

# Marketing client

Pierre VOLLE  
IAE, Université de Lille

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## De la transaction à la relation

### Marketing transactionnel

- Origine : grande consommation
- Stratégie : recrutement
- Avantage : économie d'échelle
- Performance : part de marché
- Interlocuteur : consommateur passif
- Relation : indirecte (intermédiaires)
- Mode : méfiance, conflit
- Horizon temporel : court terme
- Echange : simple
- Obligations : contractuelles
- Rapports : indépendance

### Marketing relationnel

- Origine : industrie et services
- Stratégie : développement, fidélisation
- Avantage : économie de champs
- Performance : taux de nourriture
- Interlocuteur : coproducteur actif
- Relation : directe
- Mode : confiance, coopération
- Horizon temporel : long terme
- Echange : complexe
- Obligations : conventionnelles
- Rapports : interdépendance

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)



DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les 3 facettes du marketing relationnel

Source : d'après Coviello et al. (2002)

- **Le marketing de base de données**
- **Le marketing interpersonnel**
  - Interactions client-vendeur
  - Interactions avec le personnel en contact (services)
- **Le marketing des réseaux**
  - Entre entreprises
  - Dans les canaux de distribution

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Le capital client comme horizon du marketing

- **Le modèle économique**  
Ventes = f( mix)
- **Le modèle stratégique**  
Part de marché = f( avantages compétitifs)
- **Le modèle relationnel**  
Capital de marque =  $\Sigma$  (relations)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les 3 facettes du marketing relationnel

Source : d'après Coviello et al. (2002)

Etude

	B2C (produits)	B2C (services)	B2B (produits)	B2B (services)	Total
TM	82 (*)	82	75	82	79
DM	71 (*)	70 (*)	66	67	68
IM	74	74	75	76	75
NM	64	64	65	65	64

(\*) Seule différences significative, une fois les covariables prises en compte (taille, technologie)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

Il est possible de se différencier par le marketing client, autant que par les prix ou l'assortiment

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)



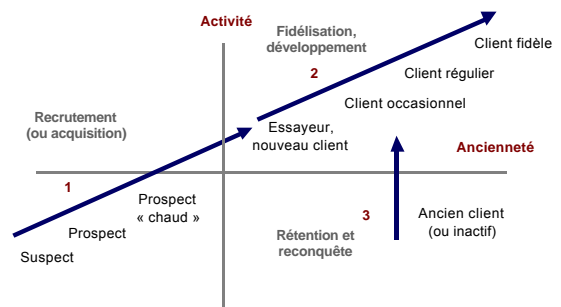
DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

Plan

- Les principes du marketing client
- Les concepts du marketing relationnel
- La mise en œuvre du marketing relationnel

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Donner un « statut » à chaque client (et des objectifs marketing associés)



DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Les 6 piliers du marketing client

- Reconnaître que le client moyen n'existe pas
- Donner un statut à chaque client
- Donner des choses différentes à des clients différents
- Récompenser les meilleurs clients
- Formuler les objectifs en terme de marketing client
- Mesurer la performance à partir des indicateurs client

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Donner des choses différentes à des clients différents

- **Le partenaire**
  - Informations privilégiées ; lancements en exclusivité ; propositions et recommandations (pro-activité) ; plus de transparence dans les coûts ; assurance d'être servi ou livré en priorité...
- **Le bon client**
  - Relation commerciale normale, satisfaisante ; service loyal sans effort particulier...
- **Le client non prioritaire**
  - Investissement modérés et limités dans le temps ; travail d'éducation et d'argumentation sur la valeur de l'offre produit / service ; abandon éventuel...

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)



### Les « pré-concepts » du marketing client

- **Le réachat**
  - Simple répétition d'un comportement
  - Aucune indication sur les motivations (le pourquoi)
- **La fidélité**
- **La qualité perçue**
- **La satisfaction**
  - Réaction émotionnelle, contingente et transitoire...
  - Expérience directe (un lieu et un moment)
- **La valeur perçue**
  - Ratio entre la qualité perçue et les sacrifices
  - Autres formes de valeur perçue

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Ne pas confondre...

