

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion
Département des Sciences Commerciales



Polycopié de cours

Management de la relation client

1^{ère} année master

Spécialité : marketing des services

Réalisé par : Dr. ARROUCHE Nacera

Année universitaire : 2024-2025

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

Management de la relation client : unité d'enseignement fondamentale (UEF), coefficient **2**, crédit **6**.

Responsable de la matière: ARROUCHE Nacera (chargée de cours).

Année universitaire : 2024-2025.

Objectif de la matière

Le cours de "Management de la relation client" est dispensé pour les étudiants inscrits en première année master, spécialité « Marketing des services ». Il vise à reprendre l'ensemble des éléments qui montrent l'importance et le rôle du marketing axé sur le développement et le maintien d'une relation durable entre l'entreprise et ses clients. Cette matière permet à l'étudiant de maîtriser les concepts liés à la gestion de la relation client, en mettant l'accent sur le rôle des nouvelles technologies dans l'émergence du concept du CRM (Customer Relationship Management) et la valorisation de la fidélité des clients comme un levier de performance de l'entreprise, notamment dans un contexte fortement concurrentiel. Il a également pour but de doter les étudiants des outils requis permettant de bâtir une stratégie marketing orientée client et de comprendre les interrelations entre la stratégie CRM et la stratégie globale de l'entreprise.

La spécialité « Marketing des services » justifie l'enseignement de ce module. L'intervention du personnel en contact est d'une importance considérable pour réduire les risques perçus lors de l'achat des services, en raison de leur nature intangible. Le management de la relation client est adapté au contexte de prestations de services et de transformation digitale qui a favorisé le développement du E-CRM.

Prérequis :

- une connaissance de concepts de base dans le domaine du marketing et plus particulièrement dans le marketing des services ;
- manifester un intérêt particulier pour le système d'information marketing et la gestion des données relatives aux clients.

Sommaire

Chapitre 1. Émergence, définition et principes du marketing relationnel.....	1
Chapitre 2. Le management de la relation client : définition, importance et démarche.....	10
Chapitre 3. Stratégie et outils du CRM	26
Chapitre 4. La fidélisation des clients : concepts et stratégie.....	46
Chapitre 5. L'internet et la fidélisation des clients.....	76
Application	89

Chapitre 1. Émergence, définition et principes du marketing relationnel

Introduction

Historiquement, le marketing était davantage centré sur le produit qui devait offrir un bénéfice à l'entreprise sans trop se soucier des spécificités des besoins des consommateurs visés (par ce produit).

Les années 2000 marquent davantage l'ère du client. Ce dernier devient plus averti, plus exigeant et cherche une offre spécifique, personnalisée en fonction de ses attentes. Cette tendance débouche sur la création des liens de plus en plus personnels (individualisés) avec les utilisateurs du produit/service de l'entreprise. Nous abordons dans ce premier chapitre l'émergence, les fondements mais également les limites du marketing relationnel.

1. L'émergence du marketing relationnel

Plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence du marketing relationnel, nous citons principalement (Lambin et DeMerloose, 2008):

- le manque de temps, ce qui augmente la sensibilité aux services ;
- le développement des NTIC, la disponibilité d'outils et de techniques informatiques puissants et la montée des médias interactifs (via internet notamment) ;
- la saturation des marchés (exacerbation de la concurrence et multiplication des offres).

S'ajoutent à cela, le raccourcissement du cycle de vie du produit et le volume croissant des clients de plus en plus exigeants, cherchant une offre différenciée et individualisée.

Dans de telles conditions, l'entreprise se trouve dans la difficulté pour acquérir de nouveaux clients. L'attention portée au client représente le meilleur facteur de croissance rentable et durable.

Les technologies de l'information et de la communication permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de mieux satisfaire les attentes renouvelées des consommateurs. En ce sens, le marketing relationnel s'impose comme un complément indispensable à un marketing transactionnel. Le recours au marketing relationnel permet donc de nouer des rapports privilégiés avec la clientèle.

Le marketing relationnel est désormais un vecteur important de la stratégie marketing de l'entreprise, il est apparu dans le cadre des réflexions consacrées au marketing des services et au marketing industriel.

2. Définition du marketing relationnel

Selon Payne et Frow (2008, p. 392, cités par Lambin et DeMerloose, 2008), le marketing relationnel est : « une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriées avec des clients clés et des segments de clients. »

D'autres auteurs mettent en exergue l'idée de réciprocité et de bénéfices et avancent que : « la vente ne se limite plus à un échange mais participe aussi à l'entretien d'une relation entre le vendeur et le client. Le vendeur « orienté client » développe une « bonne relation », en créant et en préservant la qualité de la relation dans le temps. Son comportement relationnel conduit à la satisfaction de son client à long terme plutôt que son propre intérêt à court terme. » Pellat et al (2010).

Helfer, Orsoni et Sabri (2014) quant à eux, définissent le marketing relationnel comme : « l'ensemble des activités qui visent à développer et à maintenir des échanges, des relations fructueuses entre l'entreprise et ses clients. »

En d'autres termes, le marketing relationnel consiste à engager un processus et à mettre en œuvre des outils visant à établir des relations individualisées et interactives avec les clients afin de créer chez eux des attitudes positives durables à l'égard de la marque ou de l'entreprise.

3. Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel

Ce passage s'explique, notamment, par le progrès technique et les services liés aux produits.

Plusieurs auteurs ont mis en évidence les différences entre les deux types de marketing. Elles sont reprises dans le tableau 1.

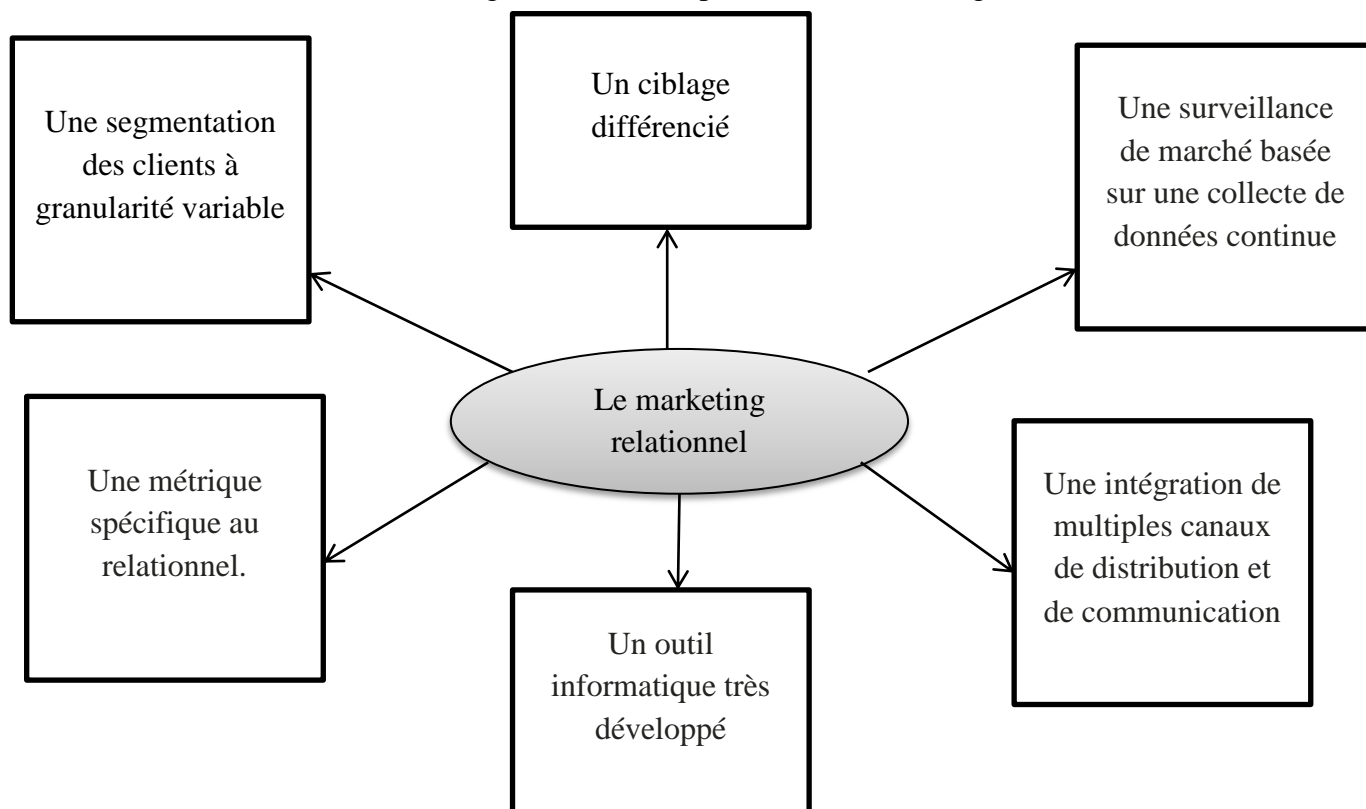
Tableau 1. Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel

Caractéristiques	Point de vue transactionnel	Point de vue relationnel
Orientation	Vente isolée	Rétention du client
Contacts avec les clients	Discontinus, modérés	Continus, intenses
Mise en avant	Caractéristiques du produit	Valeur du produit pour le client
Echelle de temps	Court terme	Long terme
Insistance sur le service au client	Faible	Forte
Engagement à satisfaire les attentes du client	Limité	Extensif
Service préoccupé par la qualité	Production	Tous les services
Mission	Conquête	Fidélisation
objectif	Transaction, part de marché	Relation, part du client
Organisation	Gestion de marque/de produit	Gestion de client
Source d'information	Etude de marché	Dialogue permanent, base de données
Communication	Communication de masse	Communication personnelle
Contexte favorable	Marchés non saturés	Marchés saturés
Secteurs privilégiés	BtoC	BtoB, services

Source : adapté de Payne et al, (1995), Donaldson (1998).

D'autres auteurs soulignent que le marketing relationnel, notamment dans les marchés saturés, se fonde sur une nouvelle philosophie de gestion qui affirme que la valorisation de la fidélité des clients est plus importante que la transaction (Lambin et DeMerloose, 2008). D'après ces auteurs, la démarche marketing dans une approche relationnelle se caractérise par certaines caractéristiques. Ces dernières constituent les composantes du marketing relationnel, comme le montre la figure ci-après.

Figure 1. Les composantes du marketing relationnel



Source : Lambin et DeMerloose, 2008, p. 32.

Il est important de souligner que dans le cadre du marketing relationnel, un ciblage plus poussé permettant de servir des segments d'une personne et visant à faire correspondre le produit/service au mieux aux besoins du consommateur a donné naissance au *one-to-one marketing*.

Le marketing one-to-one (sur mesure)

Les années 2000 marquent l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client.

Ce type de marketing vise une individualisation réelle de la relation qu'entretient l'entreprise avec ses clients. En s'appuyant sur des informations contenues fournies par le système d'information marketing, les responsables marketing s'efforcent d'aboutir à une connaissance plus fine de leurs clients. Il conviendrait d'identifier ceux qui sont rentables (procurant de la valeur pour l'entreprise) et si nécessaire d'abandonner ceux qui le sont moins.

L'objectif ultime du marketing one to one est de garder le plus longtemps possible le client. Mais pour réussir ce type de marketing, une meilleure connaissance du client est nécessaire car, ce dernier peut, petit à petit, renseigner l'entreprise sur ses différents besoins qu'il faudrait satisfaire.

