

Le Marketing relationnel

Être en relation avec les clients

-
- *Face à l'intensification de la concurrence, l'adoption d'une approche marketing holiste paraît essentielle pour qu'une entreprise développe sa compétitivité et sa performance. Or, au cœur de cette optique, on trouve la nécessité de construire des relations étroites avec les clients pour les informer et les impliquer dans le processus de construction de l'offre. On peut ainsi développer un marché, et pas seulement un produit.*

Exemple

- PAMPERS

Grands axes du chapitre I

- Qu'est-ce que la valeur, la satisfaction et la fidélité des clients, et comment s'organiser pour les construire?

- Qu'est-ce que la valeur à vie du client ?

-
- Comment développer des relations fortes avec ses clients ?

-
- Comment une entreprise peut-elle attirer de nouveaux clients et conserver ses clients actuels ?

-
- Qu'est-ce que le marketing fondé sur les bases de données ?

1. Construire la valeur perçue, la satisfaction et la fidélité des clients

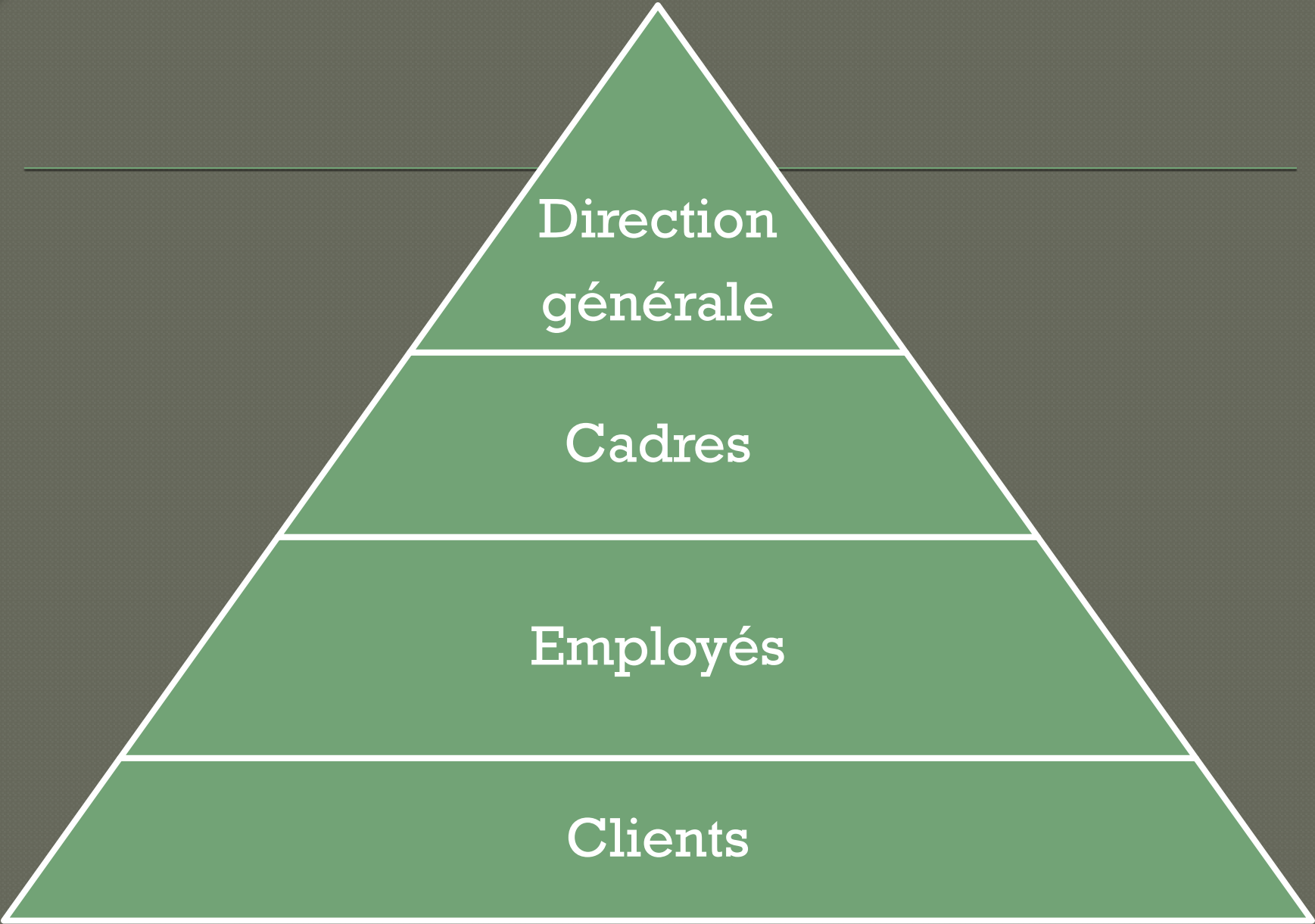
- Toute entreprise performante repose sur un portefeuille de clients fidèles.