<p><b>Les techniques</b></p> <p><b>Le marketing direct</b> L'entreprise utilise des techniques dites « hors média », comme le mailing, le téléphone... souvent appuyées par une base de données pour s'adresser plus directement au marché</p> <p><b>Le marketing relationnel</b> L'entreprise identifie (parfois nommément) ses clients et vise à établir une relation durable avec eux, au-delà du flux régulier des transactions (programmes de fidélisation)</p> <p><b>La gestion de la relation client</b> L'entreprise gère ses propositions commerciales et ses campagnes de communication à partir d'un système d'information unifié et « paramétré » à partir de règles</p>	<p><b>Les « philosophies d'affaire »</b></p> <p><b>Le marketing client</b> L'entreprise formule des objectifs en terme de marketing client, différencie ses offres selon le type de client et récompense les clients fidèles</p> <p>↓</p> <p><b>Le marketing « one to one »</b> L'entreprise formule une offre différente pour chaque client (produit, service et communication)</p>
--	--

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Les différents sens du terme « fidélité »

- **Définition stricte**
  - Le client achète *exclusivement* au fournisseur ABC (mono-fidélité)
- **Définitions habituelles**
  - Le client achète *régulièrement* auprès du fournisseur ABC (fréquence)
  - Le client achète *principalement* auprès du fournisseur ABC (part de marché)
- **Autres définitions courantes**
  - Le client achète *depuis longtemps* auprès du fournisseur ABC (ancienneté)
  - Le client détient *plusieurs produits* auprès du fournisseur ABC (multi-équipement)
  - Le client s'engage sur des *contrats à moyen terme* avec le fournisseur ABC (engagement)
  - Le client *connait bien* le fournisseur ABC (l'entreprise, ses hommes...)
  - Le client achète facilement les *nouveaux produits* du fournisseur ABC
  - Le client échange des *informations* avec le fournisseur ABC
  - Le client *parle positivement* du fournisseur ABC dans ses réseaux (bouche-à-oreille)
  - Le client *recommande* le fournisseur ABC dans ses réseaux

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

Plan

- Les principes du marketing client
- **Les concepts du marketing relationnel**
- La mise en œuvre du marketing relationnel

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### La valeur pour le client

- **Le client ne recherche pas nécessairement le prix le plus bas, mais l'offre dont la valeur est la plus élevée**  
Avec, valeur = qualité perçue - sacrifices perçus
- **Des dimensions non monétaires rentrent aussi en ligne de compte dans les sacrifices (temps, risques, efforts...)**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les concepts du marketing client

- **La relation**
  - « Une relation est constituée d'interactions intermittentes impliquant des échanges sur une période de temps étendue. Ces échanges ont un certain degré de mutualité ou d'interdépendance » (Hinde, 1979)
  - Notion de dyade (surtout en B2B)
  - Les phases de la relation
  - Les dimensions de la relation
- **La confiance** (bienveillance et crédibilité)
- **L'engagement**
- **L'équité** (distributive, procédurale et interactionnelle)
- **L'attachement à la marque**
- **L'orientation relationnelle**
- **La valeur du client et le capital client**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La mesure de l'engagement

Source : d'après Mimouni et Volle (2003)

Etude

### Engagement calculé

- Je continue de voyager avec Air France pour des raisons pratiques
- Il serait plus coûteux pour moi de voyager avec une autre compagnie aérienne
- Changer de compagnie aérienne serait trop compliqué, alors je continue de voyager avec Air France
- Si on m'offre les mêmes avantages ailleurs, je n'hésiterais pas à changer de compagnie aérienne

### Engagement affectif

- Pour moi, Air France est une compagnie aérienne comme les autres (inversé)
- Je suis fier d'être un passager régulier d'Air France
- Je continue de voyager avec Air France parce que j'apprécie cette compagnie aérienne
- Je serais peiné si Air France disparaissait

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les phases de la relation

- **Métaphore du cycle de vie**
- **Modèle dominant : ABCDE de Levinger (1983)**
  - Awareness (connaissance)
  - Built-up (construction)
  - Continuation
  - Decline
  - Exit (fin)
- **D'autres phases possibles**
  - Expansion des sphères communes
  - Engagement

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La mesure de la confiance

Source : d'après Mimouni et Volle (2003)

Etude

### Bienveillance

- Je trouve qu'Air France est concerné par mon bien-être
- Je trouve qu'Air France ne fait pas assez d'efforts pour moi
- Je trouve qu'Air France se préoccupe de mes intérêts

### Crédibilité

- Je peux compter sur Air France
- Air France tient les promesses qu'elle me fait
- Air France est une compagnie sérieuse