Tableau 2. Comparaison entre le marketing traditionnel et le marketing one to one

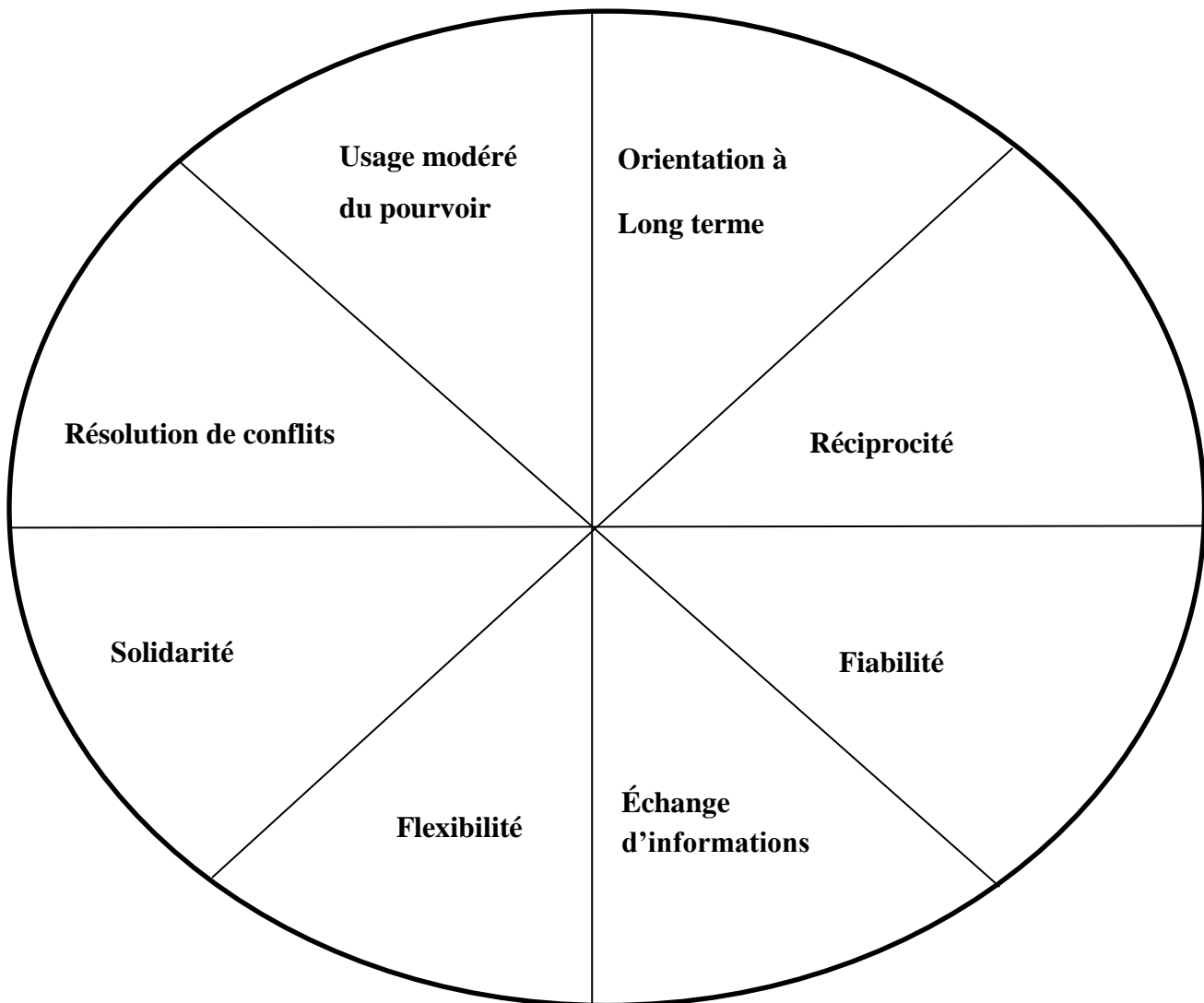
Marketing transactionnel	Marketing one to one
Client anonyme	Client individualisé
Produit standard	Produit et service personnalisé
Production en série	Production sur mesure
Publicité à large diffusion	Message individuel
Communication unilatérale	Communication interactive
Réalisation d'une vente	Fidélisation du client
Large cible	Niche rentable
Canaux de distribution traditionnels	Nouveaux canaux (plates-formes téléphoniques, Internet, téléphones mobiles)
Marketing orienté « produit »	Marketing orienté « client »

Source : Tufféry.S (2005). Datamining et statistique décisionnelle : l'intelligence dans les bases de données » Edition TECHNIP, France, p. 5.

4. Les principes du marketing relationnel

Il est important de souligner que pour maintenir une relation d'échange durable et un climat serein entre l'entreprise et ses clients, certains principes sont indispensables pour une politique du marketing relationnel efficace qui contribue aussi bien à la confiance, à la satisfaction et à l'engagement des clients. Ces principes sont particulièrement étudiés et énuméré par Ivens et Mayrhofer (2003).

Figure 2. Les principes fondamentaux du marketing relationnel



Source : Ivens, B et Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. Décisions Marketing, No. 31, p. 43.

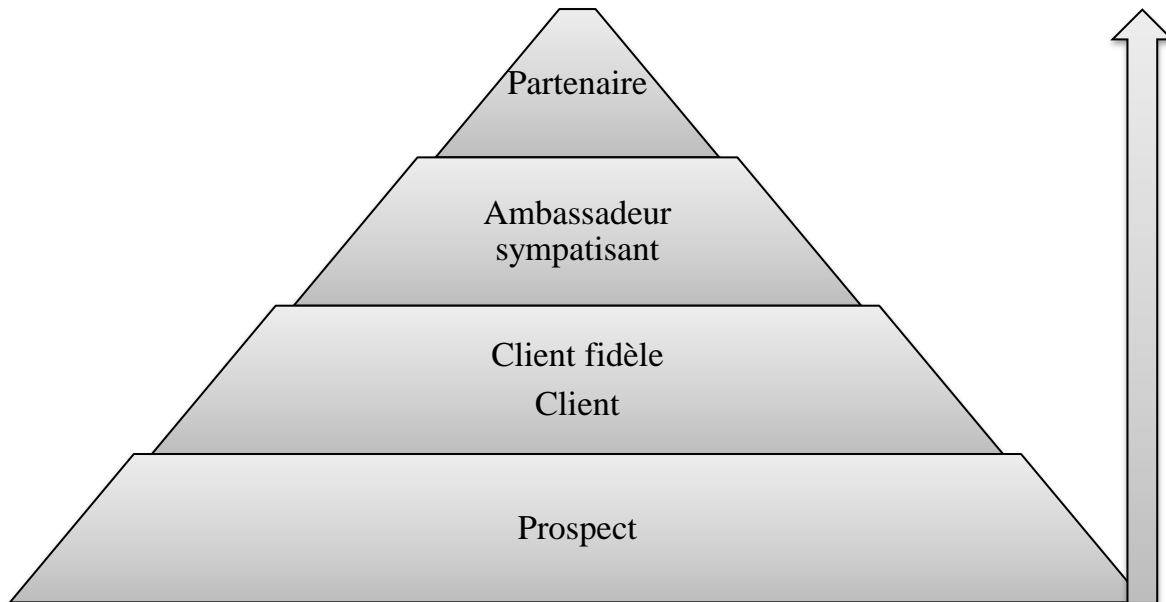
- **L'orientation à long terme** détermine la volonté de l'entreprise à maintenir dès les premières interactions une relation d'échange durable avec ses clients ;
- **La réciprocité** reflète la capacité de l'entreprise à maximiser le profit mutuel en maintenant une relation gagnant/gagnant, et non pas au dépens de ses clients ;
- **La fiabilité** : l'entreprise doit accomplir ses tâches convenablement et à la hauteur des attentes de ses clients afin de leur procurer le sentiment de fiabilité à son égard ;
- **L'échange d'informations** : le partage d'informations continu entre les deux parties (l'entreprise et le client) est indispensable pour maintenir des liens durables et de confiance entre elles ;

- **La flexibilité** : l'adaptation de l'entreprise aux modifications de certaines conditions provenant des clients est un gage de bonne intention de maintien d'une relation durable avec eux ;
- **La solidarité** : la capacité à venir en aide au client, notamment dans des situations particulièrement difficiles, sans pour autant attendre une contrepartie immédiate peut s'avérer un levier précieux pour des liens plus forts avec le client ;
- **La résolution de conflits** : il est primordial, dans une perspective relationnelle, d'éviter toute solution pouvant nuire à la relation. La résolution de conflits entre les parties doit privilégier la recherche d'un compromis permettant de garantir la continuité de cette relation ;
- **L'usage modéré du pouvoir** : pour une relation durable et sereine, il est important que l'entreprise évite le recours aux moyens de pression mais plutôt qu'elle s'appuie sur la confiance pour réaliser ses objectifs.

La relation client-vendeur et son évolution

Dans une perspective relationnelle, les chercheurs se sont intéressés à l'étude de la nature de la relation entre le client et le vendeur ainsi que son évolution dans le temps. Payne (1995) établit une pyramide relationnelle, reprise dans la figure-ci-dessous.

Figure 3. Pyramide relationnelle



Source : adapté de Payne (1995).

La classification présentée dans le cadre de cette pyramide indique :

- si une transaction a déjà été menée à bien ou non : du prospect au client.
- si cette transaction initiale peut être dépassée et donner lieu à une orientation commerciale entre parties à plus long terme : du client au client fidèle.
- la nature de la relation engagée entre parties : du sympathisant à l'ambassadeur.
- le degré d'implication pris par les parties dans cette relation : de l'ambassadeur au partenaire.

5. Les limites du marketing relationnel

L'adoption des pratiques relationnelles au sein de l'entreprise présente certains inconvénients suivants :

- 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 ;
- le risque de désintérêt de la part des clients face à la multiplication des cadeaux de fidélisation ;

- pour certaines entreprises, les forces de ventes sont très coûteuses, ce qui les incite à les remplacer par les autres moyens du marketing direct. Or, le marketing relationnel est en principe axé sur le lien humain et chaleureux entre le vendeur et le client.
- les réactions négatives de certains clients face au risque de l'intrusion de l'entreprise dans leur vie privée et l'usage inapproprié de leurs données personnelles ;
- les dirigeants d'entreprises sont parfois déçus du résultat de leurs efforts en matière de marketing relationnel, notamment lorsque ces derniers ne sont pas couronnés de succès et influencent négativement la performance de l'entreprise.

Le marketing relationnel et le customer relationship management (CRM)

Le CRM ou la gestion de la relation client (GRC), renvoie, dans les années 80, à la sauvegarde des détails informationnels relatifs aux clients dans l'objectif de les contacter dans le futur. Si le marketing relationnel est une approche et une orientation stratégique qui vise à bâtir des relations durables notamment avec les clients lucratifs, le CRM est l'outil qui permet de matérialiser cette approche, en mettant en place un ensemble de technologies et de progiciels qui rendent possible la collecte, le traitement et l'analyse des informations relatives aux clients dans le but de mieux les servir voire de les fidéliser.

Conclusion

Face à la saturation des marchés, à l'intensification de la concurrence et à la multiplication de l'offre, le marketing relationnel est devenu un vecteur important de la stratégie marketing de l'entreprise. Ainsi, dans le souci d'établir des relations solides et de valoriser davantage le capital-client, l'approche du marketing relationnel s'appuie sur des outils qui visent à connaître, jusqu'au plus fin détail, le client et ses attentes afin de lui offrir des produits/services adaptés et des avantages spécifiques. Le CRM contribue à la mise en place de l'approche relationnelle, grâce aux moyens technologiques. Le prochain chapitre traitera de la démarche de la gestion de la relation client et les difficultés auxquelles se heurte la mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise.

Chapitre 2. Le management de la relation client : définition, importance et démarche

Introduction

La gestion de la relation client est souvent considérée comme la partie visible du marketing relationnel et constitue sa mise en œuvre pour l'entreprise, c'est également une extrapolation du concept marketing relationnel rendu possible grâce aux NTIC. En d'autres termes le CRM n'est rien d'autre qu'un outil pour la mise en place du marketing relationnel.

Selon NGoala (2007) le CRM est constitué d'éléments tels que les mégas bases de données, les centres d'appels, l'automatisation des campagnes marketing, ou encore la gestion automatisée de la force de vente. Ainsi, c'est au travers du CRM que l'approche relationnelle peut se matérialiser au sein d'une entreprise (Sonkova et Grabowska, 2015).

Le management de la relation client se traduit par une stratégie orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, qui vise à offrir un service plus adapté à ses besoins.

Ce deuxième chapitre sera consacré à la définition du CRM, aux principales étapes de de la GRC ainsi qu'aux facteurs de succès et d'échec du CRM.