-
- Comme le soulignent Don Peppers et Martha Rogers, « l'unique valeur réellement créée par l'entreprise provient de ses clients, ceux d'aujourd'hui et de demain.

-
- Les entreprises réussissent par la conquête, la fidélisation et le développement de leurs clients.

-
- Les clients sont l'unique raison de construire des usines, d'embaucher du personnel, de planifier des réunions...
 - Sans client, on n'a pas d'activité.

-
- Les entreprises qui considèrent le client comme la véritable source de rentabilité de l'entreprise rejettent l'organisation traditionnelle au profit de la « pyramide inversée ».



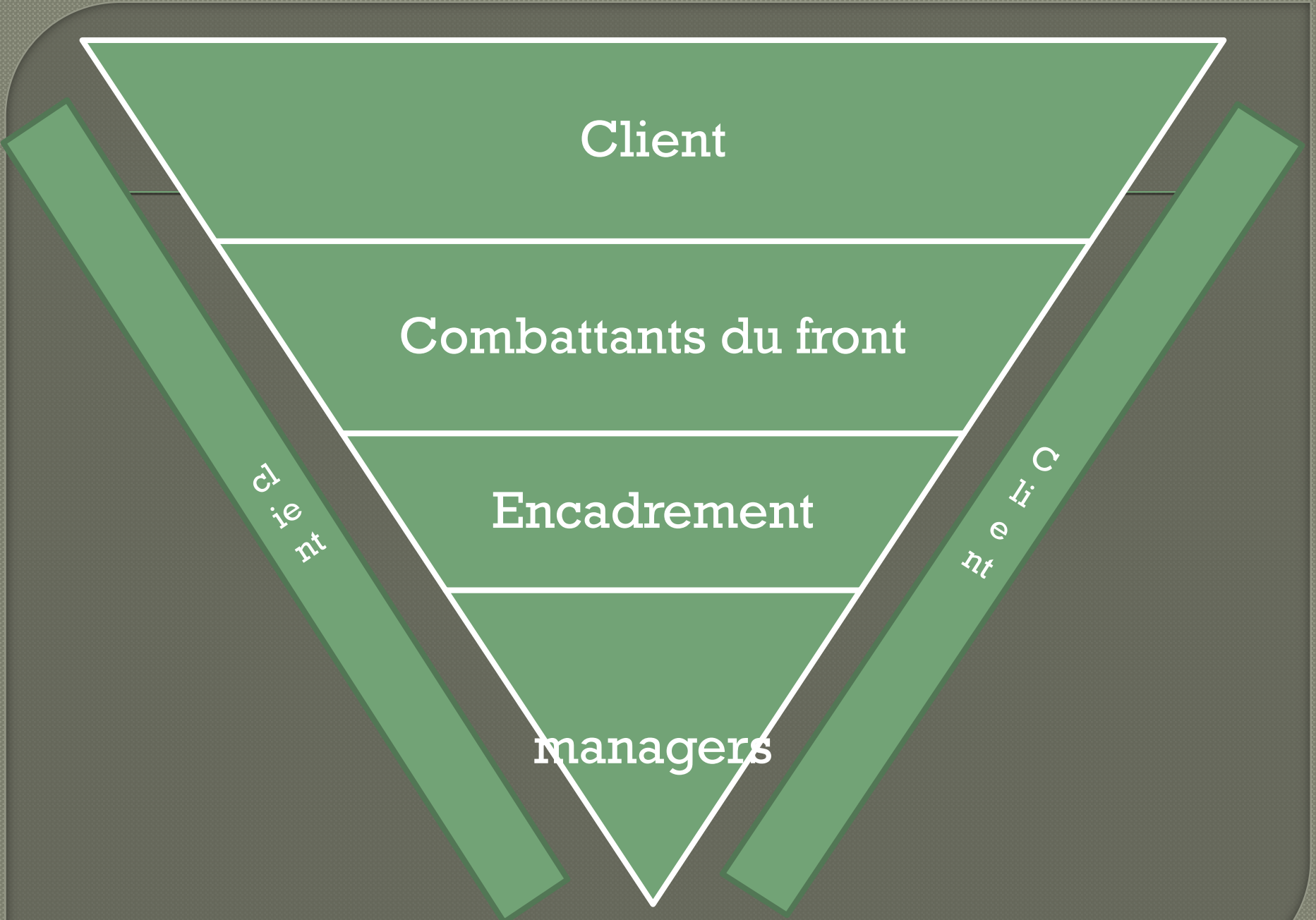
Direction
générale

Cadres

Employés

Clients

L'organisation traditionnelle



Client

Combattants du front

Encadrement

managers

client

e li C

La nouvelle pyramide de l'entreprise

-
- C'est le client et non la direction générale qui est au sommet de la pyramide.

- Avec le développement des technologies numériques et d'Internet, les clients sont de plus en plus informés et exigeants :
- Ils n'attendent pas seulement qu'on les contacte, qu'on les satisfasse et qu'on les enchante.
- Ils souhaitent qu'on les *écoute*.

