

---

---

**GESTION RELATION CLIENT**

**&**

**FIDELISATION CLIENTELE**

---

---

*2008- 2009*

---

---

**LE CLIENT**

---

---

Auparavant centré essentiellement sur le produit, le marketing s'oriente résolument vers le client, qui devient l'objet de toutes les études, de tous les investissements, de toutes les convoitises de la part des entreprises. Avec la récente orientation « interactive » du marketing depuis quelques années, les entreprises mesurent l'importance de leurs clients et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux. Ces informations

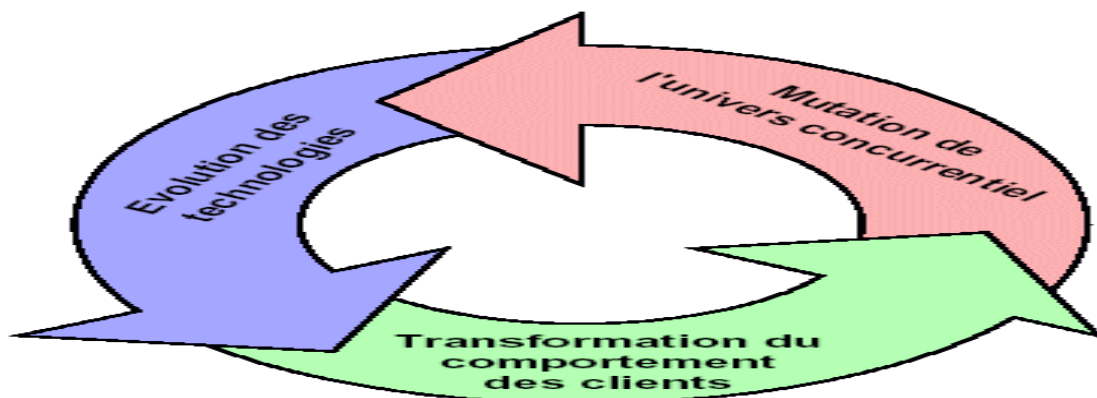
leur permettent de créer avec eux une relation de qualité de plus en plus personnalisée et de les fidéliser.

Le client est devenu le « *capital* » de l'entreprise. La concurrence est telle que les clients peuvent désormais choisir leur fournisseur ou d'en changer. Les critères de choix sont notamment financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, d'être écoutés, ...)

Ainsi dans des marchés de plus en plus concurrentiels, les entreprises souhaitant augmenter leurs bénéfices ont plusieurs alternatives :

- ✚ Augmenter la marge sur chaque client
- ✚ Augmenter le nombre de clients
- ✚ Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser

Ainsi il s'est avéré que fidéliser un client coûtait moins cher que d'en prospector de nouveaux. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients. Diverses approches ont été développées pour mieux connaître les clients.



## L'ANALYSE DE LA CLIENTELE

### *A. L'origine des informations sur les clients*

#### ***La base de données***

La base de données clients se traduit physiquement par un ensemble de fichiers contenant l'ensemble des informations nécessaires, permettant d'exploiter au mieux le « *capital client* » de l'entreprise : informations générales (nom, adresse, téléphone...), des informations

spécifiques au client (situation familiale, professionnelle...), ainsi que des données comportementales (historique des achats, montants, types d'achat, fréquence...). Au sein de ce référentiel clients, des traitements devront être opérés afin de fiabiliser les informations et de les enrichir.

La base de données client est alimentée :

- ✚ **En interne par** : les transactions effectuées (achats, dossiers de crédit), les centres de contact, les rapports de commerciaux, les enquêtes de satisfaction, les contacts sur le Net... Ces infos sont collectées par les commerciaux, les techniciens du SAV, les télé-opérateurs, Internet...
- ✚ **En externe par** des données statistiques sur les PCS, la démographie ou situation démographique...

La qualité de ces données CRM va garantir leur fiabilité et leur cohérence, ce qui est nécessaire aux bonnes prises de décision. Ce référentiel alimentera alors à la fois les bases d'études (pour les fonctions analytiques) et opérationnelles (pour les fonctions marketing commerciale et de contacts). Cette exploitation se fait au travers des différents outils d'analyses de données : c'est le « *datamining* ».

### ***Le data mining***

Le data mining (extraction de données) regroupe un ensemble d'outils d'analyse de données permettant d'accroître sensiblement le nombre d'information qu'une entreprise possède sur ses clients, de mieux en comprendre les comportements et donc d'aider à la prise de décisions.

Il se propose de transformer en connaissance de grands volumes de données qui peuvent être stockés de manières diverses, dans des bases de données relationnelles, dans un (ou plusieurs) entrepôts de données (***datawarehouse***). Lorsque la source n'est pas directement un datawarehouse, il faut avoir à sa disposition une palette d'outils de gestion de données (***data management***).

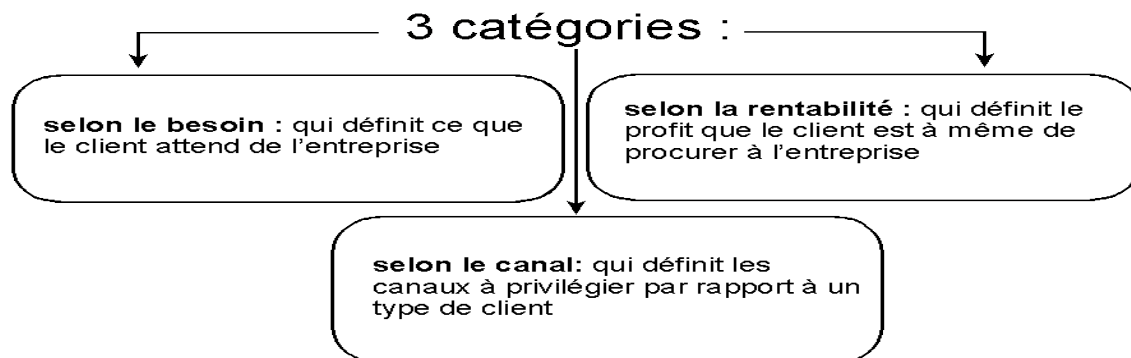
On peut relever parmi les utilisations du datamining les exemples suivants :

- ✓ Analyser les comportements des consommateurs : ventes croisées, similarités de comportement, cartes de fidélité...

- ✓ Prédire l'attrition (*ou churn*) des clients : quels sont les indices de comportement permettant de détecter la probabilité qu'un client a de quitter son fournisseur (sa banque, son opérateur téléphonique...).
- ✓ Rechercher des critères qui permettront d'établir ensuite un scoring pour repérer les « bons » clients sans facteur de risque et de leur proposer peut-être une tarification adaptée.
- ✓ Suggérer lors d'un appel à un call center, en temps réel, une réponse de l'opérateur qui soit adaptée.

## **B. La segmentation**

### *Les 3 grandes catégories de segmentation*



Dans le cadre de la GRC, il est important d'expliquer le rôle de la segmentation non plus cette fois à propos d'un marché en général mais à partir de la base de données clients d'une entreprise, pour lui permettre de pratiquer un marketing véritablement relationnel et proposer des offres personnalisées. Les principales méthodes de segmentation de clientèle sont élaborées à partir des variables suivantes :

### **1. Le chiffre d'affaires réalisé par le client**

En classant ses clients par tranches de chiffre d'affaires décroissant, l'entreprise va obtenir des groupes relativement homogènes. On retrouve souvent dans ce type de classement la principale règle de la loi de Pareto : *20% des clients réalisent 80% du CA et 80% des clients réalisent 20% du CA.*

### **2. La méthode RFM**

Elle est basée sur l'analyse de trois variables :

- ✚ La **R**écence de l'achat (date de la dernière commande)
- ✚ La **F**réquence d'achat
- ✚ Le **M**ontant de l'achat (montant cumulé des achats effectués par le client dans l'entreprise)

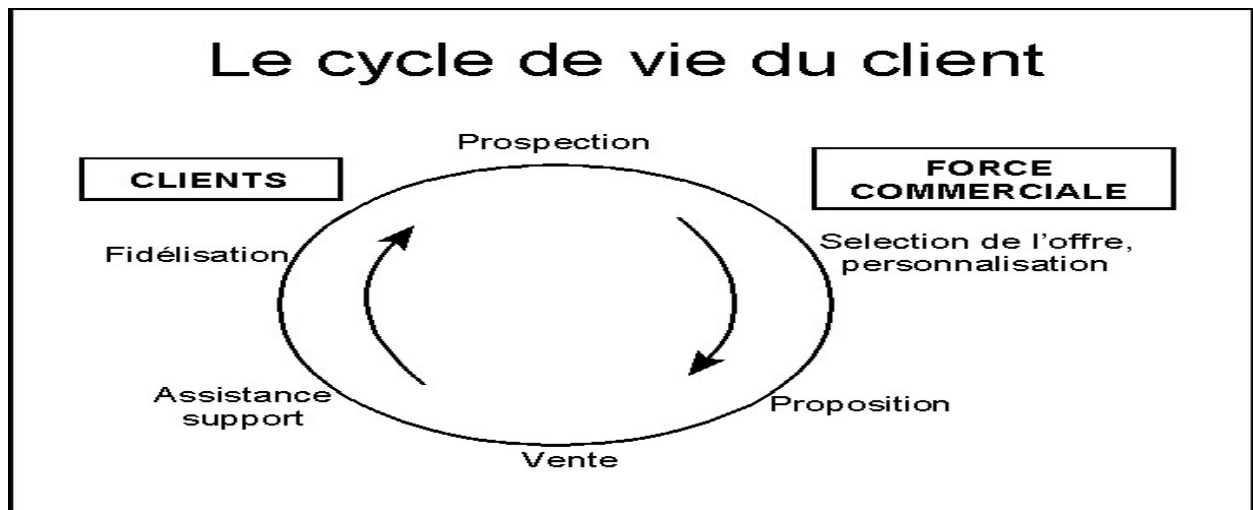


Une note est attribuée à chaque client. Par exemple, les clients « 1 » (autrement dit les très bons clients), les clients « 2 » (avec lesquels l'entreprise fait un CA important mais qui travaillent peu fréquemment avec l'entreprise) et de ne pas perdre de temps avec les clients « 3 ».