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## L'orientation relationnelle

Source : d'après Benoit (2002)

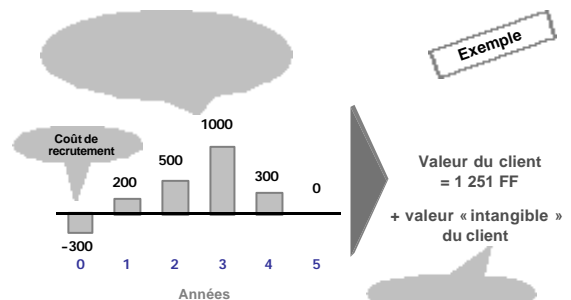
- **La forme des interactions**
  - Temporalité (fréquence, régularité, simultanéité)
  - Symétrie (initiative)
  - Diversité (canaux et rites)
- **Le lien relationnel**
  - Bénéfice (sécurité, conseils, intégration...)
  - Intensité (degré d'intimité)
  - Sens (équilibre)

Motivations et préférences du client à l'égard de la relation qu'il entretient avec la marque (après une phase d'initiation)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La valeur d'un client (life time value)

Exemple



DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Plan

- Les principes du marketing client
- Les concepts du marketing relationnel
- La mise en œuvre du marketing relationnel
  - Les processus de la relation client
  - Les difficultés de mise en œuvre
  - Quelques points clés sur la démarche

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La fidélisation

### Exemples

- Nintendo : 100 000 appels / jour pour débloquer les joueurs perdus (Ohana, 2001)
- Harley Davidson : club de 25 000 propriétaires et 750 associations dans le monde, réunions régulières et grand fête annuelle (Ohana, 2001)
- Barbie : « Club des amies de Barbie », crée en 1983 ; cotisation annuelle d'environ 10 € ; 8 courriers personnalisés / an et petits cadeaux ; + de 2 millions de petites filles (Ohana, 2001)
- Superquinn, supermarché irlandais : livraison jusqu'à la voiture, service parapluie les jours de pluie
- Extrapole : lecture de journaux, accès gratuit à l'Internet
- Ritz Carlton : nombre de chocolats à la menthe sous l'oreiller, cuisson des œufs... au goût du client
- Val d'Europe : petits pots gratuits dans la marque de l'enfant ; service steward
- Aubade : les économiseurs d'écran diffusés par 5 millions d'internautes en 6 mois (Ohana, 2001)
- Disney Resort (Orlando) : horaires d'ouverture aménagés (une heure avant le public) et parking gratuit pour les visiteurs qui séjournent dans les hôtels (Woolf, 1999)
- Caesar's Palace (Las Vegas) : salon privé pour les joueurs qui misent plus d'un million de dollars dans la soirée ; les stars sont également concernées (Woolf, 1999)
- SuperQuinn (supermarché irlandais) : les employés qui portent les paquets jusqu'à la voiture ont pour instruction de regarder le nom du client sur la caisse afin de prendre congé en les remerciant nommément (Woolf, 1999)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Le recrutement

- En amont, développer la connaissance des clients
- Recruter des clients qui sont susceptibles de rester fidèles
  - Identifier les motivations, notamment le rôle de la promotion
- Ne pas exclure a priori les « mauvais » clients, sans envisager une adaptation de l'offre
  - « Il n'y a pas de mauvais clients ; c'est nous qui n'avons pas le bon produit, au bon prix, bien présenté » (Royal Bank of Canada, in Ohana, 2001)
- Recruter sur une marque autant que sur des produits / services
- Créer de la valeur pour le client, autour de l'offre de base, en se différenciant et en adaptant l'offre au client
- Exploiter les liens entre clients (bouche-à-oreille, marketing viral...)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La fidélisation : cartes