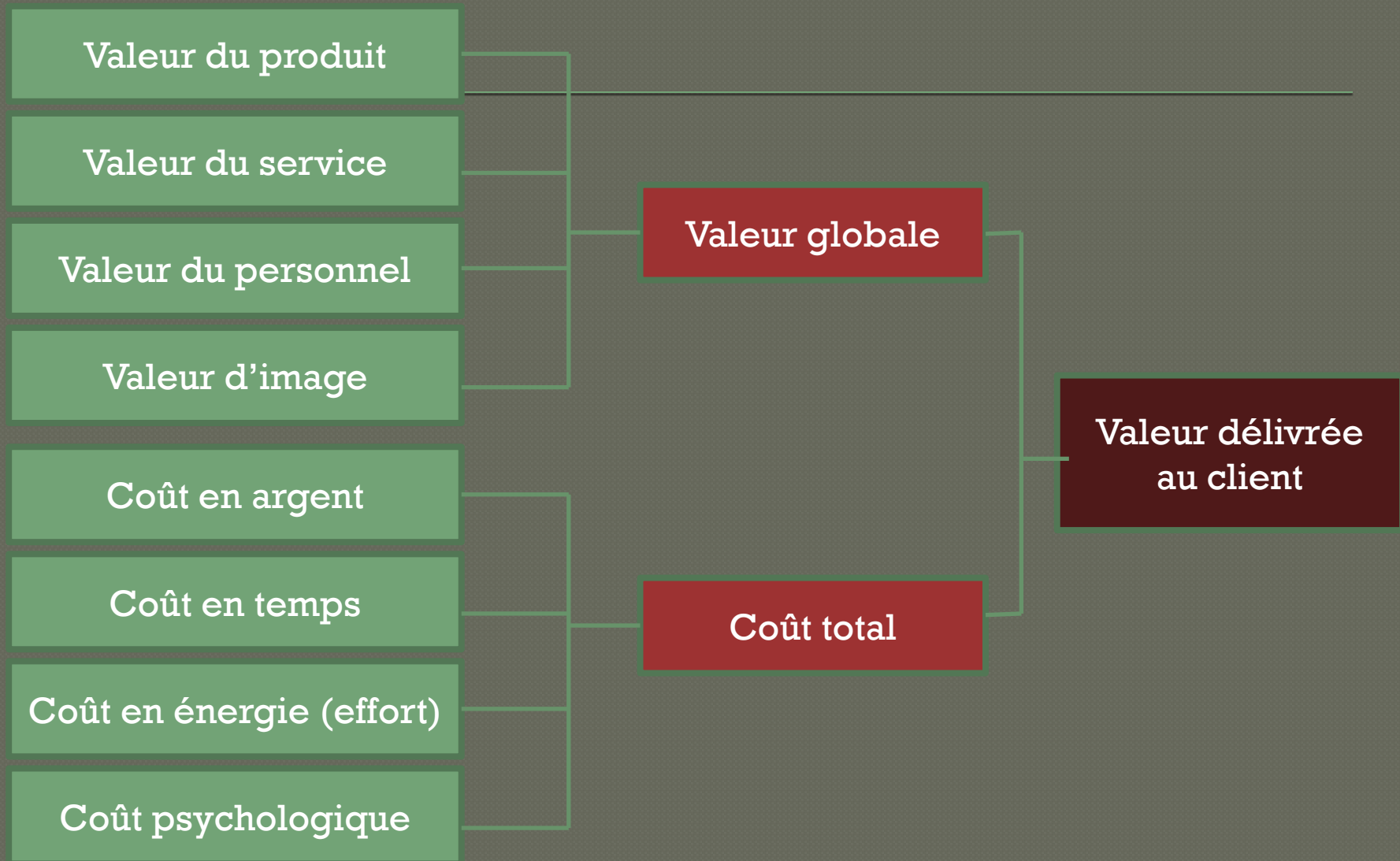
1.1 La valeur perçue par le client.

- Exemple : DELL ET HP

-
- On peut définir la valeur perçue par le client comme la différence entre l'évaluation qu'il fait de *la valeur globale* et *le coût total* de l'offre et des alternatives qu'il perçoit.

-
- La *valeur globale* est la valeur monétaire de l'ensemble des bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques que le client tire du produit ou du service.

-
- Le *coût total* comprend l'ensemble des coûts monétaires, fonctionnels (temps, énergie) et psychologiques que le client supporte dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de cette offre.



Les déterminants de la valeur délivrée au client

-
- La valeur pour le client correspond donc à la différence entre ce qu'il reçoit et ce qu'il donne.
 - Le responsable marketing peut augmenter cette valeur en renforçant les avantages fonctionnels ou émotionnels que le client retire de l'offre (à travers les caractéristiques du produit ou la valeur symbolique de la marque).
 - Ou

-
- En réduisant les différents types de coûts (en favorisant l'accès au produit grâce à une distribution élargie, en facilitant son utilisation à travers une conception plus conviviale, ou bien sûr en abaissant les prix).

a) Un exemple illustratif

- Voir copie (Annexe 1)

b) Les choix des clients et leurs conséquences

- On peut critiquer le caractère rationnel de cette approche.
- Supposons que le tracteur Komatsu, moins cher à l'achat mais offrant une valeur moindre que le Caterpillar, soit finalement préféré.