1. Définition du Customer Relationship Management (CRM)

Selon Helfer, Orsoni et Sabri (2014, p. 209), le CRM ou la gestion de la relation client est : « un ensemble des processus client consistant à identifier, à retenir et à élargir les clients les plus profitables. »

Selon Ambroise (2015), il s'agit de : « la mise en place d'outils technologiques, notamment des modules dédiés, et de progiciels intégrés pour collecter et utiliser les informations recueillies sur les clients de façon à mieux les servir. »

Le CRM est : « un ensemble d'applications du système d'information qui permet de rassembler les informations clients dispersées dans d'autres applications et gérer la relation client tout au long du processus client (démarchage, avant-vente, vente, livraison, facturation, après-vente, valeur du client. » (Kalika, 2006)

Pour Lefébure et Venturi (2005), le CRM : « est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices ».

L'objectif du CRM est de parvenir à fidéliser et accroître la rentabilité de l'entreprise, et cela passe par : développer le dialogue avec le client, le connaître et anticiper ses besoins et attentes avec justesse.

Les types de CRM

Le tableau ci-après reprend les différents types de CRM en précisant la caractéristique dominante de chacun :

Tableau 3. Les différents types de CRM

Type de CRM	Caractéristique dominante
Stratégique	Une stratégie commerciale centrée sur le client et qui vise à acquérir et à conserver les clients rentables pour l'entreprise.
Opérationnel	Concentration sur l'automatisation des processus de contacts avec les clients tels que la vente, le marketing et le service client.
Analytique	Se concentre sur l'exploration intelligente des données relatives aux clients à des fins stratégiques ou tactiques.
Collaboratif	Communication inter-organisationnelle en vue d'optimiser la valeur de l'entreprise, des partenaires et des clients.

Source: Buttle F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Published by Elsevier.

Remarque

Le CRM concerne toutes les fonctions de l'entreprise mais la vente, le marketing et le service/support aux clients sont les plus concernées. La direction générale est également impliquée (puisque ses décisions sont prises en fonction du client).

2. Les avantages de la gestion de la relation client

La GRC permet à l'entreprise de :

- comprendre le client et lui montrer qu'il est reconnu ;
- se soucier des besoins du client et de prendre en charge ses réclamations ;

- développer des produits et services adaptés à leurs attentes ;
- orienter ses actions marketing vers les clients qu'elle considère rentables ;
- améliorer l'efficacité en offrant des services aux clients en ligne (au moyen d'une foire aux questions, par exemple);
- prévoir et anticiper les besoins futurs de l'entreprise en s'appuyant sur les données concernant les ventes antérieures et les tendances relatives aux services;

Les facteurs de succès de la GRC

Le succès d'une mise en place de la démarche de GRC et sa concrétisation est déterminé par plusieurs facteurs repris dans le tableau suivant :

Tableau 4. Les facteurs de succès de la démarche de la GRC

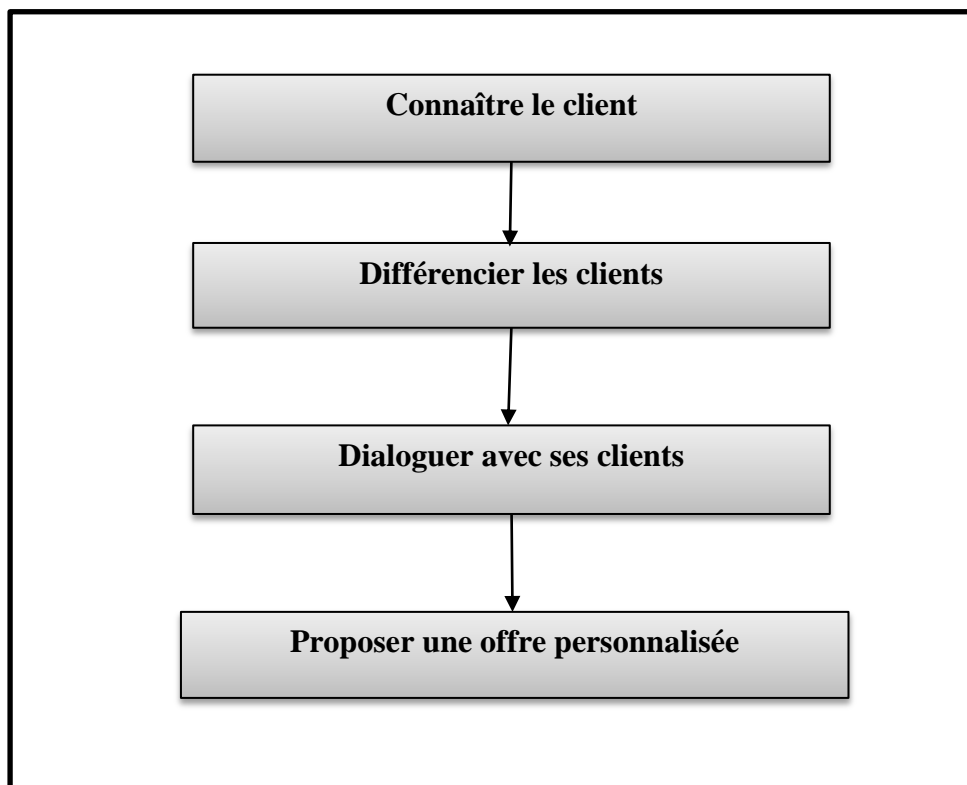
Engagement de la direction générale (Top management)	Ce facteur met l'accent sur la volonté de la direction au plus haut niveau d'allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la GRC.
Elaboration d'une stratégie CRM	Il s'agit de définir clairement la stratégie de GRC et son alignement sur les objectifs généraux de l'entreprise.
Gestion des données	Ce facteur est axé sur l'acquisition et l'analyse des informations relatives aux clients de sorte à avoir une vision transversale de ceux-ci.
Evolution de la culture de l'entreprise	La capacité de l'entreprise à se transformer de sorte à ce qu'elle soit davantage orientée-client et à considérer le CRM comme une philosophie d'organisation partagée par l'ensemble des membres de celle-ci.
Présence du personnel compétent, motivé et formé	Ce facteur est axé sur la présence du personnel expérimenté et compétent et sur la capacité de l'entreprise à accorder les programmes de formation de son personnel pour une meilleure implication dans le projet CRM.
Implication/concertation du client	Ce facteur est axé sur la communication avec le

	client en améliorant l'intervention entre l'organisation et ses clients.
Intégration fonctionnelle	Toutes les fonctions de l'entreprise devraient être impliquées afin de mener à bien les processus de la démarche GRC et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

3. Les étapes de la gestion de la relation client

Le processus de la gestion de la relation client comprend les étapes suivantes :

Figure 4. Les étapes de la démarche de la gestion de la relation client



Source : Soulez, S. (2017). Le marketing : Marketing stratégique/Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel, Gualino Editeur, p. 139.

3.1. L'étape de l'identification et de connaissance du client

Pour réussir le marketing relationnel l'entreprise devra mieux connaître ses clients, en constituant une base de données (BDD) tout au long de l'année. Dans cette dernière seront stockées toutes les informations relatives aux habitudes et comportement d'achat des clients.

Pour chaque client, il est nécessaire de savoir : ses données personnelles, son historique d'achats, ses préférences et ses besoins.

Tableau 5. Les types de données pour profiler les clients

Données constatées/données observées	Issues d'un système transactionnel (historique des achats...) ou d'une application métier (centre de contacts, site web...).
Données déclarées volontairement par le client	Collectées suite aux interactions du client avec l'entreprise (appels téléphonique, rendez-vous...) ou d'enquêtes (satisfaction, préférences, attitudes, style de vie...).
Données calculées	A partir des données constatées et/ou déclarées, en réalisant des opérations mathématiques simples telles que les additions ou les divisions.
Données probabilisées	Qui sont obtenues à partir des données précédentes en réalisant des calculs mathématiques complexes, et ce, en utilisant les modèles prédictifs (exemple : prédire le taux d'attrition des clients (départ à la concurrence)).

Source : Jallat et *al.*, (2014). Gestion de la relation client : total relationship management, big data et marketing mobile. Paris : Pearson, p.181.

3.2. L'étape de différenciation des clients de l'entreprise

Durant cette étape, il convient pour l'entreprise d'exploiter la BDD constituée dans le sens relationnel. La clientèle va être hiérarchisée en groupes selon ses attentes mais également sa valeur pour l'entreprise (qu'elle procure pour l'entreprise), ce qui permet à l'entreprise de proposer des offres adaptées aux attentes de chaque groupe de clients.

Il est primordial, dans cette étape, de différencier les clients de sorte à recenser les clients les plus rentables afin d'engager le développement de la relation avec eux.

Plusieurs critères peuvent être retenus pour segmenter la clientèle de l'entreprise : le profil des clients, l'ancienneté de leur relation avec l'entreprise, leurs âges, leurs chiffres d'affaires, leurs situations géographiques, leurs comportements d'achat...etc.

Nous exposons deux principales méthodes de segmentation de la clientèle qui sont : **la méthode RFM et la valeur à vie du client.**

3.2.1. La méthode RFM

La segmentation selon la règle RFM est basée sur l'analyse de trois critères :

- **la Récence** de l'achat : la date de la dernière commande (délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande) ;
- **la Fréquence** des achats : le nombre d'achats effectués par un client sur une période t ;
- **le Montant** de l'achat : le montant cumulé des achats effectués par le client sur la période t.

En prenant en compte les trois critères simultanément cette approche, déclinée sur chacune des trois variables, permet de cibler neuf grands types de clients (Venturi et Lefébure, 2005):

- 1 = clients perdus depuis longtemps ;
- 2 = clients non confirmés ;
- 3 = clients réguliers perdus récemment ;
- 4 = clients récents à petit CA ;
- 5 = clients récents à fort CA ;
- 6 = clients réguliers en décroissance ;
- 7 = clients réguliers à petit CA ;
- 8 = clients réguliers en développement ;
- 9 = très bons clients réguliers

Cette méthode appelée aussi une technique **de scoring** permet également de classer les différents segments de clients en fonction de leur potentiel (très bons clients : achats fréquents et importants), bon client, client inactif (aucun achat effectué durant les périodes étudiées), client cyclique, nouveau client...etc.

Exemple

Grâce à cette technique de scoring, un prospect sera contacté pour une offre de système d'alarme, car l'entreprise sait, grâce à sa base de données, que cette personne a déjà investi

dans les produits de sécurité auparavant, alors qu'elle ne va pas contacter un autre prospect, qui lui, ne semble pas avoir besoin d'un produit sécuritaire.

En d'autres termes le scoring est une technique qui permet d'affecter un score ou une note à un client ou prospect. En marketing, le score obtenu traduit généralement la probabilité qu'un individu réponde à une sollicitation ou appartienne à la cible recherchée. Il mesure donc l'affinité pour l'offre potentielle. C'est le score d'appétence.

Dans le secteur des assurances par exemple, il existe d'autres types de score (liste non exhaustive) : score de risque, score d'octroi de crédit, score de recouvrement, score d'attrition...

Remarque

Cette méthode est complétée par l'analyse d'autres variables telles notamment le type d'achat effectué, c'est-à-dire en introduisant la dimension « produit » pour compléter les trois indicateurs précédents.

Il est important de souligner que la méthode RFM présente plusieurs avantages, qui se résument en sa simplicité et sa capacité à prédire, grâce à l'analyse des comportements passés, les réactions des clients à des campagnes futures. Toutefois, cette méthode présente également des inconvénients. Le principal étant le fait que trop miser sur le montant d'achat pour sélectionner les gros acheteurs ne garantit pas la fidélité de ces derniers. Ils peuvent ainsi être tentés par la concurrence et se détourner de l'entreprise.

3. 2.2. La valeur à vie du client (Customer lifetime value)

La valeur à vie du client est considérée comme un indicateur de revenus futurs, elle représente le flux de marge actualisé que le client génère pendant la durée de la relation avec l'entreprise (Kumar et Venkatesan, 2004, cités par Coovi, 2010, p.47).

La « durée de vie » traduit la durée pendant laquelle le client est « actif » auprès de l'entreprise et elle dépend assez étroitement du secteur.