Cette méthode appelée **scoring** permet, à partir d'outils logiciels, de classer les clients préalablement ciblés pour une opération marketing donnée, afin de ne retenir que ceux qui seront potentiellement intéressés. Le scoring permet en fait de noter et de classer la sensibilité des clients par rapport à une proposition commerciale donnée. Plus le score est élevé, plus l'offre a des chances de correspondre au profil et aux besoins du client. Cette méthode est complétée par l'analyse d'autres variables telles que *l'ancienneté* du client (date de sa première commande), ou bien *la qualité de l'achat* (nature des produits achetés).

### 3. Les phases de la vie d'un client

Les variables sociodémographiques font traditionnellement parties des critères de segmentation. L'âge en est un des éléments importants, associé à des moments clés de sa vie. La naissance, l'enfance, l'adolescence, le mariage, la vie active, la retraite... sont autant de phases de la vie qui entraînent des besoins différents.



#### 4. *La valeur client*

Elle représente la rentabilité d'un client (sur toute sa durée de vie depuis qu'il est client de l'entreprise), calculée en fonction du volume de ses achats, de la marge dégagée et des coûts engendrés (coûts d'acquisition, de développement). Ce calcul permet de segmenter sa clientèle en fonction de la rentabilité actuelle de chacun de ses clients et de projeter les profits actuels vers l'avenir. La « *Life Time Value* » a pour objet d'analyser la valeur d'un client calculée à partir de son comportement et ses habitudes d'achat au regard de ses préférences futures sur une longue période afin d'allouer au mieux les ressources de l'Entreprise. L'intérêt de l'analyse peut être de repérer des clients encore peu rentables qui ont le potentiel de le devenir. Il s'agit de mesurer la marge dégagée.

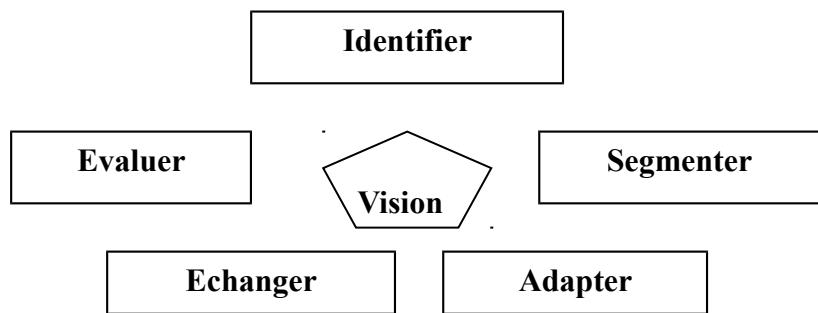
### LA RELATION CLIENT

Nous sommes passés en quelques années d'un marketing de l'offre vers un marketing de la demande, d'un marketing de masse vers un marketing de segmentation, d'un marketing produit vers un marketing client, d'un « *push marketing* » vers un marketing de fidélisation,

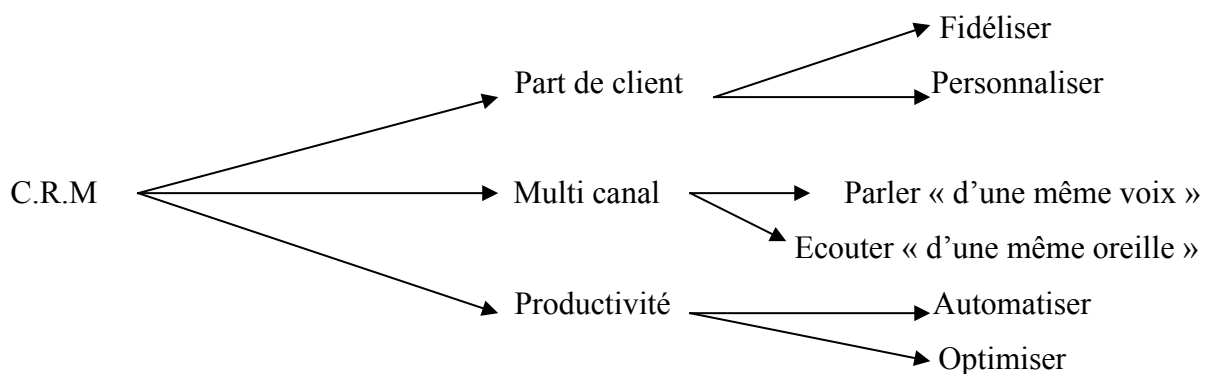
beaucoup plus relationnel. La relation client devient l'interface clé de l'entreprise. Elle est désormais au cœur des stratégies marketing des entreprises.

***Les 5 étapes d'une démarche de relation client.***

- ✓ *Identifier* : Collecte, datawarehouse (stock des données), connaissance
- ✓ *Segmenter* : Datamining (exploitation de données), sociodémographique, comportemental, potentiel/rentabilité, profil.
- ✓ *Adapter* : produit/service, communication (nature, contenu et fréquence), choix du canal.
- ✓ *Echanger* : réponse, plan d'action, commercialisation, écoute.
- ✓ *Evaluer* : satisfaction, rentabilité, optimisation des capitaux, optimisation de l'offre et de la communication.



***C.R.M un réponse à trois enjeux***

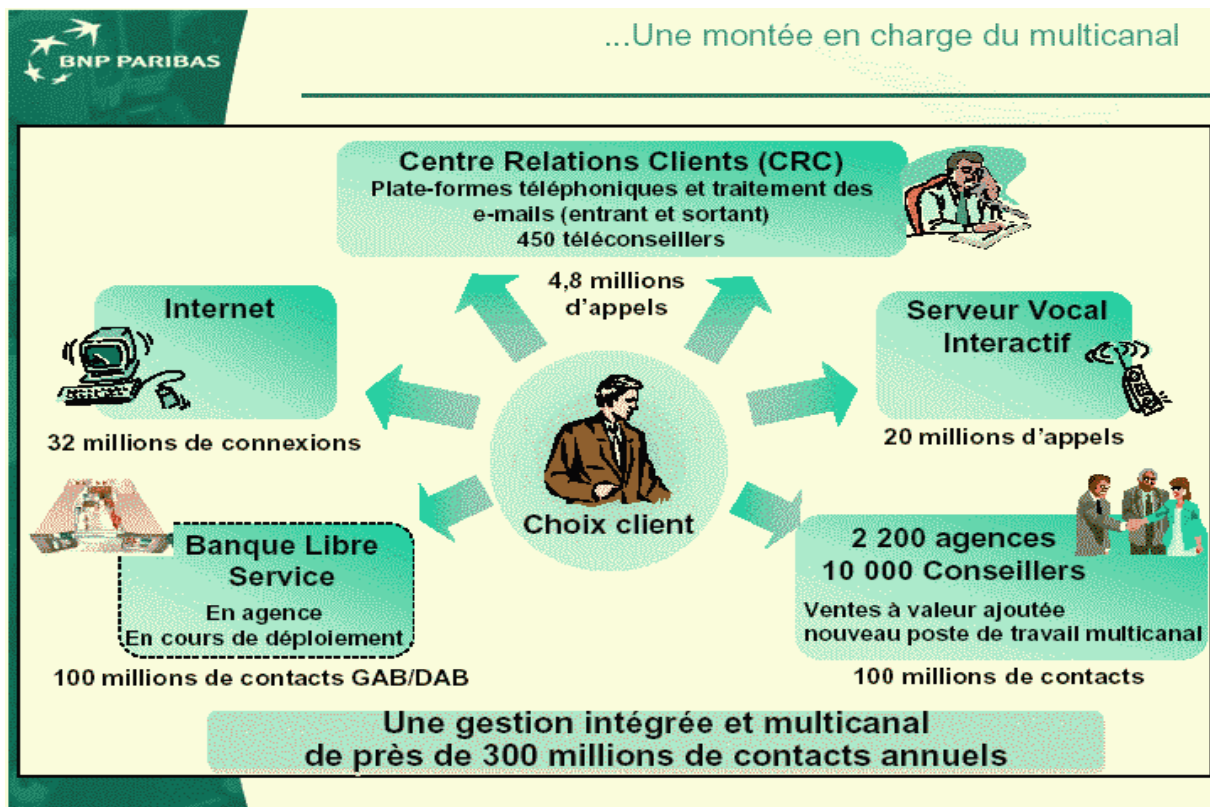


**LE MARKETING RELATIONNEL ET GESTION DE LA RELATION CLIENT**

Il ne faut pas confondre les notions de « *marketing one to one* », « *marketing relationnel* », « *gestion de la relation client* », et avec une notion plus ancienne comme le *marketing direct*.