-
- Pourquoi le client n'a-t-il pas acheté le produit qui lui procurait le plus de valeur?

- Trois explications sont possibles :

1

- L'acheteur a obéi à une directive qui lui imposait d'acheter le produit le moins cher.
- Le vendeur de Caterpillar n'a pas réussi à alerter l'entreprise sur les conséquences à long terme d'un achat dicté par le prix d'acquisition.

2

- L'acheteur va quitter l'entreprise et ne se soucie guère des conséquences à long terme de son choix.
- Il préfère Komatsu parce qu'acheter moins cher démontre son efficacité. Il aurait fallu que le vendeur de Caterpillar contacte d'autres personnes participant au processus de décision.

3

- L'acheteur a une relation privilégiée avec le représentant Komatsu.
- Il aurait fallu le sensibiliser à la réaction des utilisateurs lorsqu'ils constateront les imperfections du produit choisi.

-
- La décomposition de la valeur délivrée au client fournit toutefois un cadre d'analyse fécond pour interpréter de nombreuses situations d'achat.

-
- Elle invite le vendeur à identifier les sources de valeur de son offre face à la concurrence.

-
- En situation défavorable, il doit soit accroître la valeur globale, soit réduire son coût total en abaissant son prix, en simplifiant le processus de commande ou de livraison, ou encore en limitant le risque associé à l'achat (au moyen d'une garantie, par exemple).

Cas d'Entreprise

- Annexe 2 (Comment eBay adapte sa proposition de valeur)

c) La proposition de valeur et sa livraison aux clients.

- La proposition de valeur englobe l'ensemble des bénéfices que l'entreprise se propose de fournir au client.
- Elle intègre la totalité de *l'expérience* résultant de l'acquisition et de la consommation du produit.

-
- Aurier, Ervard et N'Goala identifient six composantes de la valeur associée à une expérience de consommation ou de possession :

- La valeur utilitaire du produit est associée à sa performance physique et pratique.

2

- La connaissance correspond au désir d'être informé, de maîtriser la catégorie de produit et de s'y sentir compétent.

3

- La stimulation expérientielle relève de la stimulation des sens du consommateur au point d lui faire oublier son environnement physique immédiat et de lui faire ressentir une sensation de bien-être.

4

- Le lien social correspond au rôle du produit comme aide à l'échange avec valeurs et sa personnalisation.

5

- L'expression de soi relève du rôle de la consommation pour exprimer ses valeurs et sa personnalité.

6

- La valeur spirituelle permet la défense de l'ego et le maintien de l'estime de soi.

1.2 La satisfaction

- La satisfaction est parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux.

-
- On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.

-
- Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà des attentes (déception et mécontentement), au même niveau (satisfaction) ou au-delà (enthousiasme).

-
- L'évaluation des performances dépend de nombreux facteurs, notamment le type de relation que le client entretient avec la marque.

-
- Les clients développent des perceptions plus favorables lorsqu'ils ont a priori une attitude favorable vis-à-vis de la marque.

-
- La surprise et l'inattendu peuvent intervenir et créer l'enthousiasme, notamment lorsque la satisfaction dépasse déjà un autre seuil; en deçà de ce seuil préalable, d'autres efforts seraient jugés plus pertinents par les clients et l'on n'observe pas d'impact de la surprise sur le niveau de satisfaction.

a) Pourquoi piloter la satisfaction

- La satisfaction n'est pas une fin en soi. Elle est avant tout un moyen de favoriser la fidélité.
- Un client satisfait reste en général plus fidèle à son fournisseur, lui achète davantage de produits, est moins sensible au prix, accorde moins d'attention aux concurrents, suggère des idées d'innovations, et diffuse un bouche-à-oreille positifs sur l'entreprise.

-
- La relation entre satisfaction et fidélité n'est pas linéaire.

-
- En cas de mécontentement, il est probable que le client abandonne l'entreprise et en dise du mal à son entourage.

-
- En cas de satisfaction moyenne, il peut être fidèle par habitude, mais une offre plus intéressante faite par un concurrent peut le conduire à changer de fournisseur.

-
- Un client très satisfait est moins enclin au changement.

-
- La satisfaction est à la fois un objectif et un outil marketing.

-
- Internet permet aux clients insatisfaits de diffuser très rapidement un mauvais bouche-à-oreille sur l'entreprise, tout comme il permet de diffuser massivement des opinions positives lorsque le bouche-à-oreille est laudatif, la satisfaction des clients est devenue un outil de communication.

Exemple (MAIF)

- Annexe 3

-
- Globalement, la satisfaction du client est corrélée positivement au retour sur investissement de l'entreprise et à d'autres indicateurs de performance.

b) Influencer les attentes des clients

- Comment un client forge-t-il ses attentes à l'égard du produit ?