En d'autres termes, la notion de valeur à vie consiste à définir ou calculer le bénéfice futur cumulé que l'entreprise escompte. 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 valeur client permet donc à l'entreprise d'identifier et de connaître les segments vers lesquels l'entreprise concentre ses efforts de conquête, de fidélisation et de la communication (dans le cadre de sa stratégie orientée client).

La formulation mathématique permettant de calculer la valeur à vie du client, est la suivante (Venturi et Lefébure, 2005) :

$$VC = \sum_{i=1}^n Q_i \Pi_i d_i - \sum_{i=1}^n (D_i + R_i) d_i - A$$

VC : valeur du client

Q_i : volume d'achat sur la période t_i

Π_i : marge par unité d'achat après impôts sur la période t_i

D_i : coûts de développement sur la période t_i

R_i : coûts de rétention sur la période t_i

A : coûts d'acquisition du client

d_i : pourcentage de remise sur la période t_i avec $d = 1/(1+COC)$

COC : coûts par rapport au capital investi

$t = \sum_{i=0}^n t_i = \text{durée de vie du client (en mois, années ...)}$

Remarques

- Selon ces auteurs, cette formule, complexe au premier regard, met en évidence la nécessité de suivre le chiffre d'affaires et la marge du client dans le temps. Le suivi de la contribution individuelle du client au résultat global de l'entreprise explique les liens de plus en plus importants entre CRM et ERP.
- La valeur du client est également considérée comme l'une des mesures de la performance du CRM.

Pour des raisons pratiques, le calcul de la valeur à vie du client admet souvent les simplifications suivantes (Jallat et al, 2009) :

- le calcul ne s'effectue pas généralement au niveau individuel mais à un niveau agrégé (segment par segment) ;
- les paramètres sont estimés (ou affinés) à partir d'un échantillon de clients ; on considère ensuite que ces paramètres sont valables pour l'ensemble des autres clients ;

- les paramètres sont fixes et ne dépendent pas des actions ;
- le calcul s'effectue sur une durée limitée, estimée à partir de la durée de vie moyenne du segment ;
- la dimension non économique n'est pas prise en compte.

D'autres critiques fustigent également le calcul de la valeur actuelle nette du client comme :

- la difficulté de calculer la valeur économique pour les produits et services nouveaux et pour les clients fraîchement recrutés, par manque de recul et par manque de données ;
- la négligence par le calcul de la valeur non économique du client.
- la négligence du degré de réactivité du client aux activités marketing (Coovi, 2010, p 48).

Remarque

Les dépenses liées à la gestion de la relation client dans le temps concernent le traitement des commandes, traitement des appels téléphoniques, envoi de courriers postaux, impayés éventuels, coût de fidélisation... (Jallat et al, 2009).

L'importance d'une prise en compte de la valeur non économique du client

La valeur économique du client n'est qu'une information partielle pour une entreprise qui souhaite développer une relation durable avec ses clients. Il est donc important qu'elle intègre la valeur non économique du client, c'est-à-dire, sa capacité à générer du bouche à oreille positif et son influence en matière de recrutement de nouveaux clients.

Remarque

En plus des méthodes présentées plus-haut, les clients peuvent être segmentés en fonction de leur part de participation à la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise. On retrouve souvent dans ce type de segmentation la principale règle de la loi de Pareto : 20% des clients réalisent 80% du CA et 80% des clients réalisent 20% du CA, ou la méthode « A, B, C » qui permet, de classer les clients en gros, moyens et petits clients.

L'intérêt de la segmentation est de :

- décliner des objectifs par segment et mesurer la facilité d'attendre et les résultats obtenus ;
- orienter et préciser les actions marketing et commerciales en fonction de chaque segment ;
- bénéficier de leviers de rentabilité et d'image pour la déclinaison d'une offre sur un segment à valeur pour l'entreprise ;
- faire correspondre l'offre, au plus près, aux attentes des segments de clients identifiés ;

- tester des offres de services aux produits sur des segments spécifiques avant de généraliser l'expérience ;

3.3. L'étape du dialogue avec le client

Cette étape est très importante pour construire une relation à long terme avec le client. En effet, l'entreprise doit constamment montrer au client qu'il est important. Ainsi, les interactions permanentes entre l'entreprise et le client permettent d'enrichir la base de données et par conséquent, connaître au mieux les attentes du client.

Cette étape est très importante pour construire une relation à long terme avec le client. En effet, il ne suffit pas de connaître ses clients, mais également de leur prêter une attention et leur montrer que l'entreprise s'intéresse à eux. Cette étape consiste donc à écouter ses clients.

Le dialogue avec les clients permet à l'entreprise d'engager un « processus d'apprentissage » permettant à cette dernière d'obtenir des informations, d'enrichir la base de données et par conséquent d'accroître la fidélité et la rentabilité de l'entreprise.

Question : quelle est la difficulté ici ? \longrightarrow Quel vecteur permettra de mieux optimiser le dialogue de l'entreprise avec ses clients (mail, courrier, téléphone).

Remarque

Il est important de souligner que le succès d'un mailing est conditionné par la constitution d'un fichier client, la conception d'un message de qualité et, dans la phase de prospection, par la présence d'une équipe marketing qui se soucie du suivi des prospects en les relançant quelques jours après l'envoi des e-mails.

3.4. L'étape de personnalisation

À partir des étapes précédentes, et grâce au dialogue récurrent avec ses clients, l'entreprise pourra proposer une offre (un produit ou un service) la plus adaptée possible aux attentes de ses clients.

Question : comment assurer la personnalisation de l'offre tout en maintenant des coûts de production acceptables ?

Il est indispensable que l'entreprise reste dans des coûts de production acceptables, raison pour laquelle la production de masse demeure nécessaire (notamment production de pièces et composants). Il s'agit alors de procéder à la **personnalisation de masse (ou sur-mesure de masse)** qui combine les économies d'échelles par une organisation optimale des processus et la personnalisation du produit et du service au goût du client : la combinaison du sur-mesure et du prix standard.

Et pour réussir ce sur-mesure de masse, il est nécessaire de :

A) réussir à concevoir l'interface de contacts : l'établissement des contacts avec les clients permettant d'indiquer leurs désirs et d'interagir continuellement avec eux (site internet).

B) constituer une mémoire du client (ou des clients) grâce à la constitution de bases de données : il est important pour l'entreprise de mémoriser les désirs et les spécifications des demandes de ses clients afin d'adopter et de développer une véritable stratégie relationnelle.

Ainsi, investir dans la GRC nécessite de fixer des objectifs clairs et d'entreprendre des actions appropriées visant à développer des relations durables avec la clientèle.

Le tableau ci-dessous reprend les principaux objectifs stratégiques et opérationnels qui peuvent être fixés dans le cadre d'une mise en place d'un CRM au niveau d'une banque.

Tableau 6. Les objectifs stratégiques et opérationnels de la mise en place du CRM de la banque

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
Améliorer la productivité	<ul style="list-style-type: none"> - Réorganisation commerciale orientée client. - Réduction des coûts. - Amélioration du taux d'équipement des clients. - Augmentation du Produit Net Bancaire. - Ventes croisées.
Améliorer la qualité de service	<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande réactivité. - Amélioration de la gestion des réclamations. - Personnalisation des produits et services. - Amélioration de l'expérience client à travers

	l'harmonisation des canaux de distributions.
Fidéliser le client	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'expérience client. - Gestion proactive du portefeuille client. - Développement des campagnes marketing. - Collecte des données sur le comportement des clients - Enquêtes de satisfaction clients. -Augmentation du taux de détention.
Gagner des parts de marché	<ul style="list-style-type: none"> - Attaquer de nouveaux segments. - Meilleur ciblage de la clientèle. - Renforcement de la force de vente.
Augmenter la rentabilité client	<ul style="list-style-type: none"> -Amélioration du taux d'équipement en produits et services. -Scoring commercial pour identifier les meilleurs clients (clients rentables ou à fort potentiel de rentabilité).

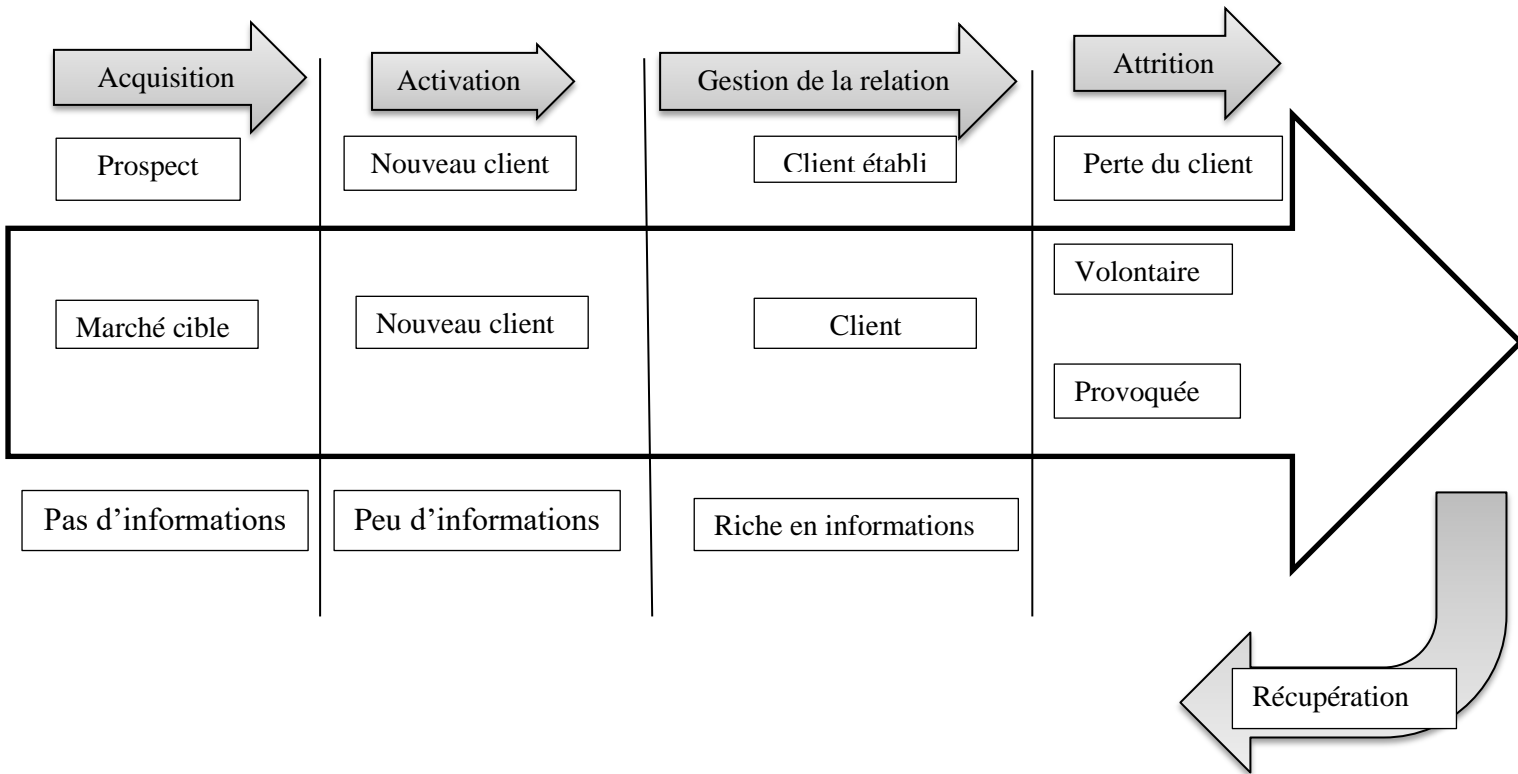
Source : Skik, M., Bouzaiene, A. & Hikkerova, L. (2017). Les préalables à la mise en place d'un CRM bancaire : Le cas d'une banque tunisienne. *Gestion 2000*, 34, p.36.