## A. Définitions

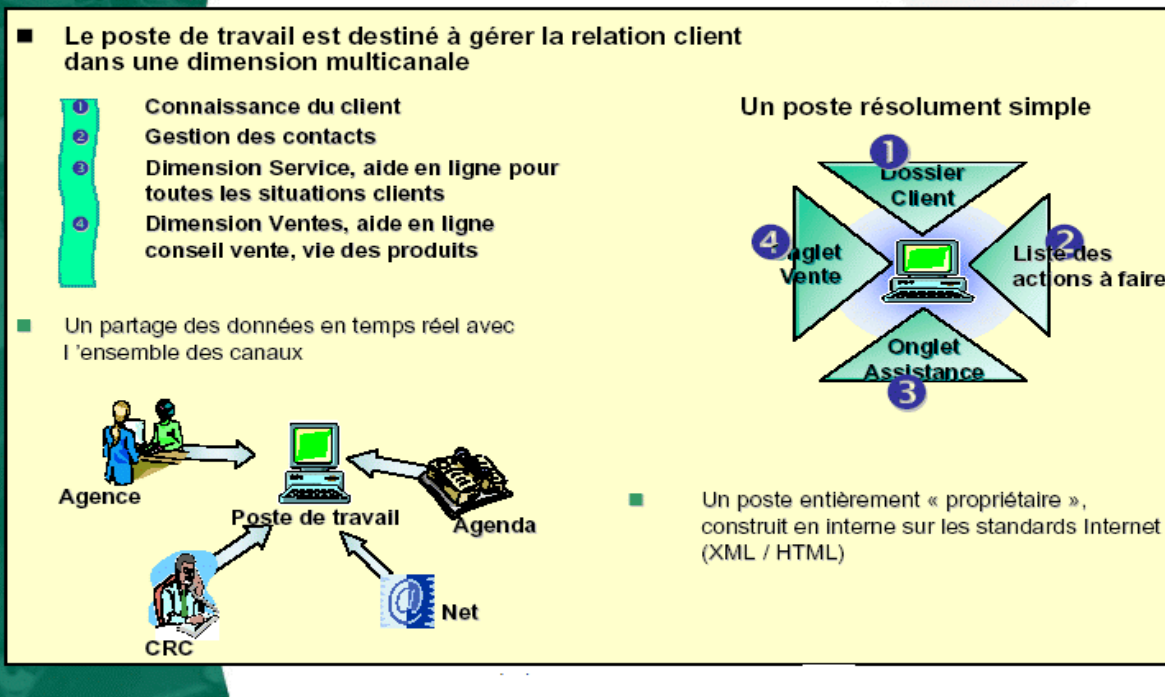
*La gestion de la relation client (GRC ou CRM)* désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'une base de données et d'applications logicielles spécifiques, *permet de pratiquer un marketing ouvert* (multiplier les points de contact) *et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise*. 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 challenge, 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*) doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

*Exemple de la BNP :*





Le CRM vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

- ✓ **L'avant-vente** : il s'agit du marketing consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins et à déterminer les prospects. L'Enterprise Marketing Automation (EMA) consiste à automatiser les campagnes marketing.
- ✓ **Les ventes** : l'Automatisation des forces de vente (Sales Forces Automation, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales,...).
- ✓ **La gestion du service clientèle** : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.
- ✓ **L'après-vente** : consistant à fournir une assistante au client notamment via la mise en place de centres d'appels (call centers, help desk ou hotline) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

Exemple du centre d'appel de la BNP Paribas :

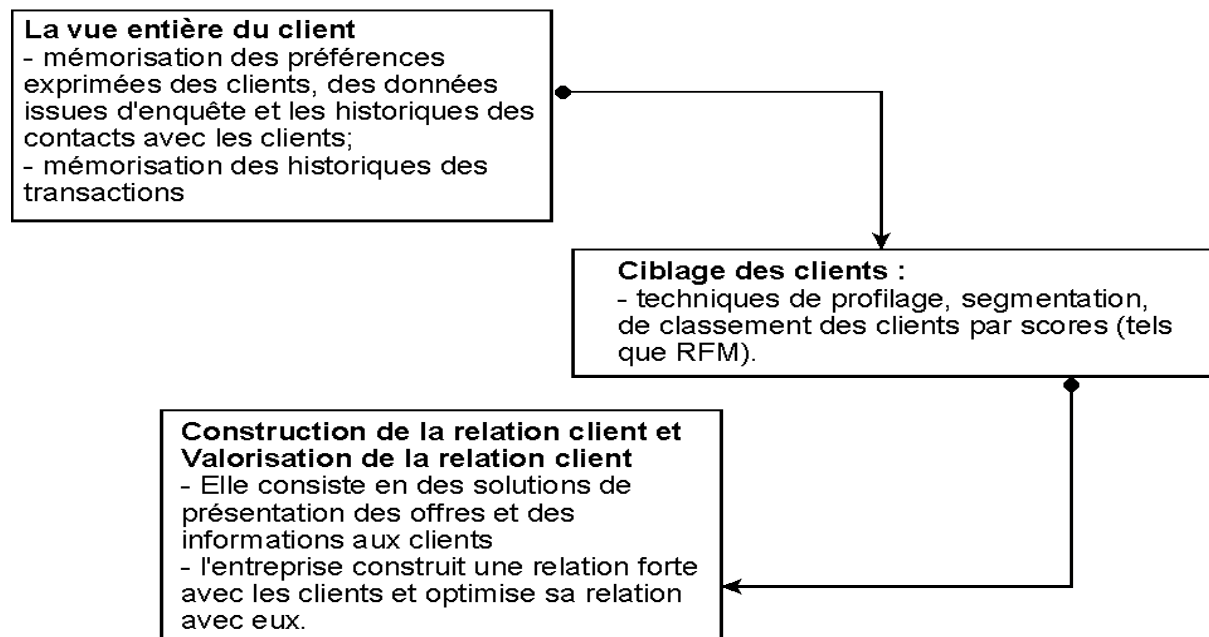


## Le Centre de Relations Clients Une nouvelle entité opérationnelle depuis juin 2001

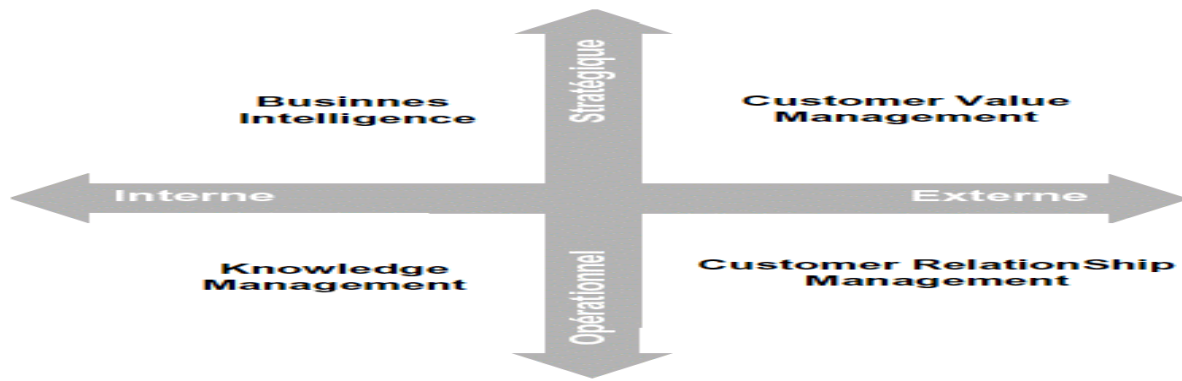


L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un projet CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et de lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.