-
- À partir de son expérience passée du produit et de ses concurrents, des contacts avec son entourage, des promesses des vendeurs et de la publicité.

-
- Si les promesses sont disproportionnées, l'entreprise risque de multiplier les déceptions. Mais si les promesse sont trop faibles, le produit n'attirera pas suffisamment d'acheteurs.

-
- Les sociétés les plus performantes accroissent à la fois leurs promesses et leur niveau de performance.

-
- Une difficulté réside toutefois dans le fait que les attentes des clients évoluent dans le temps, en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents.

c) Mesurer la satisfaction

- De nombreuses entreprises mesurent régulièrement la satisfaction de leurs clients et les facteurs qui l'influencent.

-
- Plusieurs méthodes aux résultats complémentaires peuvent être employées :

-
- Les baromètre réguliers permettent de connaître la satisfaction moyenne;
 - Le taux de départ des clients permet de repérer les dysfonctionnements;
 - Les clients mystères évaluent la conformité aux normes établies par l'entreprise (voir Annexe5).

Annexe 4

- La FNAC

- Document pour approfondir (voir copie)

-
- Au-delà du suivi des attentes et de la satisfaction des clients, les entreprises doivent se soucier de la performance des concurrents.
 - La satisfaction est toujours relative.

-
- C'est la raison pour laquelle, on recommande, autant que possible, de mesurer la satisfaction à l'égard des produits concurrents lorsque les clients font appel à plusieurs fournisseurs.

d) Traiter les réclamations

- En moyenne, 25% des clients sont insatisfaits par leurs achats tandis que seulement 5% se plaignent.
- Les 95% restants pensent que cela ne vaut pas la peine de formuler une réclamation ou ne savent pas à qui l'envoyer. Ils suspendent simplement leurs achats à l'entreprise.

-
- Parmi les clients qui déposent une réclamation, entre 54 et 70% continueront à acheter la marque si leur problème est résolu.
 - Ce pourcentage s'élève à 95% si la résolution intervient rapidement.

Annexe 5

- Renault

-
- Quelles que soient l'entreprise et la qualité de sa politique marketing, des erreurs surviennent.
 - Il est indispensable d'établir des dispositifs permettant de traiter ces situations de manière adéquate, en permettant aux clients insatisfaits de formuler aisément leur réclamation de manière à pouvoir résoudre le problème.

-
- Les procédures suivantes peuvent aider à restaurer la confiance :

1

- Mettre en place une hotline gratuite, ouverte 7/7 et 24/24, joignable par téléphone, fax et e-mail, afin de recevoir et de gérer les réclamations.

2

- Contacter le client mécontent aussi vite que possible. Plus l'entreprise est lente à répondre, plus l'insatisfaction croît et intensifie les risques de bouche-à-oreille négatif.

3

- Accepter la responsabilité de la situation sans essayer d'en rendre le client reponsable.

4

- Employer au service clients un personnel doté d'empathie et capable de comprendre ce qu'il faut faire pour satisfaire le client mécontent.

5

- Résoudre la réclamation en faisant du sur-mesure. Certains clients qui font des réclamations ne cherchent pas tant une compensation que la preuve que l'entreprise se préoccupe d'eux.

1.3 La qualité des produits et des services

- Il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre et la satisfaction de la clientèle.
- La qualité perçue influence la satisfaction.

- Mais comment définir la qualité ?

-
- Certains évoquent la « conformité aux spécifications », « une absence d'écart », une « adaptation parfaite à l'usage »...

-
- L'association américaine du contrôle et de la qualité a proposé la définition suivante, aujourd'hui adoptée mondialement :

-
- La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.

-
- ◉ Cette définition est formulée dans une optique résolument marketing.
 - ◉ Une étude sur la qualité perçue à l'égard des service bancaires montre que celle-ci est influencée par l'image de l'entreprise, le personnel de contact, la nature de l'environnement physique et le mode d'organisation interne.

-
- Pour les sites de vente en ligne, la qualité perçue dépend de la facilité d'utilisation du site, de la qualité de l'information et de la diversité des produits commercialisés, de la fiabilité des services (délais de livraison, SAV), du design du site, et de la confidentialité des données personnelles associée à la sécurité.

-
- Il faut distinguer la *qualité de conformité* de la *qualité de performance*.

-
- À l'évidence, une Mercedes Classe C a une qualité de performance supérieur à une Renault Modus. Pourtant la qualité de conformité peut être identique si le produit répond aux engagements pris et si les client sont, dans les deux cas, satisfaits.

-
- Selon John Welch, l'ancien PDG de General Electric, « la qualité est la meilleure source de fidélité de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et le seul axe possible pour préserver la croissance et la rentabilité ».

-
- Or il existe un lien entre la qualité de l'offre et la rentabilité de l'entreprise.
 - Un niveau supérieur de qualité entraîne une satisfaction plus forte des clients et autorise un prix plus élevé.