### Exemples

- Food Lion : les articles avec une étiquette MVP (nom de la carte) sont vendus avec une réduction comprise entre 5% et 20% selon le type de client (montant total dépensé) ; valable pour 500 articles (Woolf, 1999)
- Homebase : carte « Spend and Save » : 12 £ en bons d'achat pour 300 £ livres de dépenses, mais 36 £ pour 600 £ de dépenses (Woolf, 1999)
- Davis Supermarket (supermarchés aux USA) : 10% des dépenses dans le supermarché donne droit à une réduction du même montant pour acheter une voiture dans un concessionnaire proche du magasin (Woolf, 1999)
- Accor : carte multi-enseignes « Compliment » (hôtellerie, location de voitures, restauration...), avec fonction de paiement en partenariat avec Amex
- Big Y (supermarchés aux USA) : loterie avec gros lot 1 million de dollars (50 000 \$ par an pendant 20 ans) ; révélation des gagnants au passage en caisse, une semaine après le tirage ; ampoule rouge qui s'allume au dessus de la caisse et sirène dans le magasin (Woolf, 1999)
- PetCare : l'adhésion à la carte « Happy Tails » donne droit à participer à une loterie avec des lots à gagner à chaque passage en caisse : sacs d'alimentation, boîtes de biscuits... (Woolf, 1999)
- Neiman-Marcus : déjeuner avec le directeur du magasin et défilés privés pour les meilleures clientes (Woolf, 1999)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La fidélisation

- Gérer activement la fidélité (mise en place de programmes)
- Mesurer la satisfaction des clients, en dépassant les études quantitatives classiques
  - suivi de clients réels, clients mystère, analyse des remontées du service consommateur, entretiens avec les commerciaux...
- Donner au client la possibilité d'interagir avec l'entreprise
  - Site Internet, centre d'appel, newsletter...
- Aller au delà des attentes (*customer delight*)
- Créer une communauté de clients ou d'utilisateurs
- Encourager l'identification du client à l'entreprise

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Le développement

- Raisonner « clients » et non pas « produits » (notamment les mesures)
- Déclencher des promotions croisées, à l'intérieur des gammes actuelles
- Ne pas seulement développer le chiffre d'affaires mais le nombre de produits / services différents achetés par chaque client
- Développer les activités pour accompagner le client, notamment à l'international
  - Choisir des activités dont la fréquence de contact est élevée (fidélisation) et la valeur perçue forte (facilitation en B2B ou plaisir en B2C)
- Savoir devancer ses attentes (attitude proactive), voire, développer spécifiquement
  - « Aujourd'hui, il s'agit de trouver des produits pour ses clients, plutôt que trouver des clients pour ses produits » (Martha Rogers)
- Identifier des partenaires pour élargir l'offre

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Le développement

Exemples

- Société du téléphérique de la Grande-Motte : 45 000 cartes (10% des visiteurs) ; mailing à chaque saison et proposition d'avantages en période creuse (pour fidéliser et désaisonnaliser) ; proportion de premiers visiteurs passe de 60% à 40% en 3 ans (Ohana, 2001)
- Amazon.com : service d'alerte pour annoncer au client la sortie d'un disque, livre...
- Smart : proposition d'un partenariat avec Avis pour louer des voitures de plus grande taille lors des vacances et des fins de semaines (Ohana, 2001)
- Stations BP : alliance avec 8 à Huit (co-marquage)
- La Redoute : développement d'une stratégie multi-canaux (catalogue, magasins, site)
- Lees Supermarket : adaptation de la surface allouée aux rayons (confiserie vers articles pour bébés) sur la base des achats réalisés par les clients les plus fidèles (Woolf, 1999)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La reconquête

- **Normer les prestations et agir en cas d'écart**
- **Faciliter l'expression des mécontentements**
- **A court terme, réparer les préjudices**
- **A moyen terme, exploiter les réclamations**
  - Diffusion en interne auprès des services concernés (commerciaux, recherche, comptables, techniciens de production...), analyse systématique du contenu des réclamations
- **Gérer les anti-sites**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La rétention

- **Identifier les événements internes et externes susceptibles de modifier la relation client et détecter les « moments de fragilité »**
  - Événements internes : fusion de forces de vente (B2B)
  - Événements externes : fin de contrat, changement de domicile, arrivée d'un enfant, divorce, départ à la retraite...
- **Quantifier le degré de risque pour chaque client (ou chaque segment) et proposer une solution pour retenir le client si l'alerte est déclenchée**
- **Faire participer le client au processus de gestion de l'entreprise**
  - Choix des produits, évaluation / recrutement du personnel en contact
- **Faire du client un actionnaire**
- **Augmenter les barrières à la sortie (stickiness)**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La reconquête