Les indicateurs de mesure de la performance du CRM

Les principaux indicateurs couramment utilisés pour mesurer la performance du CRM de l'entreprise sont (Lambin et DeMerloose, 2008):

- le taux de rétention des clients ;
- le taux de satisfaction des clients ;
- la récurrence d'un client, le nombre de clients...
- la valeur à vie du client : pour rappel, la valeur à vie du client se calcule par une analyse comparée des coûts et des bénéfices futurs d'acquisition et de rétention, actualisés pour chaque client sur tous les canaux (Internet, bouche-à-oreille, promotion...).
- le cycle de vie du client : le cycle de vie du client est un processus linéaire composé de plusieurs étapes. D'après Balantzian (2002), à chacune de ces phases, il convient à l'entreprise d'entreprendre des actions marketing appropriées.

Figure 5. Le cycle de vie du client



Source : Gérard Balantzián, « les systèmes d'information : art et pratiques » ; édition Organisation, 2002.

D'après ce schéma, le cycle de vie client est constitué de quatre étapes, à savoir :

- la phase de l'acquisition : dans cette étape, le client n'est qu'un prospect, il ne dispose pas d'assez d'informations ni sur l'entreprise ni sur le produit¹.
- la phase de l'activation : cette phase correspond au moment où le prospect devient nouveau client. Il a peu d'informations et l'entreprise met en place des actions marketing visant à le retenir et le garder comme client ;
- la phase de la gestion de la relation client : durant cette phase l'entreprise met en œuvre les politiques de CRM pour fidéliser le client. Elle tente également de calculer la valeur future du client afin de décider de le garder ou de l'abandonner. Grâce aux informations dont il dispose sur l'entreprise, le client, durant cette étape, est en mesure de juger l'entreprise sur la valeur perçue et décide soit de partir ou de rester.

¹ Le prospect devient client à partir du moment où il effectue une transaction avec l'entreprise. C'est cette transaction qui fait basculer le prospect en client.

- la phase de l'attrition : la perte de client peut être volontaire (le client décide de partir) ou provoquée (l'entreprise décide de l'abandonner). Au niveau de cette étape, l'entreprise peut tout de même lancer des actions de reconquête/récupération du client si besoin est.

Remarque

Plusieurs systèmes de la gestion de la relation client ne sont pas parvenus à atteindre les objectifs désirés. Et les entreprises ayant intégré ce type de système au sein de leurs structures sont en train de détruire la valeur économique créée.

Certains auteurs expliquent cet état de fait par plusieurs raisons (Starkey et Woodcock, 2002) :

- les managers se focalisent sur le court terme, les objectifs financiers sont souvent fixés au niveau trimestriel ou annuel et les systèmes de gestion de la relation client produisent leurs effets au bout d'une longue période.
- l'investissement dans le système de gestion de la relation client prend clairement sa place au sein de l'entreprise, mais il apparaît qu'il n'est pas suffisant pour permettre un changement dans les comportements et les attitudes des salariés.
- les cadres supérieurs ignorent ce qui définit la meilleure performance des affaires.

En outre, la focalisation sur l'aspect technologique du CRM sans définir une stratégie de conduite du changement (Bolton, 2004, cité par Skik et al, 2017) ainsi que l'assistance insuffisante des fournisseurs de logiciels de la GRC (ces logiciels peuvent ne pas effectuer les analyses que l'entreprise souhaite et ne pas répondre à ses besoins en matière de compréhension des clients) sont des facteurs d'échec des projets CRM.

4. Le CRM dans un contexte BtoB

Le business to business est un anglicisme désignant l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises, administrations ou collectivités locales (Malaval et Bénaroya, 2017, p.7). Le **marketing BtoB** est également appelé « marketing industriel. »

Selon Helfer *et al.*, (2014, p 18), le marketing BtoB se caractérise par les particularités suivantes :

- la décision d'achat est collective ;
- le processus d'achat est complexe ;

- une forme de « collaboration » existe entre l'acheteur et le vendeur ;
- l'acheteur vise une rentabilité nécessaire dans son achat. Le client est très bien informé. Le processus d'achat est en toute logique « rationnel ».

En marketing industriel (Håkansson and Group, 1982, cités par Romain, p. 40), les avantages stratégiques du marketing relationnel consistent en une plus grande rentabilité et en un meilleur développement de nouveaux produits.

Les relations entre client et fournisseur dans le contexte de BtoB sont plus longues, ce qui favorise l'approche relationnelle et la mise en place d'une stratégie de fidélisation des clients.

En effet, la complexité technique des dossiers implique une collaboration régulière : le temps passé avec les interlocuteurs du client permet de mieux les connaître et de mieux se faire apprécier, à condition qu'on recherche toujours à satisfaire leurs attentes. Le changement de fournisseur peut être dans certains cas extrêmement dommageable en termes de coûts, de méthodes, de qualité, de garantie et de sécurité pour l'entreprise cliente (Malaval et Bénaroya, 2017, p. 13).

Les outils de CRM doivent prendre en considération certaines spécificités en BtoB, notamment les suivantes (Ahnyne, 2022, p. 18) :

- dans une relation client business to business, il y a beaucoup moins d'individus, on est plus proche du one-to-one. Un identifiant unique, avec nom et adresse, suffit pour un individu.
- dans le cas d'un professionnel, il faut prendre en compte beaucoup plus d'éléments, les contacts sont multipliés.
- la nature de la relation est plus complexe.

Il est important de souligner que le recours aux moyens digitaux caractérise également le marketing BtoB. Selon Xia *et al.*, (2012, cités par Malaval et Bénaroya, 2017, p.16). L'intérêt principal réside non seulement dans la capacité de vendre des produits avec davantage de personnalisation, mais aussi dans celle de collecter et de diffuser en temps réel des informations individualisées sur les profils et usages des clients (et des machines).

Conclusion

Le management de la relation client s'impose comme un levier de développement de marché de l'entreprise et un moyen pour faire face à la concurrence en s'efforçant de retenir et d'élargir sa clientèle, notamment la plus rentable.

Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur les solutions novatrices offertes grâce au développement des technologies de l'information et de la communication et ce, dans le souci de se rapprocher davantage de ses clients et de satisfaire leurs besoins.

Toutefois, réduire le projet CRM à son aspect technologique, peut causer l'échec de sa mise en place au sein de l'entreprise. En effet, le succès d'un projet CRM nécessite l'adoption d'une stratégie relationnelle claire et le recours aux outils, notamment technologiques, adéquats. Ces éléments seront traités dans le chapitre suivant.

Chapitre 3. Stratégie et outils du CRM

Introduction

Le CRM en plus de ses dimensions technologique et organisationnelle, s'inscrit dans une optique stratégique plus large ayant des conséquences sur l'organisation toute entière. C'est une stratégie relationnelle qui, d'une part, implique les différents services de l'entreprise : marketing, informatique, clientèle, logistique, finance...et qui doit, d'autre part, fournir des lignes directrices à chaque service et à chaque agent en contact avec le client.

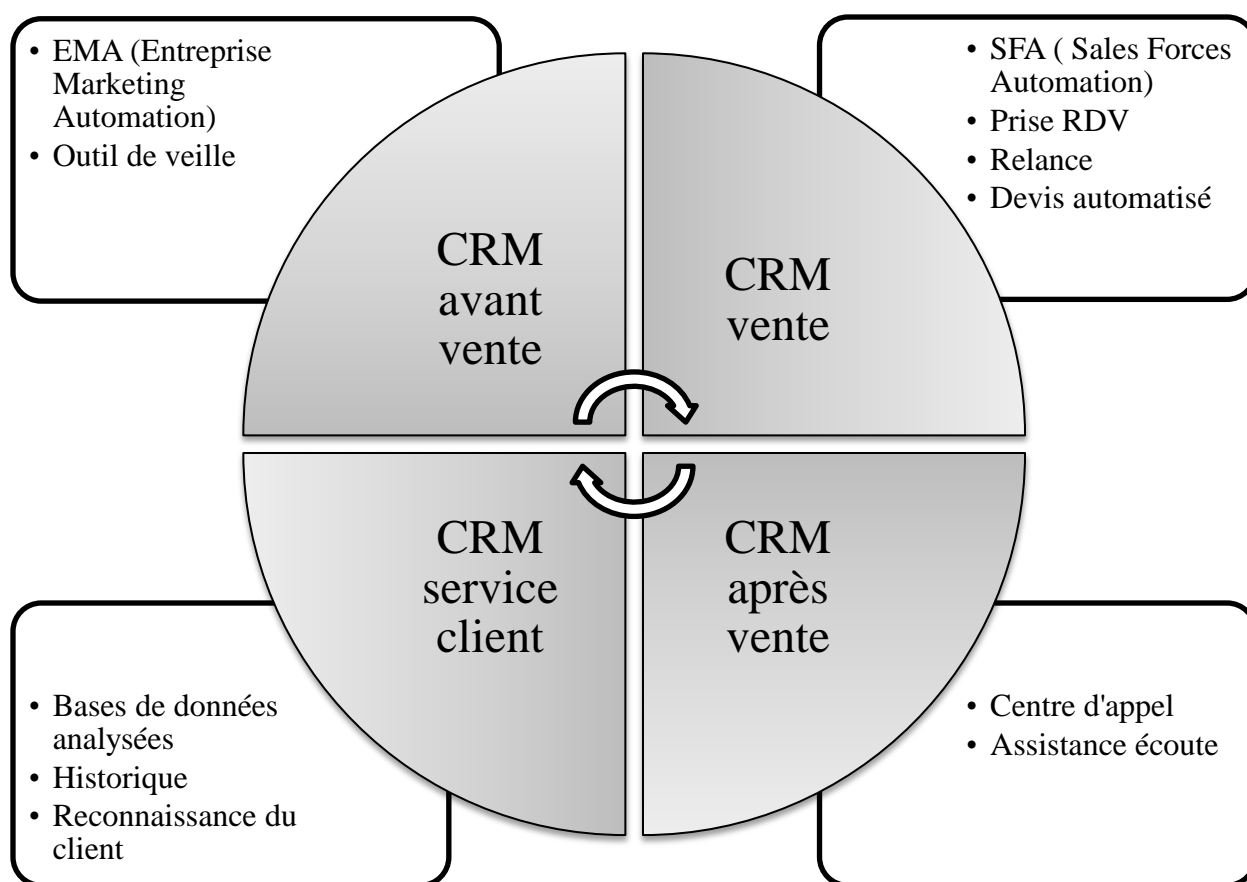
Dans ce chapitre, les dimensions stratégique et technologique du CRM seront développées.

1. Le CRM en tant que stratégie

Le CRM est une stratégie que l'entreprise élabore dans le but de comprendre, d'anticiper et de gérer les besoins des clients actuels et futurs.

Le CRM constitue une véritable révolution dans la stratégie de l'entreprise car il impacte et nécessite l'implication de toutes les fonctions de cette dernière : marketing, service informatique, service clientèle, logistique, finance, production, d'où la nécessité d'une coordination inter-fonctionnelle afin de réussir la mise en application de la stratégie CRM.

Figure 6. Les quatre piliers de la stratégie CRM



Source : Houver, N (2017). Le petit Relation client : les pratiques indispensables. Paris : Dunod. p. 9.

La mise en œuvre d'une stratégie réussie de CRM dans une entreprise dépend principalement de trois facteurs, à savoir :

- **la formation des employés de l'entreprise** : dans le domaine de l'interaction et du contact avec les clients, les employés doivent être formés afin de communiquer efficacement avec les clients et acquérir la capacité d'utiliser les nouvelles technologies ;
- **la conception de nouveaux processus** : l'entreprise doit définir les besoins et les objectifs, puis améliorer et développer les processus associés à la GRC. La réingénierie des processus opérationnels est l'un des outils les plus efficaces dans ce domaine ;
- **la mise en œuvre de nouvelles technologies** : la mise en œuvre de la GRC des modifications des infrastructures de l'organisation et la mise en œuvre de nouvelles technologies telles que les nouvelles règles commerciales, bases de données, les

technologies de l'information. Ces éléments mènent à des changements utiles dans l'organisation.

2. L'importance d'une base de données dans le processus de la GRC

La GRC a pour but la centralisation des informations sur le client. Il est important pour l'entreprise de créer sa base de données afin de constituer des portefeuilles de clients à partir desquels elle sera en mesure d'élaborer des stratégies et politiques marketing appropriées.