-
- La qualité semble déterminante pour la création de valeur. C'est pourquoi les entreprises qui mettent en place un programme qualité accroissent souvent leurs bénéfices.

-
- Le marketing a une lourde responsabilité vis-à-vis de la qualité.

-
- Il doit détecter et qualifier les besoins et les attentes des clients;
 - transmettre ces attentes aux responsables de la conception et de la fabrication des produits;
 - Vérifier que les commandes des clients sont convenablement traitées et que les délais sont respectés;

-
- S'assurer que les clients ont bien reçu les instructions de montage et d'utilisation du produit, les formations et l'assistance technique nécessaires;
 - Rester en contact avec la clientèle afin de s'assurer d'une satisfaction continue;

-
- Enfin, collecter auprès des clients les idées susceptibles de déboucher sur des améliorations de produit ou de service et les communiquer au reste de l'entreprise.

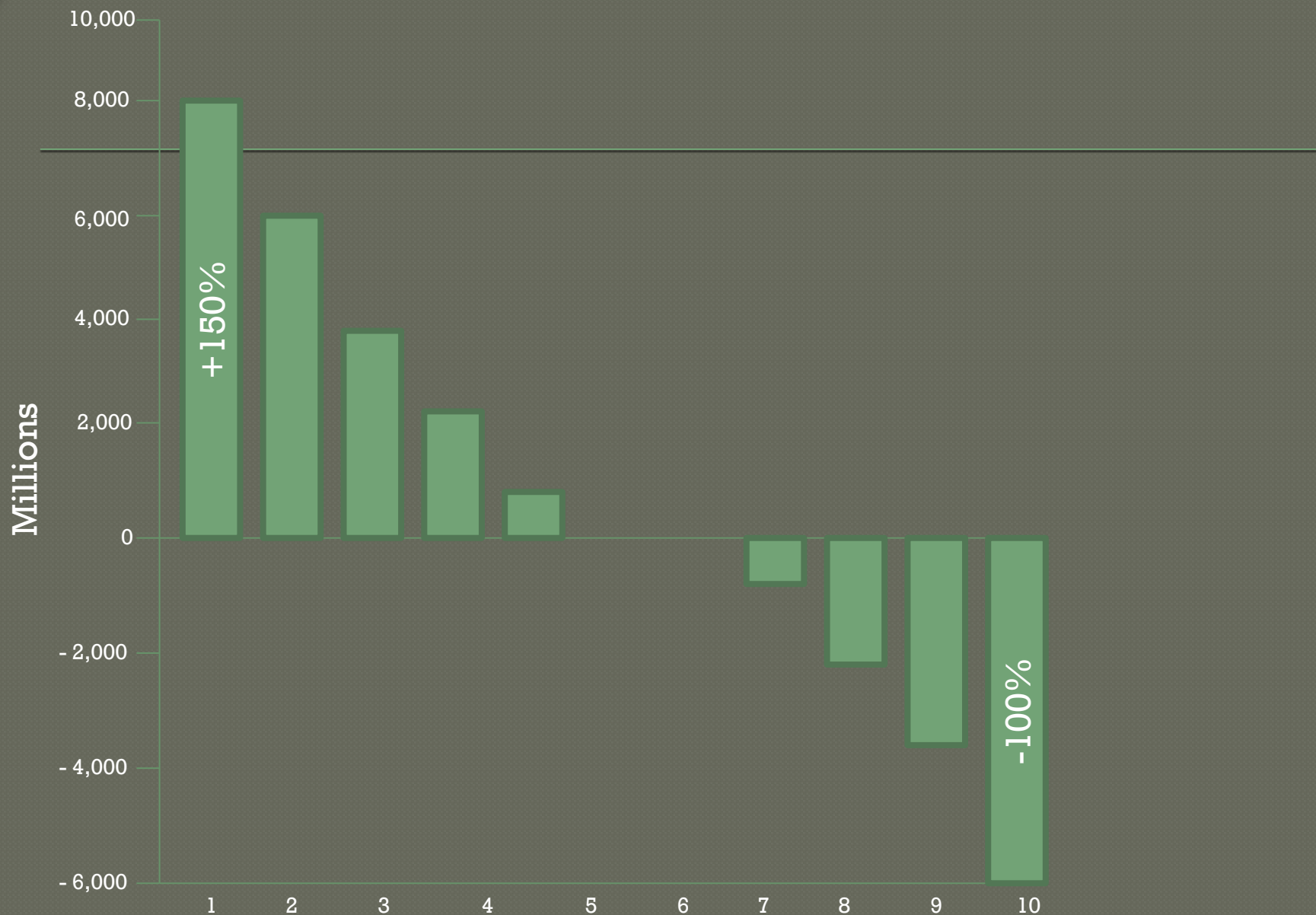
-
- Lorsque'il accomplit toutes ces missions, le marketing contribue à la qualité, à la satisfaction et à la rentabilité des clients et de l'entreprise.

2. Maximiser la valeur à vie de la clientèle

- Le marketing vise à conquérir et fidéliser des clients rentables.