Exemples

- Fedex : livrer gratuitement le client non livré avant 10 h 30 (Ohana, 2001)
- SNCF : rembourser par un bon de voyage au-delà d'une demie-heure de retard (Ohana, 2001)
- EDF-GDF Services : 8 engagements de la charte (engagement « courtoise » de répondre à tout courrier dans les 8 jours) avec une pénalité de 150 F pour chaque prise en défaut (Ohana, 2001)
- Domino's Pizza : livraison en 30 minutes
- United Airlines : programme spécifique de 400 millions de \$ (meilleurs sièges et repas, salons plus confortables, programme de pré-enregistrement, douches dans les terminaux...) pour le segment des « road warriors » (6% des passagers et 40% du chiffre d'affaires) qui étaient les moins satisfaits (Ohana, 2001)
- Société Générale : nomination d'un médiateur (Christine Scrivener depuis 1996), qui rend des décisions favorables aux consommateurs dans 70% des cas, pour une centaine de dossiers au total (Ohana, 2001)
- Brandt : suite à une analyse des réclamations, utilisation de pictogrammes dans les réfrigérateurs pour éviter les légumes trop froids ou les dessert insuffisamment froids (Ohana, 2001)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La rétention

Exemples

- SFR : détection des clients qui passent au-dessous du taux de semi-attrition, et envoi d'une promotion pour renouvellement du portable (Marketing Magazine, 2000)
- Mercedes : appel téléphonique quelques mois avant la date de renouvellement estimée, pour sonder les intentions d'achat et proposer un rendez-vous chez le concessionnaire le plus proche (Ohana, 2001)
- Crédit mutuel : distribution d'un guide du déménagement, pour savoir notamment comment transférer facilement son compte d'une agence à l'autre (Ohana, 2001)
- Casino : les 10 000 clients experts, renouvelés tous les 6 mois, pour évaluer les produits à la marque de l'enseigne et des améliorations
- Bien Joué (Fnac, pôle enfant) : le réseau de 1 500 parents « pilotes » qui évaluent les produits et suggèrent des développements (exemple : le calendrier pour enfants)
- SuperQuinn (supermarché irlandais) : des points sont attribués sur la carte si le client remarque une anomalie dans le magasin (date de péremption dépassée, propreté douteuse...)
- Microsoft : test des versions bêta par des utilisateurs volontaires (lead users)
- EDF : « revue annuelle », pour les grands comptes, avec analyse des principaux événements de l'année et des pistes de progrès... (Ohana, 2001)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

Plan

- **Les principes du marketing client**
- **Les concepts du marketing relationnel**
- **La mise en œuvre du marketing relationnel**
  - Les processus de la relation client
  - **Les difficultés de mise en œuvre**
  - Quelques points clés sur la démarche

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les entreprises ne sont pas toujours prêtes

- Une résistance « philosophique » sur l'idée de traiter différemment des clients différents
- La méconnaissance des disparités entre clients
- L'impossibilité de calculer la rentabilité des clients
- Le poids du passé en matière d'investissement commerciaux
- Une faiblesse stratégique sur le cœur du métier

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La mise en oeuvre n'est pas toujours irréprochable

- La simplicité du mécanisme de discrimination
  - Ciblage
- La qualité de l'exécution
  - Nature de la proposition (produit / services et mécanisme promotionnel)
  - Le moment
  - Le média utilisé
  - Le ton, le style

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les clients ne sont pas tous toujours volontaires

- La recherche de variété
- Des relations trop nombreuses et déséquilibrées
- Le sentiment d'une perte de contrôle
- La crainte d'une gestion abusive des données personnelles
- Le sentiment de discrimination

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## L'organisation n'évolue pas toujours en parallèle

- L'extension du *front office*
- L'évolution des modalités de recrutement et d'évaluation
- La responsabilisation du personnel en contact (*empowerment*)
- La différenciation de l'organisation (offres, modes de contact...)
- La mise en cohérence les différents points de contact (coordination)
- La « déprivatisation » du client par rapport au commercial
- Le contrôle budgétaire par segments de clients
- L'évolution des structures

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)



DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)



DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)



## Les 6 étapes d'une démarche de GRC

(Source : d'après Winer, 2001)

- **La construction de la base de données**
  - Quelles données ? Quels mécanismes ?
  - La question des données personnelles
- **L'analyse des données**
  - Exemple : la valeur client, le risque de départ
- **La sélection des clients**
- **Le ciblage des clients**
- **Le marketing relationnel**
  - Programme : personnalisation, services, récompense, communauté
- **La mesure**
  - Exemple : coût d'acquisition / de rétention, part de client, fidélité