### Domaine des logiciels de gestion de relation client



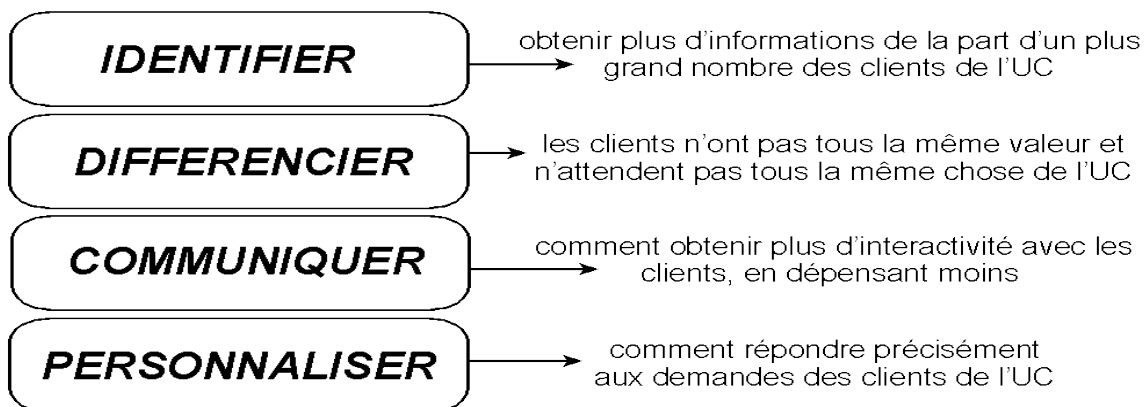
### Concepts de l'orientation client

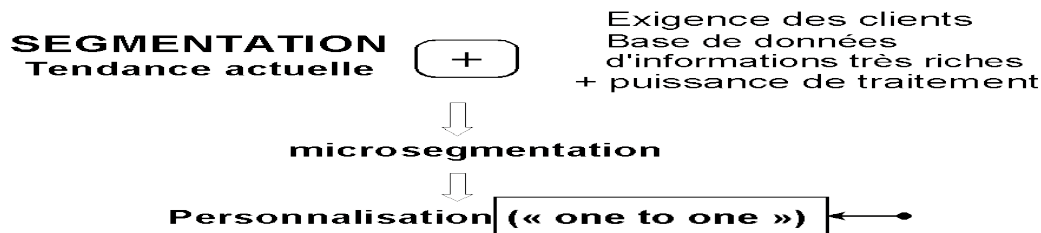


Customer Value Management	Identifier les segments clients. Déterminer leurs valeurs. Identifier le « cœur de cible ».
Knowledge Management	Gérer l'information client. Rendre disponible aux collaborateurs dans la banque les informations financières, commerciales, relatives aux clients.
Business Intelligence	Enrichir les informations du client par des données externes pour mieux le connaître et mieux le contrôler. L'intelligence économique vise à définir des stratégies économiques pour passer de l'ère de la réactivité à l'ère de l'anticipation.
CRM	Intégrer les différents canaux de distribution afin de créer l'intimité avec le client.

*La notion de marketing one to one, très globale, regroupe l'ensemble des outils et techniques permettant une relation individualisée avec un prospect. Elle comprend le marketing direct, mais aussi la relation directe entre un commercial et un prospect et de vendre une solution adaptée aux besoins d'un prospect. A partir d'une relation personnalisée, son but est de prospecter et de vendre une solution adaptée aux besoins d'un prospect.*

### La méthode du One to One





*Le marketing relationnel n'a pas un objectif de prospection mais de fidélisation. Il s'adresse aux clients de l'entreprise et peut se définir comme l'utilisation d'un ensemble d'outils de communication principalement hors média destinés à établir et développer une relation individualisée, interactive et durable avec un client. Il vise à améliorer la relation avec un client pour augmenter son chiffre d'affaires et sa profitabilité. Il faut distinguer cinq niveaux de relation :*

- ✓ *Le niveau de base* : le prestataire de service vend sa prestation à ses clients occasionnels mais ne les recontacte jamais.
- ✓ *Le niveau réactif* : le vendeur encourage l'acheteur à le contacter pour tout problème éventuel.
- ✓ *Le niveau responsable* : le vendeur téléphone au client quelque temps après le service fourni pour vérifier de sa satisfaction. Toute suggestion ou mécontentement est enregistrée.
- ✓ *Le niveau proactif* : le vendeur appelle le client de temps en temps pour s'imprégner de ses réactions et de ses suggestions quant à la qualité du service.
- ✓ *Le partenariat* : l'entreprise est en contact permanent avec le client pour améliorer sa productivité.

### ***Les limites du marketing relationnel***

Les risques de rejet sont réels :

- ✚ Risque de lassitude et sentiment de harcèlement des clients face à une personnalisation trop poussée et des contacts trop fréquents
- ✚ Risque de désintérêt de la part des clients face à la multiplication des cadeaux de fidélisation
- ✚ Collectes d'infos pour alimenter la base de données clients

## Comparaison entre marketing transactionnel et marketing relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Perspective temporelle	Court terme (approche « one shot »)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif (soutenu par le marketing mix)
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 des 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 de l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées (organisation verticale et hiérarchique)	Approche transversale et importance des interfaces (organisation horizontale et collaborative)

Source : *Gestion de la relation client*, Ed Peelen, Pearson Education

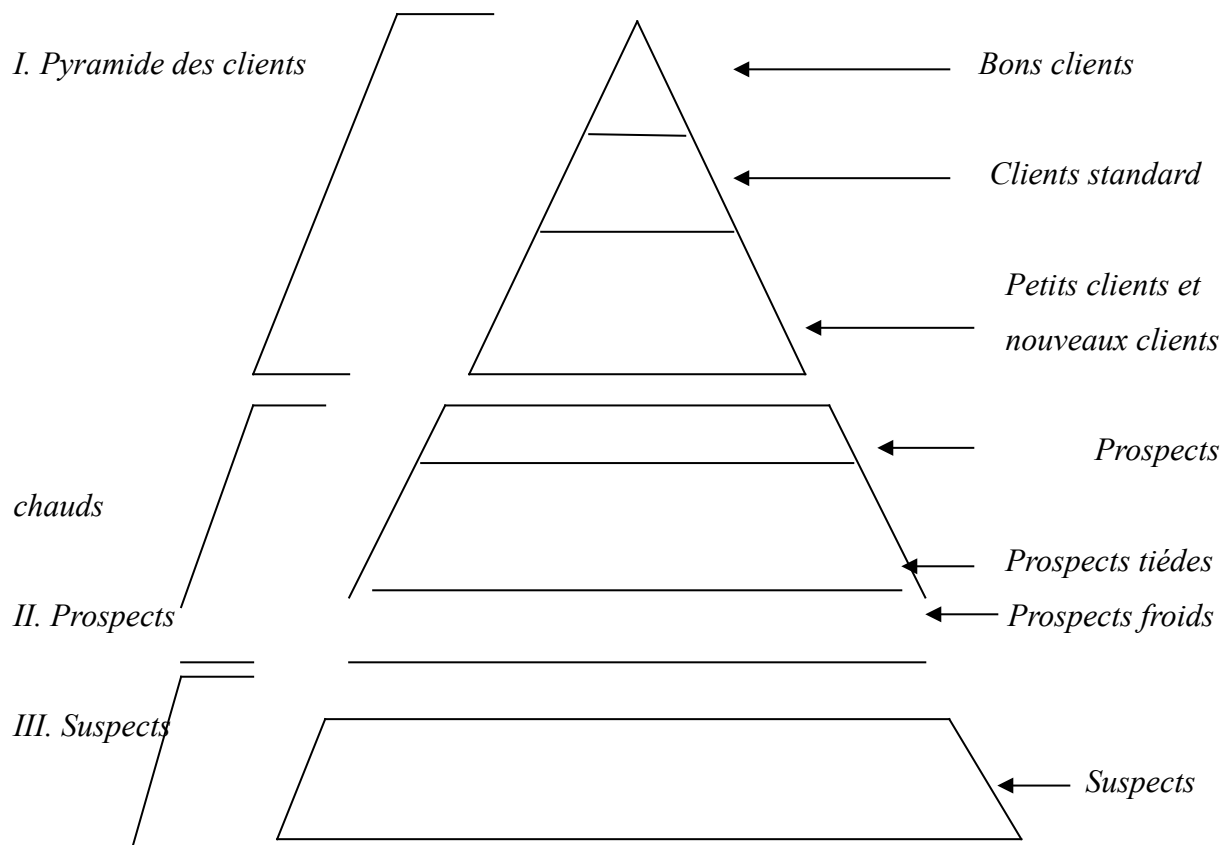
Le point commun entre le « one to one » et « le relationnel » est l'utilisation d'une base de données informatisée et de logiciels spécifiques permettant le travail de l'information, la segmentation et la gestion d'actions commerciales (actions de prospection, de vente ou de fidélisation).

### B. Objectifs et outils du marketing relationnel

Dans le cadre de la GRC, le marketing relationnel est utilisé avec des objectifs bien précis : *identifier et connaître ses clients, communiquer avec eux et les fidéliser.*

#### 1. Identifier et connaître ses clients

Les informations de la base de données permettent de dresser un profil précis de chaque client et de pratiquer ainsi un marketing réellement relationnel. Pour ce faire, il faut segmenter cette base de données sur la base de critères comportementaux très précis. On peut représenter l'ensemble des clients d'une entreprise sous la forme d'une pyramide :



D'après J. Curry et L. Stora, « le client, capital de l'entreprise » (Editions d'Organisation).

Le but de la GRC est de faire monter les clients en haut de la pyramide et de se donner les moyens pour qu'ils y restent.