-
- Toutes les entreprises savent qu'une partie de leur clientèle ne l'est pas.
 - La célèbre règle des 20/80 indique que 20% des clients engendrent 80% des profits.

-
- Dans certain cas, la répartition est encore plus déséquilibrée car les 20% les plus rentables génèrent 150 à 300% des profits, les 10 à 20% les moins rentable font perdre beaucoup d'argent et les 60 à 70% intermédiaires sont au point mort.



La règle 150/20 : « 20% des clients engendrent 150% du profit et 20% font perdre 100% »

-
- La figure ci-dessus, montre qu'une entreprise peut parfois améliorer sa rentabilité en « licenciant » certains clients.

-
- Les clients les plus rentables sont plus souvent les moyens que les gros.
 - Les gros clients exigent en effet des réductions de prix et un service attentif qui finit par coûter cher.
 - Les petits clients paient le prix fort pour un service minimum mais occasionnent des frais de gestion élevés.

-
- Les clients situés à mi-chemin, dégagent souvent une forte rentabilité.

2.1 La rentabilité des clients

- Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et servir.

-
- Notons que l'horizon est le moyen terme, au-delà d'une transaction particulière.
 - On intègre ici l'ensemble des coûts et des revenus enregistrés tout au long de la relation avec un client donné.

-
- Or, la plupart des entreprises ne savent pas mesurer la rentabilité de leur clientèle.

-
- Les banques, par exemple, jugent cette démarche difficile parce qu'un client achète de multiples services à de nombreux départements. Pourtant, un effort de répartition des coûts montre que dans certaines institutions financières, près d'un client bancaire sur deux n'est pas rentable.

a) L'analyse de rentabilité

		CLIENTS			
		C1	C2	C3	
PRODUITS	P1	++		+	Très rentable
	P2	+	+		Rentable Rentable
	P3		-	-	Non rentable
	P4	+		-	Mitigé
		Très rentable	Mitigé	Non rentable	

Analyse de rentabilité clientèle / produit

-
- Le client C1 est très rentable du fait qu'il achète P1, P2 et P4.
 - Le client C2 est plus contrasté. L'un des deux produits qu'il achète est rentable, l'autre non.
 - Le client C3, quant à lui, achète en majorité des produits peu rentables.

-
- Comment procéder avec les clients 2 et 3?

-
- L'entreprise peut soit augmenter ses prix de vente, soit supprimer les produits de sa gamme, soit inciter les clients à acheter des produits rentables.
 - En fait, chaque fois qu'une entreprise se débarrasse d'un client non rentable, elle gagne de l'argent.
 - L'idéal serait même de l'envoyer chez le concurrent!

-
- L'analyse de la rentabilité des clients peut être conduite à travers les outils comptables de la méthode ABC (Activity-Based-Costing, ou comptabilité fondée sur les coûts).

-
- ◎ On évalue l'ensemble des revenus générés par le client et on déduit tous les coûts :
 - ◎ coûts de fabrication et de distribution des produits et des services,
 - ◎ coûts de traitement des appels téléphoniques du client,
 - ◎ coûts de visite au client, cadeaux...

-
- Lorsque l'on dispose de ces informations pour chaque client, on peut les classer en quatre catégories :

-
- ◉ Les clients les plus rentables,
 - ◉ Les clients assez rentables,
 - ◉ Les clients peu rentables mais désirables,
 - ◉ Les clients non rentables et indésirables.

Démarche

- L'entreprise doit essayer de faire évoluer les clients des groupes 2 et 3 vers la catégorie la plus rentable.
- Quant aux clients non rentables et indésirables, elle doit soit les abandonner, soit les rendre rentables en augmentant les prix ou en abaissant les coût engagés pour les servir.

-
- De manière plus générale, les entreprises doivent segmenter leur clientèle selon son degré d'attractivité et consacrer à chaque segment un niveau d'attention cohérent avec sa rentabilité.

b) Le portefeuille de clientèle

- Le portefeuille de clients peut être décomposé en différents groupes définis en terme de fidélité.
- On distinguera, par exemple, les « connaissances » de la marque, ses « amis » et ses « compagnons ».

-
- Chaque groupe, en évolution constante, diffère dans ses besoins, ses achats, les produits et services souhaités, mais aussi ses coûts d'acquisition, sa rentabilité et les avantages concurrentiels perçus de l'entreprise.

-
- Une autre approche consiste à établir un parallèle entre le portefeuille de clients et un portefeuille d'actions.

-
- On peut calculer le rapport rendement / risque de chaque client et diversifier le portefeuille de clientèle en conséquence.

3. Adopter un véritable marketing relationnel

- Maximiser la valeur à vie du client exige de cultiver des relations de long terme avec sa clientèle.
- Les entreprises passent actuellement d'un marketing de masse peu optimisé et principalement orienté vers la conquête de nouveaux clients à un marketing de précision conçu pour construire des relations fortes avec les clients.

-
- Nous sommes entrés dans l'âge du marketing relationnel.