La base de données contient des informations relatives aux clients (nom, âge, raison sociale, contacts, adresse...). Elle est enrichie par des données internes (RFM) et des données extérieures. Cette base de données permet plusieurs actions :

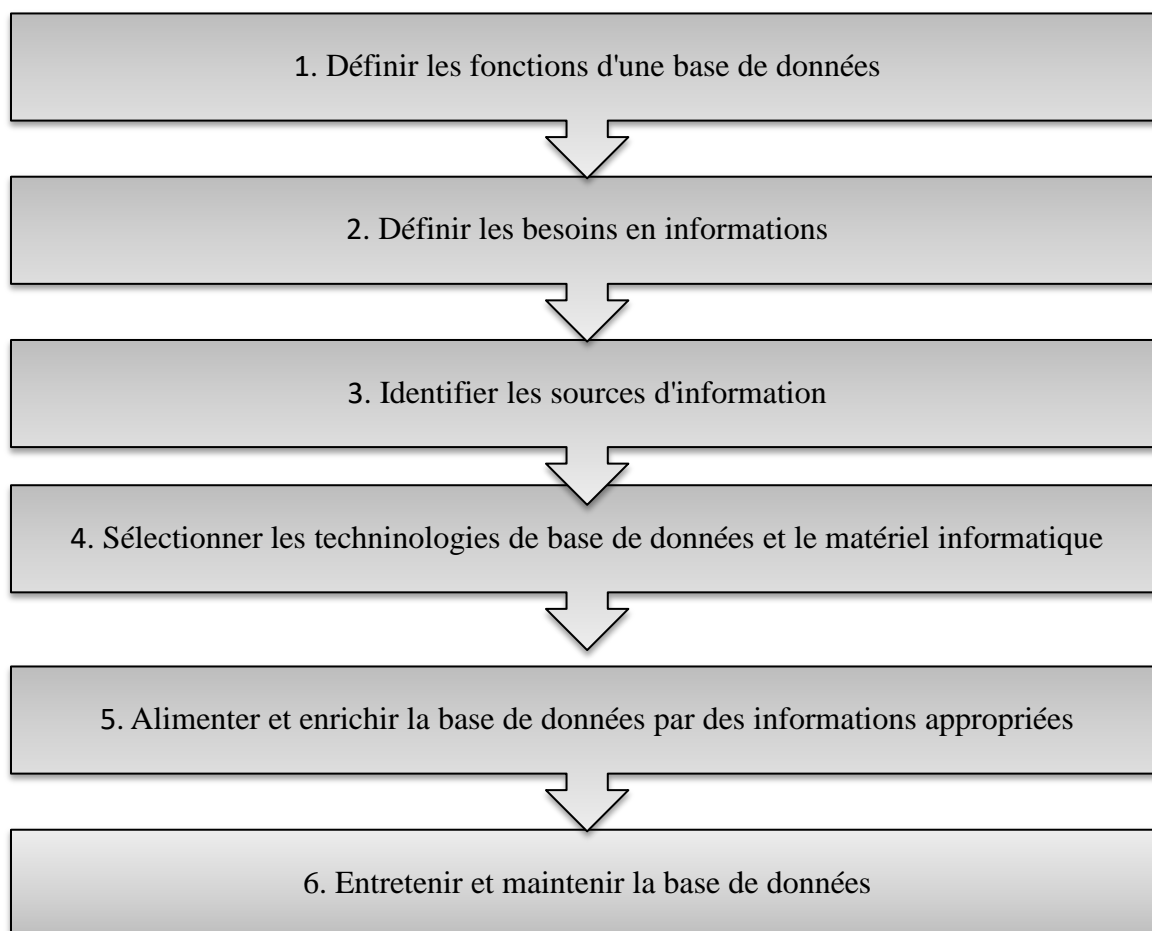
- **la classification/typologie** des clients de l'entreprise;
- **les actions spécifiques**, adaptées aux segments ;
- **le suivi personnalisé** de chaque client (CA, saisonnalité...);
- **les actions de fidélisation** (anniversaire du client) ;
- **le contrôle** de l'efficacité et de la performance des actions marketing de l'entreprise.

En d'autres termes, la base de données clients/prospects, à travers des données nominatives, d'usage, de contact et des données comportementales constituent un « capital client », permettant à l'entreprise de mener des actions marketing spécifiques et adaptées aux différents profils de ses clients.

Ces données peuvent être collectées **au niveau interne** : les transactions effectuées (achats, dossiers de crédit), les centres de contact (qui intègrent tous les canaux de communication d'une entreprise avec ses clients/prospects : courrier, téléphone, courriel, SMS), les rapports des commerciaux, les enquêtes de satisfaction, les contacts sur internet.

Ou au niveau externe : les données statistiques sur la catégorie socio-professionnelle des clients, leur situation démographique et géographique (pays, région, agglomération...)...etc.

Figure 7. Les étapes de construction d'une base de données clients



Source : adapté de Buttle, F. (2009). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Published by Elsevier Ltd, p.96.

3. Les outils de la GRC

Nous distinguons les outils analytiques et les outils opérationnels.

3.1. Les outils analytiques

Ils ont pour objet de collecter, consolider, analyser et transformer les données sur le client. Il s'agit notamment du data warehouse, du data mining et des outils OLAP.

3.1.1. Le data warehouse (entrepôt de données)

La connaissance des clients dépend directement de la qualité et de la richesse des informations les concernant. L'entrepôt de données permet l'unification en une seule source de toutes les informations relatives aux clients et prospects. A partir des informations stockées, le data warehouse permet le partage de l'information et la création des

connaissances indispensables à la compréhension des clients et à la prévision de leurs comportements.

Tableau 7. Les attentes de l'entreprise de la technologie data warehouse

<p><i>Data warehouse à vocation marketing</i></p>	<p><i>Besoins de l'entreprise</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Piloter les opérations de marketing : ciblage, mailing, promotions, etc. •Analyser les ventes. •Définir la typologie client pour affiner l'offre. •Suivre les évolutions des segments de clients. •Étudier l'impact des promotions. •Étudier la satisfaction des clients/distributeurs. •Étudier la concurrence. •Suivre la performance des commerciaux •Piloter les événements. •Mesurer l'efficacité des canaux de distribution (ratio ventes/contacts). •Évaluer les principaux postes de coûts liés à la vente.
---	---

Source : adapté de Lefébure. R., et Venturi. G (2005). *Gestion de la relation client*. Paris : Éditions Eyrolles, p.74.

Un **data warehouse** regroupe plusieurs produits matériels et logiciels permettant d'assurer les fonctions de l'acquisition, du stockage et de l'exploitation des données.

- **La phase de l'acquisition**

Les informations à contenir dans un data warehouse peuvent provenir de plusieurs sources :

- les systèmes opérationnels (transactions) ;
- les bases de données fournies par les utilisateurs : ce sont des fichiers locaux de données tenus à jour par les utilisateurs individuels pour leurs activités spécifiques ;

- les bases externes (sources documentaires accessibles via des réseaux internet).

La base de données est également alimentée par ces sources grâce aux logiciels d'extraction, de sélection, de filtrage et de nettoyage. Le rôle de ces outils est **d'assurer l'homogénéité dans la présentation des données.**

Remarque

Il est important de procéder au nettoyage des données, car le data warehouse peut souvent contenir des données dépassées, redondantes, incomplètes ou manquantes.

- **La phase de stockage**

Les données de l'entrepôt sont stockées sur un support de très grande capacité et administrées (gérées, manipulées), grâce à un logiciel de gestion des données de type relationnel ou multidimensionnel.

Les données sont organisées en sujets, thèmes, ...etc. Ces sujets constituent les entités fondamentales du modèle de données de base.

Data warehouse permet de fournir un modèle multidimensionnel permettant une vision transversale du sujet à analyser. C'est un modèle de représentation des données particulier et plus adapté à l'analyse.

Remarque

Pour chaque sujet, les données historiques sont accumulées (les données sont donc chronologiques).

- **La phase de l'exploitation statistique**

Le **data warehouse** comprend un ensemble d'outils qui permettent aux utilisateurs d'extraire des informations correspondant à leurs besoins spécifiques. Ces outils assistent les utilisateurs donc, dans leur processus d'interprétation, et de création de sens des données contenues dans l'entrepôt.

Afin de faciliter l'utilisation et l'exploitation de l'entrepôt de données, l'entreprise peut recourir à la création de data marts.

3.1.2. Les data marts

Un data mart est une partie du data warehouse. Il permet de faire des requêtes sur une base de données plus petite qui regroupe les données répondant aux besoins de l'utilisateur. Ces data marts dérivés du data warehouse contiennent un sous-ensemble de données pertinentes pour une activité particulière. Le responsable marketing et le chef de vente disposent ainsi chacun d'un extrait du data warehouse spécifique à leur domaine d'activité. Les données y sont moins nombreuses et permettent des analyses plus rapides et ciblées.

Exemple

Le chef de produit focalisera son attention sur les ventes de son produit, par région, par période et ce, souvent par l'intermédiaire d'un data mart. A l'aide de ces mêmes data marts, le marketeur a la possibilité de voir l'efficacité ou non d'une campagne de publicité et de la réajuster si besoin est.

Les data marts fréquemment présents au sein des entreprises (Lefébure et Venturi, 2005) sont les suivants :

- **gestion de campagnes** : son objectif est de simplifier l'utilisation des données à des fins de marketing opérationnel (tel que le ciblage). Par exemple avec les données personnalisées des clients telles que le nom, l'adresse et d'autres agrégats, il sera possible d'effectuer les ciblages les plus courants, par exemple, le chiffre d'affaires annuel, la récurrence, la fréquence d'achat, l'utilisation du SAV...
- **études et data mining** : il s'agit du « data mart étude » qui consiste à offrir un accès direct à des données précalculées fréquemment utilisées pour des études répétitives.
- **pilotage** : plusieurs « data marts pilotage » peuvent exister au sein de l'entreprise, par exemple, un data mart concernera le pilotage des forces ou des réseaux de ventes, un autre celui des achats ou du contrôle de gestion. Les « data marts pilotage » visent à précalculer des indicateurs, tels que le chiffre d'affaires et le nombre de contacts, et de les associer à des dimensions comme des périodes temporelles, des régions, des segments de clients ou des magasins.

Remarque

Le **data warehouse** est interrogé à l'aide de différents logiciels permettant aux utilisateurs d'extraire les données pertinentes dans un contexte donné et de les analyser. Ces outils sont généralement de type simulateurs, tableurs, requêteurs et foreurs de données (data mining).

Nous exposerons ci-après certains de ces outils en montrant leur utilité en matière de politiques marketing de l'entreprise.

3.1.3. On Line Analytical Processing (OLAP)

Il s'agit d'un traitement et d'analyse en ligne, c'est une technologie qui permet de représenter les données sous forme de cubes. Ces dernières se composent de catégories descriptives (dimension et valeurs quantitatives). OLAP permet donc de voir les données de l'entreprise sous plusieurs angles.

Exemple

L'analyse des ventes peut se faire en suivant différentes dimensions telles que la région, les années, les quantités,...etc. Elle permet d'obtenir le montant et le mouvement de ventes d'un produit par année et par région.

De plus, la particularité de cette technologie, est sa capacité à répondre aux questions qui, quoi, mais également que se passera-t-il si...

Exemple

Quel sera l'effet sur la politique des prix de l'entreprise si les coûts des matières premières augmentent et ceux du transport baissent légèrement ?

3.1.4. Le data mining (forage de données)

Selon David Hand (2001, cités par Meier et Zumstein, 2008, p. 13) : « Le data mining est l'analyse d'un ensemble d'observations qui a pour but de trouver des relations insoupçonnées et résumer les données d'une nouvelle manière, de façon qu'elles soient plus compréhensibles et utiles pour leurs détenteurs. »

Ces outils permettent à partir de données, d'obtenir des connaissances exploitables par les utilisateurs. Le datamining a pour fonctions : la classification, la prédiction et l'analyse des séries chronologiques. Il permet de ce point de vue l'analyse statistique de gros volume (ce qui permet de mieux comprendre les résultats obtenus).