### ***Les clients ne se valent pas tous***

Et c'est là toute la problématique. Certes le client est roi mais pas à n'importe quel prix. Les bons services clients considèrent aussi la valeur relative de leurs clients. Ils savent ainsi quels sont les plus rentables. Et là, mieux vaut disposer de la bonne information (si possible au bon moment). « *Fidélité ne rime pas forcément avec rentabilité. Un client peut être fidèle mais n'acheter que des produits à faible marge ou ne passer que rarement une commande* » Harvard Business Review.

Pour gérer ces deux aspects, la Harvard Business Review préconise un système de mesure basé sur la modélisation de l'historique des événements : *l'intervalle entre les achats est combiné au profit moyen généré par les clients sur une période donnée*. Déterminer la valeur

relative fournit un cadre utile pour hiérarchiser les services et maximiser les récompenses. Ainsi, un niveau de service optimal pourra être proposé gratuitement aux clients à fort potentiel en récompense d'une fidélité accrue.

## 2. Communiquer avec ses clients

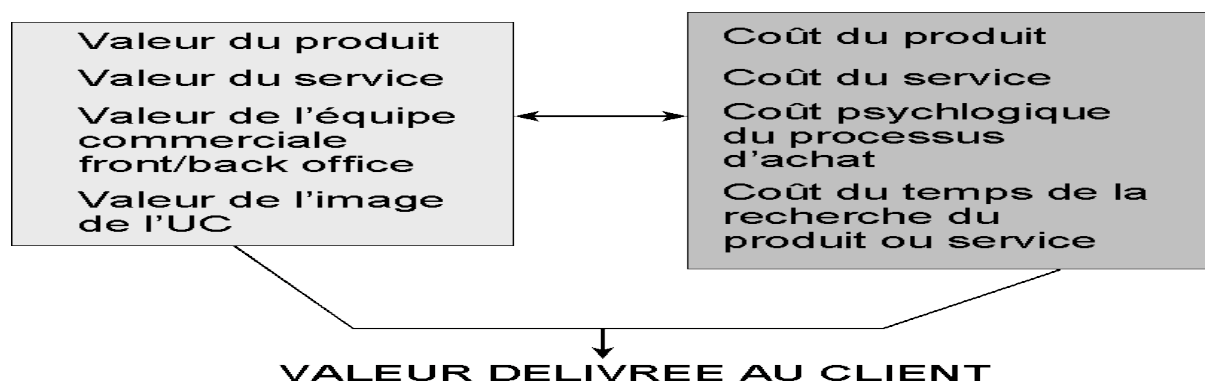
Le marketing relationnel est par essence même un marketing de communication, basé sur un échange interactionnel entre l'entreprise et chacun de ses clients.

- ✚ **Communiquer en direction de ses clients** (le mailing, le téléphone...). Cette communication vise à augmenter le chiffre d'affaires réalisé par chacun d'eux en leur proposant des offres personnalisées et parfaitement adaptées à leurs besoins.
- ✚ **Savoir écouter la communication en provenance des clients** (les centres de contacts avec les appels téléphoniques, e-mail, prise de rendez-vous...). Un autre moyen d'obtenir des infos en provenance des clients est de réaliser des enquêtes de satisfaction.

## LA SATISFACTION CLIENT

### *Le lien valeur – satisfaction*

La valeur d'un produit / service délivrée par l'entreprise au client est la différence entre la valeur globale perçue par le client et le coût supporté par le client.



Si le produit délivre au client la valeur qu'il en attend, alors il y a satisfaction. Satisfaction et valeur sont donc 2 notions liées.

## ***La satisfaction***

La satisfaction peut être définie par le jugement du client qui compare les performances d'un produit / service à ses attentes initiales. Ses attentes sont déterminées :

- ✓ par sa culture de consommateur : ses satisfactions passées, ses contacts avec d'autres consommateurs du produit / service.
- ✓ la promesse véhiculée par l'entreprise, notamment l'équipe des vendeurs.
- ✓ la promesse véhiculée par la publicité.

Le jugement peut être de 3 natures :

- ✓ les performances délivrées ne sont pas conformes aux attentes du client : il est mécontent et insatisfait.
- ✓ les performances délivrées sont conformes aux attentes du client : il est satisfait.
- ✓ les performances délivrées dépassent les attentes du client : le client est satisfait et enthousiaste.

### ***Les caractéristiques majeures de la satisfaction***

Le mode d'évaluation qu'a un client vis-à-vis d'un service, repose, comme nous venons de l'expliquer, sur un ensemble de critères qu'il faut identifier :

#### ***a- La satisfaction est subjective :***

La satisfaction des clients dépend de leur perception des services, et non de la réalité.

#### ***b- La satisfaction est relative :***

Directement dépendante des attentes des clients et donc par essence même subjective, la satisfaction varie également selon les niveaux d'attentes. Comment deux types de clientèle utilisant le même service dans les mêmes conditions peuvent-ils avoir des opinions radicalement opposées ?

Tout simplement parce que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce service ne sont pas les mêmes. L'important n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients. On comprend donc mieux le rôle prépondérant de la segmentation en marketing,



dont l'objectif n'est autre que d'identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée.

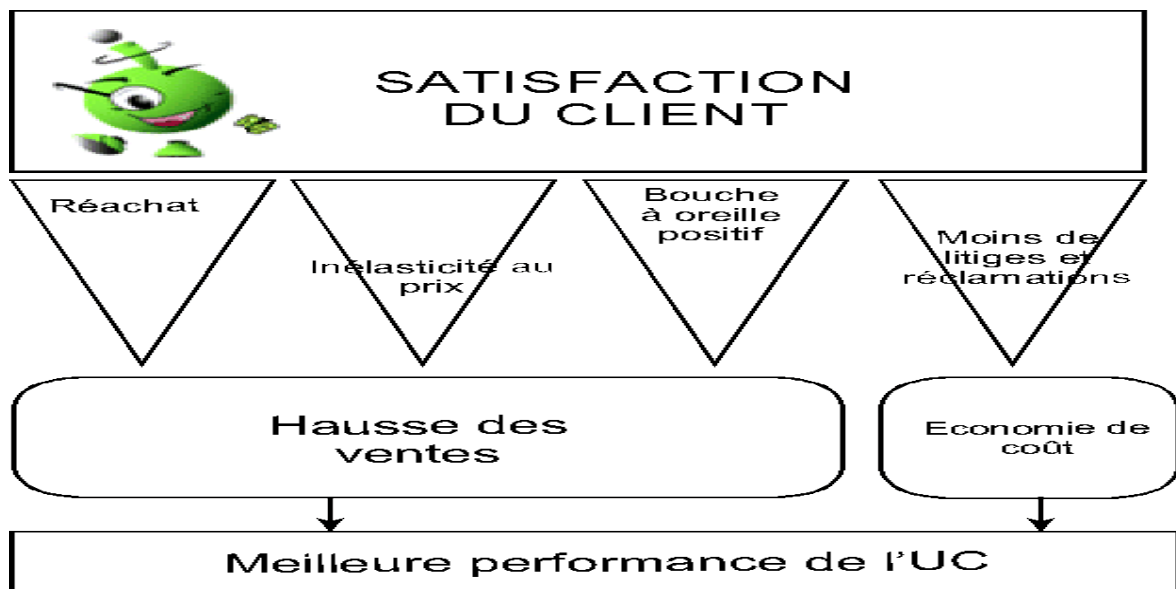
***c- La satisfaction est évolutive :***

En règle générale, la satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'évolution des prestations. Comment un client forge-t-il ses aspirations ? A partir de son expérience passée, des contacts avec son entourage, et des promesses des vendeurs et de la publicité. Si les promesses sont disproportionnées, la déception est courante. Les sociétés les plus performantes accroissent corrélativement leurs promesses et leurs niveaux de performances, donc leur niveau de satisfaction.

***Les enjeux de la satisfaction***

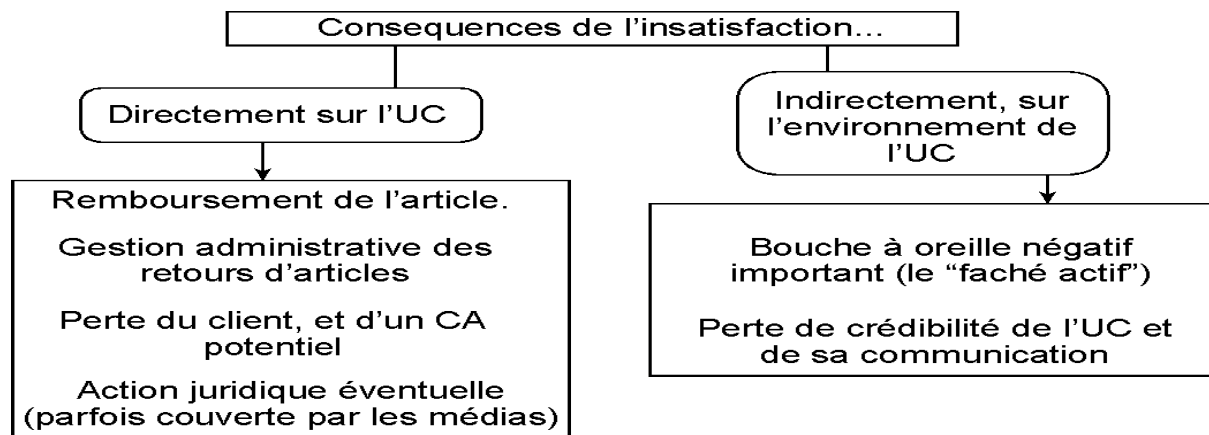
Le comportement de demain du consommateur vis à vis de l'entreprise est grandement conditionné par sa satisfaction d'aujourd'hui.