-
- Ce concept repose sur l'idée que l'un des principaux vecteurs de la valeur des entreprises réside dans leur portefeuille de clientèle et leur *capital relationnel*.

-
- Lorsqu'une entreprise est vendue, son prix d'achat ne correspond pas seulement à ses actifs physiques et à la valeur de sa marque, mais aussi à son portefeuille de clientèle, qu'il convient donc de maximiser.

◉ **Le marketing relationnel** consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise.

Annexe 6

● MYNokia

-
- Le marketing s'appuie sur l'économie de l'information, car celle-ci peut être différenciée, personnalisée et diffusée à une vitesse record.
 - Mais il faut tenir compte de deux risques importants.

1.

- Le pouvoir de l'information est réciproque : les clients, eux aussi, peuvent la diffuser facilement et rapidement, qu'elle soit ou non positive pour l'entreprise.
- Le pouvoir accru des clients exige que les entreprises adaptent leurs pratiques de communication.

Annexe 7

- Customer empowerment

2.

- La collecte et la diffusion de l'information sont souvent coûteuses. La mise en place du marketing relationnel s'est souvent appuyée sur des bases de données et des systèmes d'information complexes et onéreux.

3.1 La gestion de la relation client (GRC ou CRM)

- La gestion de la relation client (GRC ou CRM de l'expression anglaise Customer Relationship Management) consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise.

● Les moments de contact sont toutes les occasions au cours desquelles un client entre en contact avec la marque ou le produit :

- La communication,
- L'observation par hasard du produit,
- L'exposition aux messages de communication de la marque...

-
- Pour un hôtel, ces moments incluent la réservation, l'arrivée sur place et la prise de possession de la chambre, le service dans la chambre, le nettoyage des vêtements, le restaurant, les bars, les salles de sport éventuelles et la libération de la chambre.

-
- Pour faire croître le portefeuille de clientèle, on personnalise la relation en suivant chacun des moments de contact.

a) Le marketing personnalisé

- En fonction des données dont elles disposent sur chaque client, les entreprises peuvent personnaliser les produits, les services, les actions marketing, les messages et/ ou les médias.

-
- Le CRM repose sur l'idée que l'un des principaux vecteurs de la rentabilité des entreprises réside dans la valeur agrégée de leur portefeuille de clientèle.
 - Don Peppers et Martha Rogers ont identifié plusieurs principes fondateurs d'un marketing personnalisé, ou « one-to-one », qui peut être mis en œuvre à travers le CRM :

-
- ◉ *Identifier précisément ses prospects et ses clients.*
 - ◉ Il ne faut pas chercher à conquérir tous les types de clientèle, mais opérer un ciblage précis.
 - ◉ Le CRM permet de construire, de maintenir et d'enrichir en permanence une base de données très riche incluant des informations émanant de tous les canaux et de tous les moments de contact avec les clients.

-
- ◉ *Différencier les clients en fonction de leurs besoins et de leur valeur pour l'entreprise.*
 - ◉ Les efforts doivent être concentrés sur les clients offrant la plus forte valeur.

-
- ◉ *Interagir avec les clients individuellement.*
 - ◉ Dans l'objectif d'en savoir plus sur leurs besoins et d'intensifier les relations avec eux.

-
- *Personnaliser les produits et la communication avec le client.*

Annexe 8

● MINI

-
- La personnalisation des produits peut être une stratégie générale si l'entreprise a conçu ses processus de production en conséquence.
 - La personnalisation des communications peut, elle aussi, être générale ou réservée aux bons clients.

Annexe 9

- Le personnalisation des produits comme outil du marketing relationnel.

-
- Pour créer des relations personnalisées, la technologie est essentielle.
 - Le tableau ci-après souligne cinq impératifs d'un bon CRM et le rôle qu'y joue la technologie.

Annexe 10

- Ce que la gestion de la relation client aide réellement à accomplir

-
- Les entreprises utilisent l'e-mail, les sites web, les centres d'appels, les bases de données et les logiciels associés afin de nourrir un contact permanent et adapté entre l'entreprise et le client.

-
- En même temps, il faut éviter l'envoi permanent de messages qui agacent le client et ratent leur objectif parce qu'ils ne sont pas vraiment personnalisés.

-
- Le contact électronique a des vertus, mais ne doit pas occulter l'importance du contact direct.
 - La relation humaine, même téléphonique, reste particulière pour donner le sentiment au client qu'il est traité de manière spécifique, à la condition que le personnel en contact dispose de la marge de manœuvre suffisante.

-
- Le marketing personnalisé n'est pas adapté à toutes les entreprises.
 - Les investissements nécessaires pour collecter l'information et acquérir les outils techniques de traitement peuvent excéder les gains générés par cette approche.

-
- Le « one-to-one » est en général approprié pour les entreprises qui disposent de données importantes sur leurs clients, vendent plusieurs produits à chaque client, entretiennent une relation suivie avec eux grâce à des achats répétés, et commercialisent des produits à forte valeur.