En d'autres termes, le data mining est l'art d'extraire des informations, voire des connaissances à partir de données. Le data mining regroupe aussi bien les techniques descriptives que prédictives :

- **les techniques descriptives** : elles visent à mettre en évidence des informations présentes mais cachées vu le volume des données (cas de classifications automatiques d'individus).
- **les techniques prédictives** : elles ont pour objectif d'expliquer l'une des variables (dite dépendante) à l'aide d'une ou plusieurs variables explicatives (dites indépendantes) et d'extrapoler de nouvelles informations à partir des informations présentes. Ces techniques servent ainsi à prédire une variable cible. Les nouvelles informations peuvent prendre la forme de classements (en sélectionnant les clients selon certains critères), ou de prédictions comme l'appétence pour un produit (probabilité d'achat futur) ou le risque d'attrition (probabilité de départ à la concurrence).

Tableau 8. Les principales tâches effectuées par le data mining

Tâche	Fonction spécifique
La description	Permet à l'analyste d'interpréter les résultats d'un modèle de data mining, soit d'un algorithme, de manière la plus transparente et efficace possible.
L'estimation	Permet d'ordonner les résultats afin d'avoir la possibilité de retenir seulement les meilleures valeurs, technique qui sera surtout utilisée en marketing dans le but de pouvoir proposer des offres aux meilleurs clients potentiels de l'entreprise.
La segmentation	Sert à répartir les clients en groupes homogènes, qu'il convient ensuite d'aborder par des moyens spécifiques et adaptés aux caractéristiques et attentes de chaque groupe.
La classification	Permet de regrouper les données ou les observations en groupes d'objets similaires. Le but étant de former des clusters (classes), chaque groupe étant différent des autres.
La prévision	Permet de produire des résultats qui portent sur le futur, contrairement à l'estimation
L'association	Permet de découvrir les règles qui vont servir à quantifier les relations entre deux ou plusieurs variables

Source : Graf, G et Stern, J. (2008), pp. 15-16.

Le data mining permet d'ailleurs de répondre à plusieurs questions telles que :

- quelle est la valeur de ce client ?
- quel est le client qui réagit positivement à la campagne ou la promotion de l'entreprise et pourquoi ?
- est-ce que je pourrai prévoir si certains clients peuvent être récupérés par la concurrence et quel sera l'effet de cette perte sur la rentabilité de l'entreprise ?

Remarque

Cette dernière question est importante, car elle permet à l'entreprise de surveiller les clients à risques et de diminuer les départs vers la concurrence.

Les applications du **data mining** sont nombreuses : elles concernent principalement la **grande distribution, la vente par correspondance, les opérateurs de télécommunication, les banques et les assurances, le marketing direct, la gestion de la relation client...**

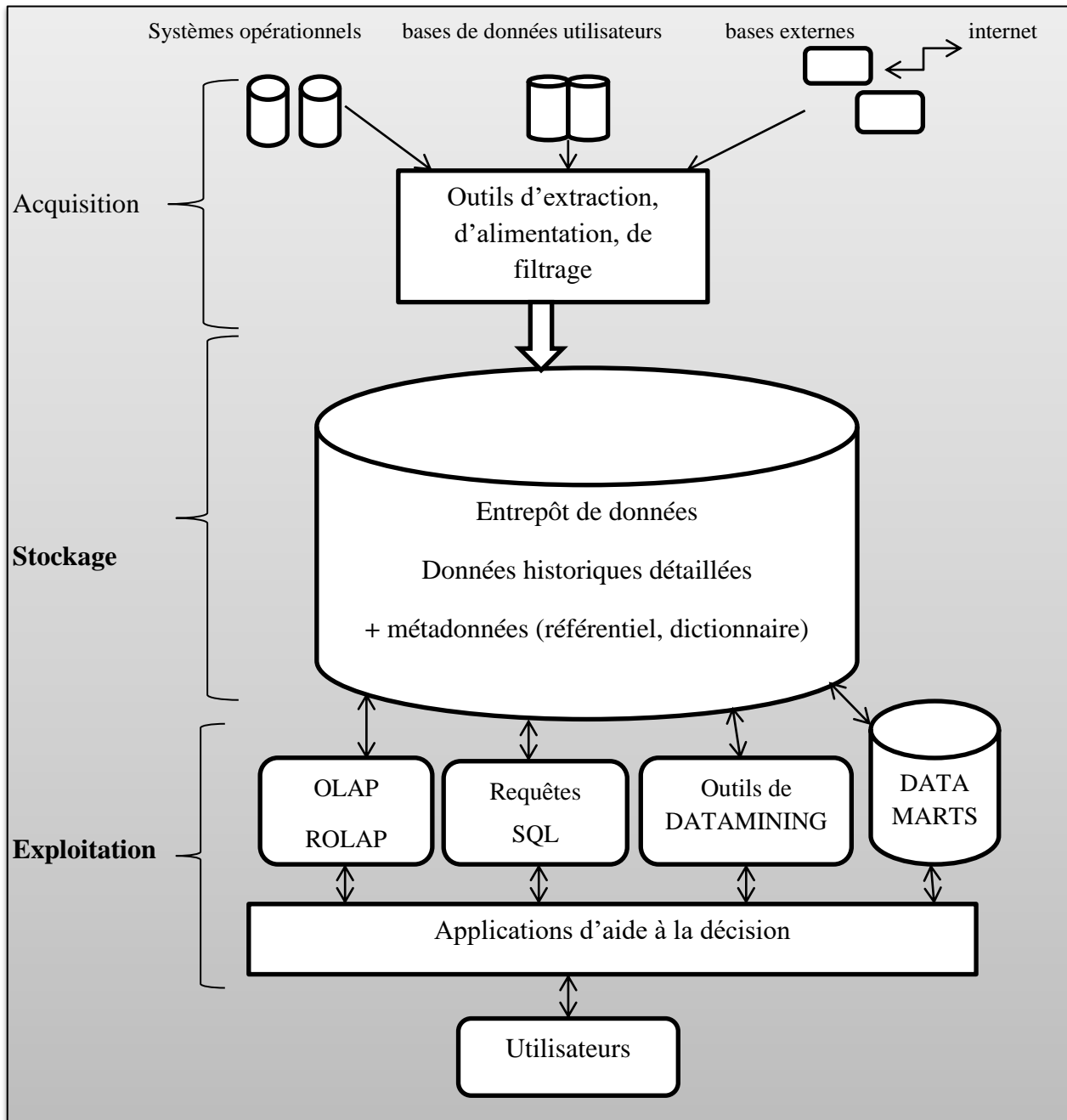
Le data mining peut aider à :

- identifier les clients qui représentent 80% des profits de l'entreprise ;
- connaître la manière dont certains facteurs (démographiques, socio-économiques...) influencent sur les ventes ;
- segmenter et cibler le marché ;
- réduire les coûts marketing et mesurer le succès d'une campagne marketing (publicitaire) ;
- savoir qui achète quoi sur un site web ;
- analyser le panier des ménagères ;
- fidéliser et gérer les relations clients ;
- réaliser des associations/corrélations des ventes entre produits et proposer des ventes croisées (**cross-selling**).

Remarque

Pour mesurer l'audience de leurs sites (le nombre de visiteurs), certaines entreprises insèrent des compteurs dans leurs sites qui enregistrent le nombre de visiteurs et d'autres utilisent Google Analytics.

Figure 8. Système de data-warehouse



Source : Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., et Rowe., F. (2011). Systèmes d'information et management des organisations. Paris : Editions vuibert Magnard. p. 146.

Le rôle du système d'information clients

Le système d'information client s'inscrit dans l'approche relationnelle qui remplace la transactionnelle.

En effet, si les années 1990 marquent le début de l'ère du client, les années 2000 marquent quant à elles, l'intensification de cette tendance et la naissance du marketing one to one rendue possible grâce à l'avènement de l'Internet (Lefébure et Venturi, 2005).

Ainsi, ce basculement vers l'approche client est favorisé par plusieurs conditions, à savoir :

- la saturation des marchés (exacerbation de la concurrence et multiplication des offres) ;
- le raccourcissement du cycle de vie de produit ;
- le développement des NTIC ;
- le volume croissant des clients de plus en plus exigeants (cherchant une offre différenciée), en effet, le client veut définir et individualiser son produit.

Dans de telles conditions, l'entreprise se trouve dans la difficulté d'acquérir de nouveaux clients. En ce sens, le système d'information client, grâce aux technologies data warehouse (collecte et stockage des données) et data mining (traitement des données), joue un rôle important car il permet de :

- fidéliser les clients actuels de l'entreprise ;
- recruter de nouveaux clients, présentant un potentiel et un intérêt pour l'entreprise ;
- reconquérir les clients passés à la concurrence et réduire le taux d'attrition (par leur rétention) ;
- comprendre le client et lui montrer qu'il est reconnu ;
- se soucier des besoins du client et de prendre en charge ses réclamations ;
- développer des produits et services adaptés à leurs attentes ;
- orienter les actions marketing de l'entreprise vers les clients qu'elle considère rentables ;
- améliorer l'efficience en offrant des services aux clients en ligne (au moyen d'une foire aux questions, par exemple);
- prévoir et anticiper les besoins futurs de l'entreprise en s'appuyant sur les données concernant les ventes antérieures et les tendances relatives aux services.

En d'autres termes, c'est grâce à ces nouvelles technologies de l'information que l'entreprise pourra maintenir et développer une relation avec le client (Crié, 1999, p.178), notamment par :

- l'identification des caractéristiques communes des clients achetant les mêmes produits ;
- la sélection des consommateurs ayant une forte probabilité de quitter l'entreprise au profit des concurrents ;
- l'identification de cibles marketing générant le meilleur rendement des actions entreprises ;
- la compréhension des différences entre un client type le mois courant par rapport au mois précédent.

Le rôle des outils analytiques dans la gestion de la relation client (GRC)

Le data warehouse joue un rôle considérable dans la prise des décisions marketing. Afin d'engager un processus de la Gestion de la Relation Client « GRC » l'entreprise pourra analyser les habitudes de ses clients et leur évolution à l'aide d'un « data warehouse » alimenté à partir des bases de données portant sur l'hébergement des contrats, la facturation, les volumes et les quantités commandées.

Le data mining, quant à lui, permet de :

- prédire l'attrition (ou churn) des clients (churn rate = Le taux d'attrition = le ratio (nombre de clients perdus / nombre de clients total) ;
- identifier 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.

Remarque

Le reporting est un autre outil analytique qui peut être utilisé dans le cadre de la GRC.

En effet, même si la valeur que le reporting apporte à l'entreprise est difficile à mesurer, ce dernier permet de constater a posteriori ce qui s'est passé, et grâce à l'intelligence des

utilisateurs qui analysent correctement les rapports, il serait possible de tirer des conclusions qui aideraient l'entreprise à entreprendre de meilleures actions, notamment marketing (Soulié Fogelman, 2006).

Aussi, le terme de reporting commercial s'applique le plus souvent à l'activité qui consiste à collecter et analyser les données relatives à l'activité et aux performances d'une force de vente.

3.2. Les outils opérationnels

Les outils opérationnels ont pour objet de gérer les phases d'interaction et de participer à la productivité des moyens de commercialisation et de communication.

3.2.1. L'automatisation des forces de vente (SFA- sales force automation)

Elle regroupe l'ensemble des outils nécessaires aux services commerciaux d'une entreprise et la gestion de l'action commerciale des vendeurs. Ils permettent la saisie et suivi des commandes, consultation de stocks, automatisation des centres d'appels et assistance à la gestion des contacts clients, analyse des ventes. Le cycle de vente tout entier peut être retracé et aisément retrouvé par le système CRM.

Cet outil permet d'optimiser la gestion de portefeuille clients de l'entreprise.

3.2.2. Les outils de gestion de campagne marketing (Entreprise Marketing Automation-EMA)

Ils permettent de définir et piloter (conduire, orienter) les campagnes et le type d'actions à mener, définir et sélectionner les cibles. En d'autres termes, ces outils aident les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle et à adapter les campagnes marketing aux spécificités de chacun des segments. De plus, les bénéfices de ces outils consistent entre autres, en l'augmentation des ventes croisées (cross-selling) et des ventes additionnelles (up-selling), la coordination des actions et des programmes marketing ainsi que l'évaluation de l'efficacité des campagnes promotionnelles grâce à l'analyse des réponses.