***A/ De l'intérêt de satisfaire le client***



De manière générale, le principal avantage à satisfaire le client est la fidélisation de celui-ci. Il en résulte un réachat du produit, quitte à l'acquiescer à un prix de plus en plus important (inélasticité au prix).

## *B / Les conséquences d'une insatisfaction du client*



### *Ce que vous coûte l'insatisfaction des clients*

Dans le monde compétitif d'aujourd'hui, la satisfaction des clients est une des clés de votre réussite. En effet :

- ✓ Un client perdu, c'est d'abord une perte d'image pour votre entreprise : on dit qu'un client mécontent en parle à dix personnes, un client satisfait à trois.
- ✓ C'est ensuite une perte financière correspondant à la valeur des contrats actuels, proches ou futurs compromis à cause de cette insatisfaction.
- ✓ C'est enfin des dépenses supplémentaires, en temps et en argent, pour trouver de nouveaux clients.

À ces coûts s'ajoute enfin le coût du traitement des insatisfactions des clients :

- ✓ Coût des retours, du retravail, des remises, des remplacements de matériel générés par cette insatisfaction.
- ✓ Coûts de gestion des réclamations, des conflits, des procès... pour une entreprise il est parfois moins coûteux et risqué d'être dans une démarche de satisfaction que d'avoir un niveau d'insatisfaction élevé.

L'enjeu économique et financier de la satisfaction des clients est donc considérable : il représente un pourcentage important de votre chiffre d'affaires. La satisfaction des clients doit donc être une des priorités de votre entreprise.

## ***Comment mieux satisfaire durablement ses clients ?***

On a souvent tort de penser qu'on connaît ses clients : en réalité, cette connaissance peut être faussée par les a priori et les intérêts en jeu. Il vous faut donc d'abord disposer d'outils objectifs permettant :

- ✓ d'identifier les besoins avant la prestation
- ✓ d'évaluer la satisfaction après la prestation

Il vous faut ensuite mettre en œuvre les actions appropriées pour mieux répondre aux besoins identifiés ou réduire les causes de son insatisfaction.

### ***Les outils d'évaluation et d'amélioration de la satisfaction des clients***

#### ***1. L'identification objective des besoins du client avant la prestation***

Les études de besoins (aussi appelées études marketing) constituent l'outil de mieux connu dans ce domaine. Elles sont conduites dans le cadre de la démarche de conception des nouveaux produits ou des services pour bien les adapter aux attentes de la clientèle.

L'identification des besoins du client avant une prestation importante est moins pratiquée et tout aussi importante. Elle vise à formaliser non seulement les aspects contractuels mais aussi les dimensions implicites non contractuelles attendues de votre prestation, pour vous donner le maximum de chance de satisfaire vos clients.

#### ***2. L'évaluation de la satisfaction***

Les outils de ce type sont utilisés après la réalisation de la prestation. Ils visent à identifier les écarts entre l'offre et la perception du client afin de les réduire, autant que possible, à l'avenir. Deux types d'outils sont utilisés dans ce but :

*a- Le suivi et le traitement des réclamations client* : il s'agit de relever et d'analyser les réclamations écrites ou orales.

*b- L'enquête de satisfaction* : elle consiste à évaluer la satisfaction du client sur la base d'un questionnaire écrit.

L'intérêt de ces outils est qu'ils vous fournissent une évaluation plus objective de la satisfaction de vos clients. Ils constituent aussi une base concrète pour définir des actions d'amélioration en vue de mieux satisfaire vos clients à l'avenir.

### ***3. Les actions d'amélioration***

L'identification des besoins de vos clients ou l'évaluation de leur satisfaction débouche sur des actions d'amélioration dans le cas où un écart non souhaitable est constaté entre votre offre et leurs demandes.

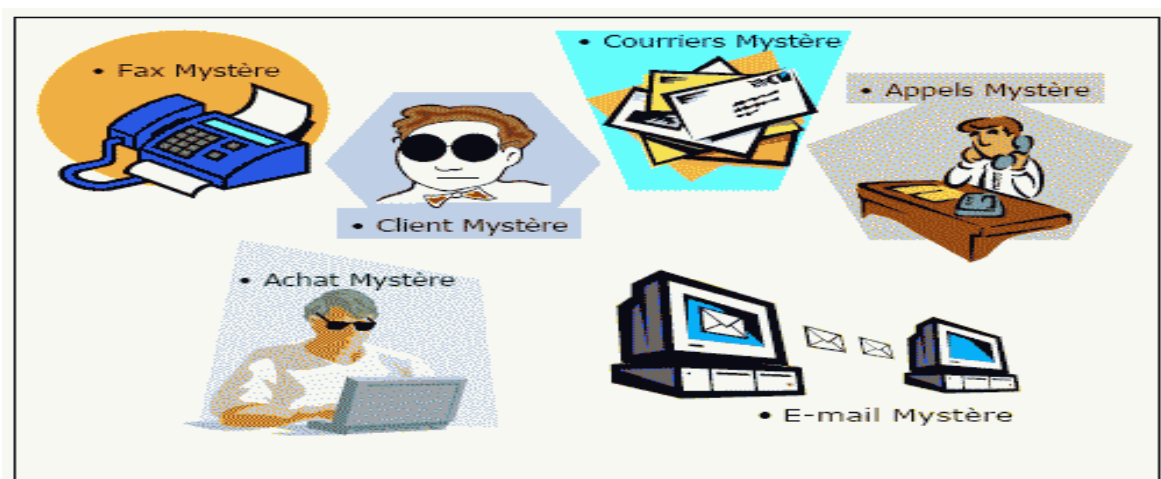
#### ***Mesurer la satisfaction du client : la technique du client mystère***

##### ***1. Concept et objectif***

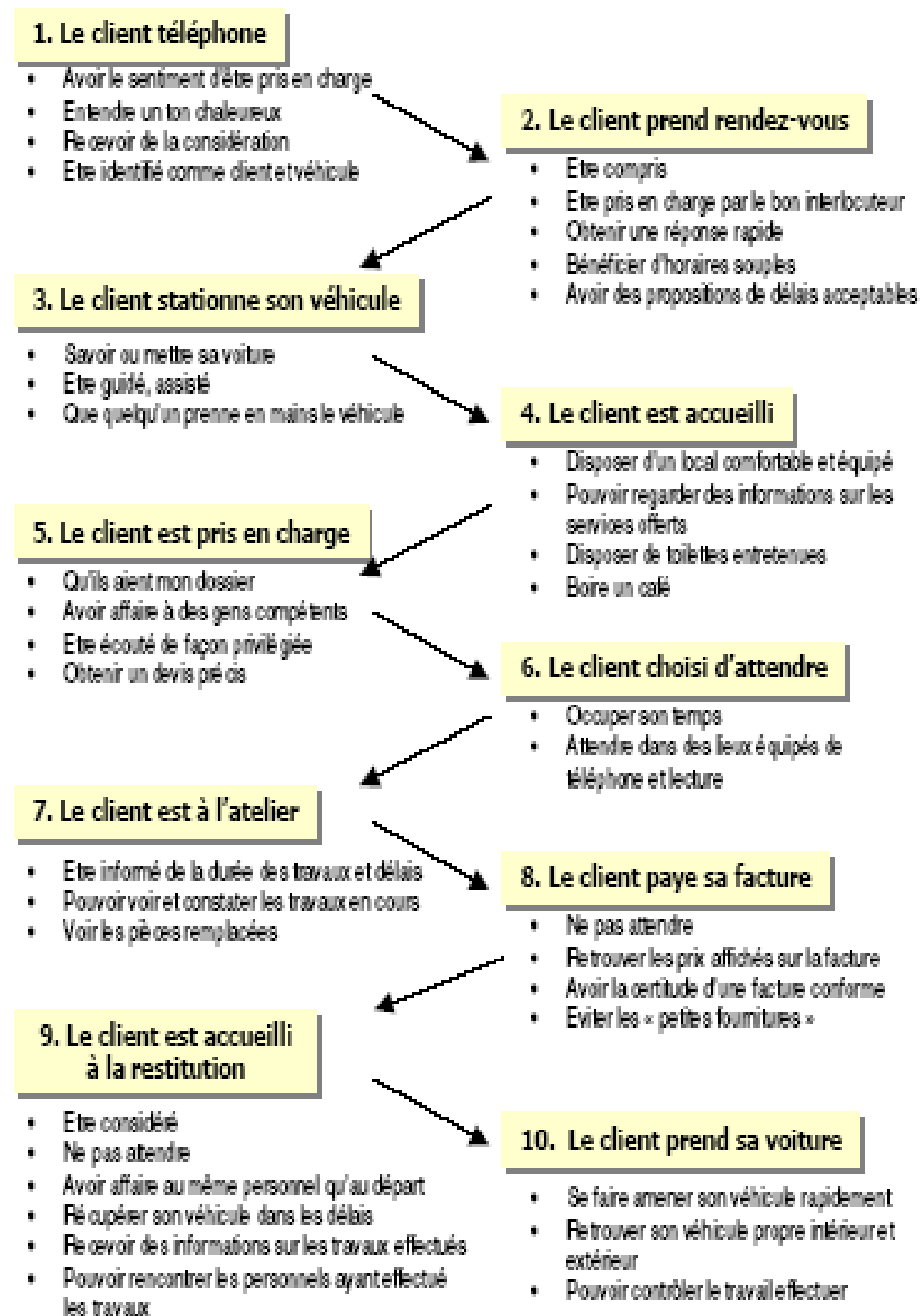
Cette technique sur le plan commercial est inspirée des visites pratiquées par les guides culinaires dont les experts évaluent la qualité d'un restaurant en se faisant passer pour un client. La technique du client mystère est apparue dans les années 80 dans les entreprises de services. Les fast food et les constructeurs automobiles leur ont emboîté le pas.