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## La rentabilité est souvent mise en doute

- **Les coûts sont élevés**
  - Création / maintenance de la base de données  
(Exemple : entre 0,3 et 1 € pour acheter une adresse ; plus en B2B)
  - Coût au contact  
(Exemple : 1 € pour un courrier postal)
- **Le comportement des meilleurs clients n'évolue pas nécessairement (lien indirect entre satisfaction et fidélité ; danger de sur-sollicitation)**
- **Le gain de meilleurs clients ne compense pas toujours la perte de clients à faible potentiel**
- **Le rééquilibrage et la réduction globale des investissements n'est pas envisageable avant plusieurs années**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## De la collecte de données à la production d'informations

- **Déterminer les questions à traiter, en fonction des utilisateurs**
  - Exemples : qui sont mes (meilleurs) clients ; qu'achètent-ils ; comment me perçoivent-ils ; qu'attendent-ils ; quelles sont leurs motivations ?
- **Adopter une codification commune (filiales, régions...)**
- **Choisir un grain**
  - Exemples : par visite, par client, par segment...
- **Identifier les variables pertinentes**
- **Déterminer que faire des anciennes données**
- **Mettre à jour, qualifier... en permanence**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

Plan

- **Les principes du marketing client**
- **Les concepts du marketing relationnel**
- **La mise en œuvre du marketing relationnel**
  - Les processus de la relation client
  - Les difficultés de mise en œuvre
  - **Quelques points clés sur la démarche**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les caractéristiques des clients

B2C	Exemples	Difficultés
Socio-démographiques, économiques et géographiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age, sexe, CSP...</li> <li>• Taille du foyer, revenu</li> <li>• Région, quartier</li> <li>• <u>Événements</u>, étapes de la vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refus de divulguer des informations personnelles</li> <li>• Quel « grain » (individu / foyer) ?</li> </ul>
Psycho-sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs, styles de vie</li> <li>• Attitudes</li> <li>• Centres d'intérêt, loisirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à obtenir pour chaque client</li> <li>• Coût de mesure élevé</li> </ul>
Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères de choix, <u>attentes</u></li> <li>• <u>Fréquence / média de contact</u></li> <li>• Satisfaction</li> <li>• Sensibilité au prix...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficile à obtenir pour chaque client</li> <li>• Maintenance des données</li> </ul>
Comportements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historique d'achat et mixité</li> <li>• Fidélité</li> <li>• <u>Projets</u> (comportements à venir)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix d'un historique</li> <li>• Taille de la base</li> <li>• Partage de données entre enseignes</li> </ul>

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les 3 modes de fidélisation

- **La fidélisation implicite**
  - Principe : satisfaire le client pour le fidéliser
  - Problèmes : le lien entre satisfaction et fidélité n'est ni direct, ni linéaire
- **La fidélisation par enfermement**
  - Principe : empêcher le client de quitter l'entreprise, augmenter les coûts de changement
  - Problème : la fidélisation est artificielle
- **La fidélisation active**
  - Principe : récompenser les comportements de fidélité (baisser de prix, offrir plus de services...)
  - Problème : éviter le donnant - donnant ; maîtriser les coûts ; cibler le programme (écarter les clients opportunistes...)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Conclusion

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les objectifs d'un programme de fidélisation

- **Abandonner le marketing de masse** (« sur le ton du crédo »)
- **Accroître le chiffre d'affaires**
  - accroître la part de client (*up selling* et *cross selling*)
  - réduire l'attrition (retenir le client plus longtemps)
  - réduire le risque de rupture (rendre la relation continue)
- **Personnaliser l'offre par une meilleure connaissance du client**
- **Accroître la valeur relationnelle** (humaniser, personnaliser)
- **Réduire les coûts de communication** (investissements mieux ciblés)
- **Renforcer la position concurrentielle** (repertoire de marques concurrentes)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Ce que change le marketing client...

