvrirait à coup sûr la porte de la réussite.

Alors que cette conclusion puisse, si possible, convaincre les derniers résistants d'un combat de tranchées sans espoir. Le choix d'une stratégie de fidélisation est un choix économiquement rationnel, en ce sens où elle est, *a priori*, synonyme d'économies en termes de coûts. D'autant plus qu'une stratégie de fidélisation moderne n'est en fait qu'une stratégie de rentabilisation. C'est la raison pour laquelle n'importe quelle stratégie de fidélisation, aussi sophistiquée soit-elle, ne sera pas pour autant systématiquement génératrice de chiffre d'affaires supplémentaire et, dans le meilleur des cas, créatrice de profits supplémentaires. Et Lawrence Crosby et Sheree Johnson de rappeler en 2002, qu'il importe de respecter la chaîne : études chiffrées/ comportement réel du consommateur/résultats sur le marché/ retour sur investissement, si l'on veut pouvoir justifier le choix d'une stratégie et ses prises de décision corollaires. Certes, il existe des incontournables comme l'obligatoire prépondérance d'une optique marketing, l'importance de la constitution d'un système d'information performant, l'indispensable maîtrise de la fonction logistique, les nécessaires motivations et implications du personnel... Mais ces pré-requis sont déjà connus de tous et plus ou moins bien intégrés par plusieurs acteurs. Développer une stratégie de fidélisation, c'est avant tout revêtir le tablier de l'artisan, dans le but d'imaginer la stratégie créatrice de valeur impliquant de concevoir la combinaison idéale de techniques la plus adaptée possible aux objectifs de l'entreprise à un moment donné, par rapport à sa cible et en fonction de l'environnement dans lequel elle se trouve. La maîtrise des différentes techniques et des différents outils disponibles doit permettre d'aboutir à la conception d'un ensemble spécifique, cohérent et harmonieux, et à terme, profitable. Ce qui peut bien entendu parfois nécessiter une certaine remise en cause de l'entreprise. En 2002, Evert Gummesson analysait que le marketing relationnel était sans conteste celui qui adhérerait le mieux aux principes fondamentaux du marketing. Mais tout en insistant sur le fait que ce marketing relationnel était celui qui était le plus orienté vers la collaboration et la co-production de valeur, il précisait qu'il nécessitait une approche différente, un état d'esprit totalement orienté client. Le marketing relationnel reposant et favorisant les relations à long terme, il conduit plus naturellement vers la rentabilité, qu'une succession désordonnée d'actions à court terme. Et le professeur Gummesson de conclure sur la faveur donnée à l'interaction plutôt qu'à la persuasion, dans le but de parvenir à une véritable relation gagnant-gagnant.

Existe-t-il néanmoins une philosophie commune à chaque stratégie de fidélisation ? Oui. Pour devenir une stratégie de fidélisation EPL, la stratégie élaborée doit « simplement » être créatrice de valeur ajoutée supplémentaire, clairement perceptible aux yeux de ses destinataires, et renouvelée en permanence afin d'entretenir la stimulation de la cible.

« La clé vers la fidélité est la création de valeur. La clé de la création de valeur est l'apprentissage organisationnel. La clé de l'apprentissage organisationnel est la compréhension de la valeur de l'échec » conclut Frederick F. Reichheld, spécialiste des stratégies de fidélisation au cabinet Bain & Company.

C'est pourquoi ce surcroît de valeur ajoutée n'a d'intérêt, que s'il s'insère dans une réelle logique d'avantage concurrentiel. Comment, dans ces conditions, l'entreprise, quelle qu'elle soit, pourrait-elle espérer créer et/ ou fortifier cet avantage concurrentiel, si ce dernier découle de la mise en place de solutions toutes faites, à la portée de n'importe lequel de ses concurrents ? La stratégie de fidélisation d'une entreprise particulière ne peut être achetée, déclinée, copiée. Si tel était le cas, alors il ne s'agirait pas de stratégie, mais simplement d'assemblages plus ou moins réussis d'actions ponctuelles, dans le but de renforcer éventuellement, dans les cas les plus favorables, l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Mais en aucun cas d'une démarche à moyen long terme, visant à entretenir et si possible développer le moteur de l'activité de l'entreprise, son capital-clients.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

Jean-Marc LEHU, *Stratégie de fidélisation*, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation

Didier NOYE, *Pour fidéliser les clients*, 2004, Editions INSEP CONSULTING

LE MULTICANAL, *La stratégie de contact avec les clients au moyen de canaux, multiples : une nécessité mais des dangers réels*, Jean-Pierre HELFER et Géraldine MICHEL, Professeur à l'IAE de Paris - Maître de Conférences à l'IAE de Paris.

Sites Internet :

www.educnet.com/paradoxedelafidelisation

www.Accorhotels.com

www.memoireonline.com

www.comarch.fr/emedias

www.publitech.fr

www.crm-forum.com

www.fidelisation.comarch.fr