*Objectif* : obtenir à un moment précis une mesure de la conformité du service rendu par l'entreprise en mobilisant tous les profils de clients possibles grâce à une grille d'évaluation.

*La méthode d'évaluation* : le client mystère entre en contact avec l'entreprise selon plusieurs canaux possibles :



Le client mystère met l'offre de service de l'entreprise à l'épreuve selon un plan d'étapes établi. Ici, l'exemple d'une concession automobile :



## ***Mesurer la satisfaction du client : le questionnaire de satisfaction***

Parallèlement à la technique du client mystère, l'entreprise peut administrer un questionnaire de satisfaction visant à évaluer :

- ✓ L'attente du client
- ✓ Sa satisfaction
- ✓ Son attachement à l'enseigne
- ✓ Son niveau de fidélisation

Le questionnaire peut être construit autour de 6 parties :

### *1. Introduction*

Elle doit faciliter l'administration du questionnaire au client. Elle doit être courte et argumentée. Etant souvent administré sur les lieux de l'entreprise ou par téléphone, l'enquêteur peut argumenter que le questionnaire est court.

### *2. Les questions de satisfaction des critères*

Les critères sont regroupés par domaine de services. Chaque critère de satisfaction doit être évalué selon une échelle sémantique (ou mathématique par téléphone) : « *très satisfait, satisfait, pas satisfait...* », ce qui permet une administration et dépouillement rapide. Certaines questions peuvent être complétées de commentaires par questions ouvertes.

### *3. Analyse de l'offre du marché*

L'objectif de cette partie est de comparer les performances de service de l'entreprise à ses concurrents. On se limite la comparaison à 2, voire 3 concurrents et à quelques domaines de qualité générale (et non sur chaque critère de la partie précédente). L'identité des concurrents peut être formulée spontanément par le sondé ou sur la base d'une liste suggérée.

#### *4. Mesure de la satisfaction globale*

Cette partie vise à mesurer les attentes et le degré de fidélisation de la clientèle. On peut poser les questions suivantes :

- Seriez vous prêts à recommander notre entreprise (ou un produit / service particulier) à vos proches ?
- Avez vous l'intention de continuer à travailler avec notre entreprise (*si clientèle professionnelle*) ?
- Mesurez votre degré de satisfaction globale de l'offre de l'entreprise.
- Etc....

On peut utiliser une mesure par échelle sémantique ou mathématique pour chacune de ces questions.

#### *5. Rechercher les pistes d'amélioration*

L'intérêt de cette partie est de :

- permettre au client de s'exprimer.
- montrer que votre entreprise sait prendre en compte le ressenti du client.

#### *6. Signalétique ou anonymat*

Les questions d'identification du sondé sont indiquées en fin de questionnaire. On peut poser au client une question relative à la levée d'anonymat si on souhaite donner une suite opérationnelle aux insatisfactions relevées. Dans le cas contraire, l'entreprise et l'enquêteur s'engagent à ne pas divulguer l'identification complète du client, qui peut tout aussi bien ne pas la donner...

## FIDELISATION CLIENTELE

Jacoly et Kyner (1973) définissent la fidélité de la manière suivante : « *La fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non aléatoire (non spontanée) exprimé dans le temps par une entité de décision, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision* ». Dans cette définition, la fidélité nécessite :

- ✓ Un *comportement d'achat répété* résultant de plusieurs consommateurs antécédents et variables qui se complètent mutuellement (trois ou quatre achats successifs sont généralement admis pour qualifier un comportement fidèle mais des périodes discontinues d'achat et de non achat peuvent coexister sans pour autant parler d'infidélité) ;
- ✓ Une *attitude positive du consommateur* qui doit pouvoir être contrôlé ou orienté. Cette attitude révèle une perception favorable vis-à-vis de l'enseigne, du service, différenciant en cela la fidélité auprès des sites Internet marchands.

Pour Shapiro et Varian (1999) la fidélité vient au consommateur lorsque les efforts pour changer de marques, de ou de fournisseur (dans notre étude, le marché des déplacements, sont trop importants pour pouvoir espérer un gain significatif du changement. La fidélité est un des buts de la GRC. Un client au sommet de la pyramide devient très rentable pour l'entreprise, on comprend alors mieux les dépenses de fidélisation effectuées par celle-ci.

### ***1. La mesure de la fidélité d'un client***

Parmi les indicateurs, nous avons :

- ✚ Le cycle de vie d'un client, fonction du temps et du CA réalisé avec ce client
- ✚ La méthode RFM
- ✚ L'indice de satisfaction
- ✚ Le taux de résonance d'un client

### ***2. Les facteurs de fidélité***

La fidélité d'un client peut avoir plusieurs origines :

- ✚ La satisfaction du produit et celle du service rendu autour de ce produit
- ✚ La qualité de la relation établie entre le commercial et le client
- ✚ La force de l'habitude



Il est important de les étudier pour mieux maîtriser les processus de fidélisation et adopter une démarche proactive à ce sujet envers les clients.

### *Avantages de la fidélité pour l'entreprise*

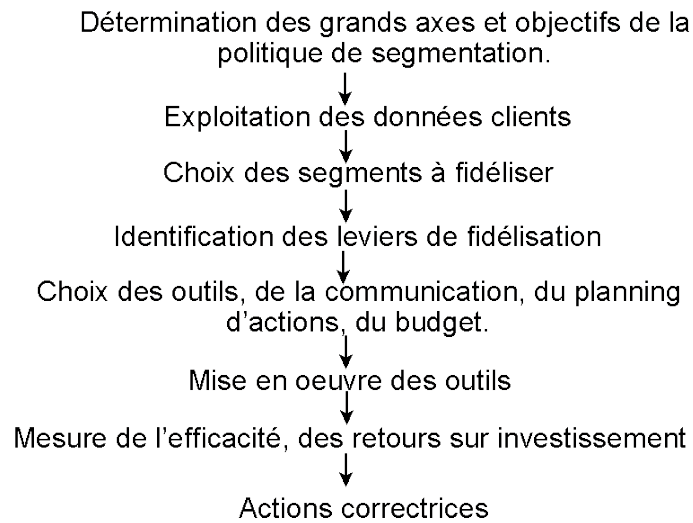
Pour Dawkins et Reichheld : « *retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveau. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8% et la diminution de la défection des clients de 5% par an permettrait de doubler les bénéfices* ». « *Les bénéfices des clients fidèles seraient croissants dans le temps et l'on peut recruter de nouveaux consommateurs à un coût réduit en utilisant la fonction d'avocat du client fidèle, car celui-ci est supposé être un bon parleur de l'Entreprise* ».