- **Une nouvelle « philosophie »**  
Exemple : « la même chose pour tous » → « à client différent, service différent »
- **Une nouvelle perspective pour comprendre les clients**  
Exemple : client « moyen » → segments → individus
- **De nouveaux concepts pour comprendre le marketing**  
Exemple : valeur du client
- **De nouveaux moyens d'action**  
Exemple : médias de masse → marketing direct
- **De nouveaux objectifs pour l'entreprise**  
Exemple : rentabilité des produits → fidélisation des clients rentables
- **Une nouvelle organisation**  
Exemple : structure par produit → par processus (prospection / fidélisation)

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Les bénéfices d'un programme de fidélisation

Source : d'après Mimouni et Volle (2003)

Etude

Dimension reconnaissance	Dimension utilitaire	Dimension hédonique
– Je reçois de vrais privilèges	– Je voyage moins cher	– Je peux faire des voyages que je n'aurais pas pu faire autrement
– Je suis reconnu par certains employés de la société	– J'économise de l'argent	– Voyager devient plus amusant
– J'ai droit à un traitement spécial	– Je gagne du temps avec un service plus rapide	– J'ai envie de voyager plus souvent
– Je reçois plus de considération qu'un voyageur régulier	– Les formalités de voyage sont réglées plus rapidement	– Quand j'échange mes miles, j'ai l'impression de me faire un cadeau
– Je suis traité de façon différente des autres voyageurs	– C'est plus simple de voyager	– Je me fais plaisir en échangeant mes miles
		– Je trouve que c'est amusant d'accumuler des miles

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Quelques axes de réflexion

- **Les leviers marketing adaptés à la construction d'une relation**
- **Les problèmes posés par la collecte de données personnelles**
- **Les relations multi-canaux**
- **Les règles de personnalisation des offres**
- **L'orientation relationnelle**
- **L'activisme des clients et des non clients**
- **La reconquête du client**
- **Le marketing du lien**

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

## Annexes

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Êtes-vous orienté client ? Les 22 questions clés

Source : d'après Ohana (2001)

- Notre entreprise s'est organisée pour élargir le champ de ses prestations auprès des clients actuels
- Notre entreprise analyse les risques d'infidélité de ses clients
- Notre entreprise mesure les écarts entre la qualité attendue et la qualité effectivement perçue par le client
- Notre entreprise respecte des standards de qualité et les garanties écrites ou implicites offertes aux clients sur les produits / services offerts
- Notre entreprise dispose d'un service de relation avec les clients qui lui permet d'évaluer, de traiter et d'assurer le suivi des réclamations
- Notre personnel a été formé et considère la gestion des réclamations comme une source de progrès
- Notre entreprise crée des relations privilégiées avec certains clients (partenariats, actionnariat, club utilisateurs...)
- Notre entreprise a réussi à développer son capital client à créer de la valeur pour l'actionnaire, à fidéliser son personnel et à développer une image positive dans son environnement

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Êtes-vous orienté client ? Les 22 questions clés

Source : d'après Ohana (2001)

- Notre entreprise connaît ses clients les plus rentables et tente d'améliorer le service qui leur est offert
- Notre entreprise dispose de processus performants pour collecter et conserver des données concernant les prospects et les clients
- Notre personnel est à l'écoute du client et été formé pour recueillir des informations sur les clients pour les intégrer dans la base de données
- Notre entreprise reconnaît et récompense les contributions du personnel à l'atteinte des objectifs de fidélisation et en fonction de critères établis
- Notre entreprise donne au personnel en contact les moyens nécessaires pour satisfaire entièrement le client
- Notre entreprise mesure de manière objective, fiable et sans complaisance le niveau de satisfaction de ses clients et utilise les résultats pour identifier les sources de problème et les stratégies d'amélioration
- Notre entreprise s'est organisée pour élargir le champ de relation avec ses clients avec ses clients et l'incite à nous recommander des clients potentiels

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)

### Êtes-vous orienté client ? Les 22 questions clés

Source : d'après Ohana (2001)

- Notre entreprise a une image de marque positive et valorisante à laquelle s'identifie notre personnel
- L'offre de notre entreprise se différencie positivement de celle de ses principaux concurrents
- Notre entreprise évalue régulièrement ses offres pour vérifier leur adéquation avec les attentes des clients
- Notre entreprise est consciente de son « capital client » et a défini une stratégie pour le développer
- Dans notre entreprise, il y a une définition précise de la fidélité, connue et comprise de tous
- Notre entreprise a défini des processus pour fidéliser ses clients et mesure ses résultats en matière de fidélisation
- Notre entreprise évalue précisément les besoins et les attentes des clients
- Notre entreprise différencie ses clients en fonction des besoins qu'ils expriment et de la valeur économique qu'ils représentent

DESS Marketing et Stratégie - Université de Paris XII - Pierre Volle (c)