Il ne fait aucun doute que la fidélisation d'un client permet de profiter d'un effet de levier important sur la rentabilité. Les raisons principales en sont les suivantes :

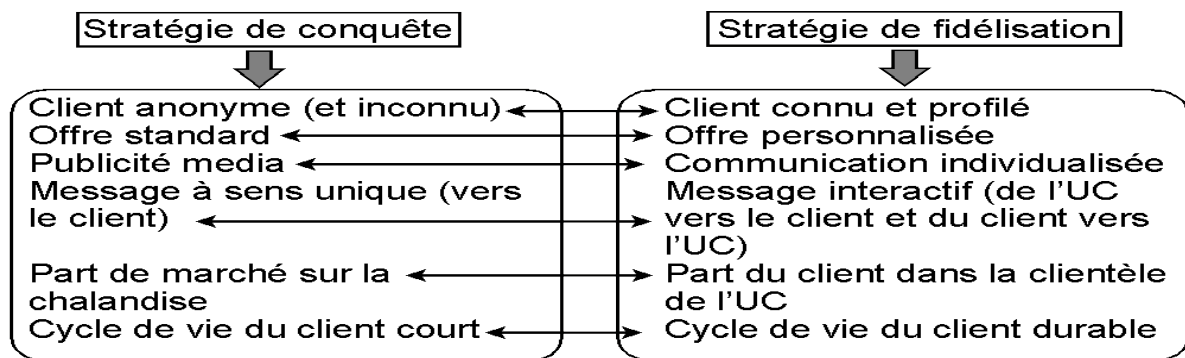
- ✓ Diminution des coûts de gestion, un client fidèle connaissant mieux l'entreprise et ayant tendance à moins utiliser son front office pour effectuer ses achats (réservations).
- ✓ Baisse des coûts d'acquisition de clients, la marge nette actualisée sur la durée de vie du client devant couvrir ces coûts.
- ✓ Effet de recommandation ;
- ✓ Augmentation du chiffre d'affaires par client.

Jones et Sasser se sont penchés sur la relation satisfaction/fidélisation et ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas forcément la fidélité car un client fidèle peut, malgré tout, vouloir profiter d'une promotion auprès d'un autre fournisseur, tester un autre produit ou se reporter sur une autre offre. Par contre, ils montrent également qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise.

### *Etape de la campagne de fidélisation*



### *La stratégie de fidélisation*



La fidélisation, reconnu comme objectif indispensable de toute stratégie de relation client, ne se limite pas à de simples programmes promotionnels : certaines règles doivent être respectées.

#### *Règles 1 : Etre Sélectif*

Les clients ne contribuent pas tous de la même manière à la rentabilité de l'entreprise. Donc, la fidélisation doit être sélective, en adaptant toute action de fidélisation par rapport à une analyse de la valeur clients.

*Règles 2 : Proposer une offre de fidélisation attractive et véritablement innovante.*

Les offres de fidélisation sont nombreuses, mais toutes n'ont pas le même impact. Nous pouvons arbitrer en fonction de nos objectifs entre différentes options :

- des avantages immédiats souvent axés sur la valeur et le prix (grille tarifaire préférentielle...);
- des privilèges, offrant des bénéfices immatériels aux clients (systèmes de priorité, assistance...);
- des récompenses différées dans le temps, qui cherchent à instaurer une relation durable avec les clients les plus rentables et susceptibles de prolonger leur relation avec l'entreprise.

Quel que soit le choix de l'offre retenue notre intérêt pour les clients est fonction de cinq attributs, déterminant sa valeur globale perçue :

- La valeur perçue éventuelle ou valeur nette ;
- L'attrait ;
- L'accessibilité dans le temps ;
- La liberté laissée au client dans le choix des options ;
- La simplicité de l'offre

*Règle 3 : Anticiper les coûts induits*

La nécessité d'évaluer les coûts en amont de toute démarche de fidélisation est essentielle. Trop souvent, une entreprise se concentre sur les bénéfices consécutifs à la stratégie envisagée, sans tenir compte des coûts générés en amont et de façon récurrente. Ces coûts pouvant être liés à la fois au nombre croissant de clients touchés, et aux modalités et moyens de traitement de la relation avec ces clients, parfois totalement nouveaux pour l'entreprise.

*Règle 4 : Consolider et exploiter l'information client*

Les enjeux que nous venons d'évoquer mettent en évidence la nécessité de bâtir sa stratégie de fidélisation solide des clients et de leur valeur pour une autre entreprise. Deux principaux axes d'action sont à considérer :

- L'opportunité d'intégrer les bases de données opérationnelles (ventes/facturation...) dans une base de référence.

- L'intérêt d'exploiter toutes les opportunités de contact clients pour recueillir de l'information les concernant.

Cette base va permettre une traçabilité de la Relation Client dans le temps, et l'identification des profils clients rentables et non rentables, qui va déterminer le choix des cibles à fidéliser.

### ***Outils de fidélisation***

a- Les programmes d'accueil (dossier de bienvenue, lettre de remerciement, coup de fil)

b- Les lettres d'information ou consumer magazines (lettres, magazines, newsletters... associées souvent aux cartes de fidélité ou clubs clients).

c- Les coupons

d- Les programmes à points

e- Les cartes de fidélité

f- Les clubs (objet : fidéliser, renforcer et valoriser l'image de l'entreprise, développer l'activité, améliorer la connaissance des clients et nourrir la base de données).

g- Les programmes anti-attribution (appel téléphonique du chargé de clientèle face à un compte dont l'activité se réduit, offres promotionnelles, prospections commerciales...).

### ***Les cartes de fidélité***

*Définition* : les cartes de fidélité consistent à reconnaître la fidélité d'un client à travers la répétition de ses achats en vue de le faire bénéficier d'offres commerciales privilégiées. Majoritairement les cartes de fidélité sont associées à un système de comptage de points que le client peut convertir en cadeau, en réductions, en services supplémentaires.

✓ Soit le client consulte lui même ses points.

✓ Soit l'entreprise profite de ce système pour communiquer les points au client, en même temps que certaines formes de relances commerciales.

Les effets des cartes de fidélité sont disparates d'un secteur d'activité à l'autre. Les entreprises qui distribuent gratuitement la carte doivent en supporter le coût, mais le client qui se la voit proposer est mis en valeur, ayant le sentiment d'avoir été choisi. A l'inverse les entreprises,

qui font payer la carte, sont assurées d'offrir la carte aux clients qui souhaitent s'engager car c'est à eux, moyennant le prix de la carte, qui vont vers l'entreprise.

Les facteurs de succès du système de carte sont :

- ✓ Le sentiment d'exclusivité de l'offre dont bénéficie le client
- ✓ La technologie choisie pour la carte (la carte à puce est la plus performante car utilisable d'un point de vente à l'autre).
- ✓ L'exploitation des informations contenues dans les cartes pour mieux segmenter les offres.
- ✓ Communiquer régulièrement aux détenteurs par mailing, newsletter, e-mail

### *Les limites de la stratégie de fidélisation*

On peut distinguer deux limites essentielles à une stratégie de fidélisation de la clientèle :

- ✓ celle liée à la démarche elle-même
- ✓ celle liée à la mise en œuvre et à son suivi.

*La démarche de fidélisation peut entraîner des biais du fait même de ses objectifs* : on peut craindre que les avantages accordés au consommateur le fidélisent davantage au service concerné qu'à l'entreprise. Il y a donc un risque de déperdition de l'effort marketing consenti.

Par ailleurs, la forte concurrence entraîne une généralisation des opérations de fidélisation qui peut, non seulement, provoquer une lassitude mais même un rejet de la démarche par les clients. La multiplicité des moyens matériels telles que les cartes de fidélités généralisées dans les différents modes de transport (exemples : Air Sénégal International...) présentes dans les portefeuilles provoque à la fois une réaction de banalisation de l'opération pour le client et une perte de pouvoir de l'entreprise sur sa cible.

*La mise en œuvre d'une opération de fidélisation est délicate* : nous devons choisir avec soin la cible car ne doivent être fidélisés que les clients porteurs de profits. Ce ciblage est délicat et nécessite la mise au point d'une base de données bien renseignée. Cette base sert également au suivi quantitatif et qualitatif des clients fidélisés. Ce sont donc des considérations de coûts liés à ces investissements dans l'information qui peuvent constituer une limite.

Une politique de fidélisation excessive peut présenter une véritable menace pour l'entreprise, car elle peut conduire à un vieillissement de la clientèle et à un dépositionnement du produit. Pour Elisabeth Tissier-Desbordes « *une politique de fidélisation de la clientèle qui a trop de succès a un effet mécanique sur le vieillissement de la clientèle. A la limite, un taux de fidélité de 100% sans apport de nouveaux clients se traduirait par une augmentation de l'âge moyen des clients d'un an chaque année. A moyen terme, les attentes des clients fidèles se modifieront, l'image de marque vieillira et il deviendra de plus en plus difficile de recruter de nouveaux clients attirés par des produits plus jeunes. Ce vieillissement de la clientèle s'accompagnera d'un vieillissement du personnel dont la fidélité constituera alors un frein à l'évolution* ».

### ***Fidélité et promotion***

<b><i>Fidélisation</i></b>		<b><i>Promotion</i></b>
Long terme	<b><i>Objectif temporel</i></b>	Court terme
Cible réduite	<b><i>Clients</i></b>	Ensemble des consommateurs
Préservation de PDM	<b><i>Objectif mercatique</i></b>	Conquête de PDM
Défensive	<b><i>Démarche</i></b>	Offensive

La promotion peut être en elle-même, avoir un caractère fidélisant. En effet, Raju et Ehrenberg constatent que les promotions sont utilisées par des consommateurs déjà fidèles, simplement parce qu'ils connaissent déjà le produit (ils considèrent que 80% des utilisateurs d'une promotion sur un produit ont déjà acheté ce produit dans le passé). Promouvoir momentanément un produit est donc aussi une manière de fidéliser.