Cross-selling (ventes croisées) : ensemble de techniques marketing mises en place pour augmenter le panier moyen, par la vente d'un produit complémentaire (produits connexes au produit que s'apprête à acheter un consommateur, qui n'est pas forcément cher).

Tableau 9. Exemples de ventes croisées

	Assurance	Hôtellerie
Le client achète plusieurs fois le même produit/service	Deux contrats d'assurance-vie l'un pour madame et l'autre pour monsieur	Cinq nuits d'hôtel à l'occasion de plusieurs déplacements personnels
Le client achète un autre produit/service dans la même catégorie	Une seconde police dans un même ensemble de contrat d'assurance, l'une pour la résidence principale et l'autre pour la résidence secondaire	Une chambre pour loger l'un des déplacements
Le client achète un autre produit/service dans une catégorie complémentaire	Une assurance-vie complétant une assurance sur des biens immobiliers	La location d'une voiture à l'occasion de chacun des déplacements
Le client achète un autre dans une catégorie différente	Une assurance habitation et une assurance responsabilité civile	Un vêtement dans la boutique située dans le hall de l'hôtel

Source : Jallat et al., (2014).Op.Cit, p.232.

Up-selling (montée en gamme ou ventes additionnelles) : ensemble de techniques marketing qu'un commerçant ou une entreprise met en place, en offrant un produit ayant des caractéristiques techniques supérieures à celui auquel s'intéresse le consommateur.

Exemple

Le groupe français « Total » propose depuis quelques années un diesel premium qui aurait des vertus plus saines pour le moteur des véhicules.

3.2.3. Le configurateur

Il s'agit d'un logiciel permettant de piloter la production en fonction du besoin exprimé, c'est donc un outil qui permet au client de concevoir son propre produit et de le personnaliser en fonction de ses préférences. Le configurateur transcrit les caractéristiques et les fonctionnalités du produit souhaité par le client, en termes techniques, pour définir le produit final. Puis, après conception, le produit pourra être lancé en fabrication.

3.2.4. Le commerce électronique

Le commerce électronique permet aux clients d'effectuer différentes opérations sur les canaux électroniques, à savoir : la commande sur Internet, la consultation des catalogues en ligne, la réalisation des transactions en ligne, le paiement en ligne. L'entreprise, grâce à une meilleure interaction avec ses clients en ligne, peut procéder à la personnalisation des offres qu'elle propose, en fonction du profil des cyber-clients.

3.2.5. Les services au travers du Web

Traditionnellement, le service client est effectué par un contact direct (via le téléphone notamment). Cependant, différents services peuvent être fournis à travers le site web de l'entreprise : conseils et assistance, utilisation du produit ou service, maintenance...

3.2.6. Les outils de gestion de la relation

Ils permettent la personnalisation des messages et de la communication, la gestion de contacts clients à travers les différents canaux. Ces outils servent à enrichir les bases de données clients.

- Les centres d'appel (de contacts)

Appelés aussi Call centers, Help Desk « bureau d'aide » ou Hot-Line « assistance téléphonique », ils visent à fournir une assistance au client (phase de l'après-vente)

Les centres d'appels : ce sont des plates-formes techniques organisées pour automatiser les appels téléphoniques avec la clientèle. En d'autres termes, un centre d'appel est le « lieu » où un grand nombre d'agents gèrent les conversations téléphoniques entrantes et sortantes de tout type avec les clients et /ou les prospects (Jallat, Stevens et Volle, 2007, p.248).

Grace à ces centres, l'entreprise bénéficie d'une vision complète des clients et prospects, car :
au niveau de **la réception d'appels** → Ils permettent de recueillir les informations et demandes en provenance des clients et prospects et portant sur leurs réclamations, commandes, aide en ligne ;

Au niveau de **l'émission d'appels** → Ils fournissent des informations aux clients et prospects en matière de formulation de l'offre, amélioration du service client.

Remarque

Un centre de contact est une forme de centre d'appels, c'est un vaste département d'assistance à la clientèle. Il gère aussi bien des appels téléphoniques que des e-mails et fax entrants et sortants.

La qualité du centre d'appels est déterminante dans le niveau du service apporté aux clients et leur satisfaction. Ainsi, l'évaluation d'un centre d'appels repose principalement sur la qualité de l'accueil, c'est-à-dire la façon dont le centre d'appels développe une communication avec les appelants, et la performance des téléconseillers. Ce deuxième indicateur comprend entre autres le traitement de la demande des clients suite aux attentes identifiées lors du contact téléphonique et la qualité de réponse apportée en tenant compte des besoins spécifiques des clients (d'après le journal Centre d'appels, Décembre/Janvier, 2004).

Cas de la téléphonie mobile

Dans le cadre d'une étude empirique réalisée par Bourroubey S. (2017) auprès de 200 clients de l'opérateur téléphonique Nedjma, sur les 60% qui disent le connaître son centre d'appel, 76,66% d'entre eux affirment l'avoir contacté.

52,17% des personnes interrogées déclarent avoir rencontré des problèmes. En effet :

- 25% d'entre elles soulèvent le problème de mise en attente ;
- 34% confirment ne pas avoir eu de réponse : « Pas de réponse, le téléconseiller ne décroche pas » ;
- 16% témoignent du mauvais accueil de leur interlocuteur ;
- 25% d'entre elles soulignent le problème de l'encombrement de la ligne téléphonique.

Source : perception des centres d'appels comme support relationnel par les clients : Etude empirique. Thèse de doctorat. Université d'Oran 2, pp. 153- 155.

La satisfaction des clients à travers les appels téléphoniques

La qualité des conversations téléphoniques que l'entreprise mène avec ses clients peut impacter positivement ou dans le cas contraire négativement leur satisfaction. Il est donc important pour l'entreprise, à travers ses agents, de produire des conversations téléphoniques de bonne qualité afin d'influencer positivement le client. Aussi bien la capacité de répondre efficacement à des questions spécifiques que la disponibilité et les compétences d'écoute et de dialogue de l'agent sont déterminantes dans la satisfaction des clients au téléphone.

Différents critères peuvent mesurer une conversation d'une bonne qualité (Cleveland et Myben, 1999)². Nous présentons essentiellement ceux qui sont susceptibles d'impacter fortement le client:

- l'agent répond de manière appropriée ;
- l'appelant obtient des informations correctes ;
- l'appelant n'est pas redirigé d'innombrables fois ;
- l'appelant n'est pas traité trop rapidement ;
- l'appelant a le sentiment que la conversation a été efficace :
- l'appelant n'a pas le sentiment qu'il est nécessaire de se renseigner davantage, de procéder à des vérifications supplémentaires ou de rappeler ultérieurement ;
- l'appelant n'a pas obtenu de signal d'occupation ;
- l'appelant n'a pas été mis en attente trop longtemps.

Les limites de la gestion de la relation client

Certaines limites peuvent être adressées à la gestion de la relation client et au marketing relationnel (Lambin et DeMerloose, 2008, p. 33) :

- la saturation des offres personnelles : les clients sont naturellement multimarques, en dépit des programmes de fidélisation. Il est donc fort possible que les effets de multiples actions de fidélisation de ces marques s'annulent.

-le lien fidélité-rentabilité n'est pas automatique : certains clients fidèles prennent conscience de leur importance et de la valeur qu'ils procurent à l'entreprise, ils pourront donc demander des compensations, ce qui risque d'engendrer des coûts supplémentaires annulant la valeur de ces clients pour l'entreprise.

² Cités dans Jallat et al (2007).

Nous pouvons citer d'autres limites suivantes :

- **les entreprises ne peuvent pas se limiter à la fidélisation et à la rétention** pour développer un marché. Elles adoptent alors des politiques marketing favorisant davantage les clients potentiels que ceux qui sont déjà fidèles à la marque.

- **le recours intensif à l'outil informatique** : la mise en place du CRM est techniquement lourde. En effet, le CRM requiert la constitution des bases de données, la disponibilité des réseaux... Toutefois, il demeure risqué de se focaliser sur la technologie alors que le personnel en contact est d'une importance considérable pour l'aboutissement du projet CRM et la concrétisation du marketing relationnel.

Le rôle du CRM dans la conception de nouveaux produits

Dans un contexte d'une concurrence âpre, l'entreprise peut s'y distinguer en proposant des produits nouveaux qui correspondent aux avantages recherchés par les clients.

Les produits nouveaux introduits sur le marché ne sont pas toujours couronnés de succès et ce pour de nombreuses raisons, entre autres, l'absence d'une étude de marché préalablement réalisée auprès de la cible. Afin de remédier aux conséquences indésirables de l'échec du lancement d'un nouveau produit, les entreprises s'efforcent d'impliquer davantage leurs clients dans le processus de développement d'un produit.

Selon Brown (2006), ce processus est composé de quatre principales étapes :

- **l'étape de la création**

Durant cette étape, l'entreprise rassemble les idées pouvant déboucher sur un nouveau produit/service qui répond aux besoins d'une clientèle. Ces nouvelles idées peuvent provenir de différentes sources (internes ou externes) y compris des clients de l'entreprise. Les remarques, opinions, avis émis par ceux-ci ou les informations qu'ils fournissent lors de leur entretien avec les commerciaux de l'entreprise est un véritable vivier d'idées susceptibles d'aboutir à la création d'un nouveau produit ou service.

- **l'étape de l'évaluation**

Cette étape permet d'appliquer l'expertise en matière de marketing et de développement en réduisant les délais de mise sur le marché.

Ainsi, durant cette phase, il convient à l'entreprise de s'assurer de la pertinence de l'idée retenue en se rapportant à sa stratégie, à ses avantages concurrentiels, à ses marchés de base et

aux synergies possibles avec les produits existants (en évitant notamment la cannibalisation commerciale).

Le travail d'évaluation devrait également tenir compte du client. Se rapprocher de lui et observer ses réactions aide l'entreprise à mieux cerner les caractéristiques du produit/service et son positionnement marketing.

- **l'étape du test**

L'une des méthodes auxquelles peut recourir l'entreprise dans le cadre de cette étape est la réalisation de tests sur des marchés limités voire quelques points de vente. L'objectif étant de comprendre davantage les réactions de la clientèle vis-à-vis des aspects de la politique commerciale en termes de tarification, communication mais également la mise en avant des caractéristiques du service ou du produit correspondant aux avantages recherchés par les clients, tout en identifiant les éléments qui les attirent.

- **l'étape du lancement**

Même durant cette étape, le rôle du client n'est pas des moindres. L'opération de lancement d'un nouveau produit/service engage des ressources importantes. C'est pourquoi, impliquer davantage le client en lui assignant le statut d'un partenaire pourrait susciter chez lui un sentiment de propriété, ce qui entraînerait une plus grande assise au produit final et un gain en termes de réputation de l'entreprise qui innove en premier.

Conclusion

Les éléments développés plus haut montrent qu'un projet CRM revêt un intérêt stratégique pour l'entreprise qui l'engage dans une optique relationnelle axée sur la satisfaction et la fidélisation des clients. Ainsi, mener à bien cette stratégie nécessite l'intégration de nouvelles technologies qui permettent à la fois une meilleure connaissance des clients auxquels s'adresse l'entreprise, et l'automatisation de certaines tâches visant à mieux servir les clients et à renforcer les interactions avec eux.

Le chapitre suivant a pour objectif de montrer l'importance de satisfaire les attentes des clients afin de maintenir des relations durables avec eux, et ce, en mobilisant différents outils pour les retenir et éviter leur perte.

Chapitre 4. La fidélisation des clients : concepts et stratégie

Introduction

La fidélisation et le maintien d'une relation durable avec les clients est un enjeu majeur pour les entreprises, notamment dans un contexte de forte concurrence et de saturation des marchés. Un intérêt considérable est porté à la fidélisation des clients professionnels, en particulier ceux qui exercent dans le domaine des services et qui s'interrogent sur la stratégie à mettre en place afin d'accroître la satisfaction de leurs clients et de les fidéliser, en raison de la valeur qu'ils procurent à l'entreprise.

Ce chapitre sera consacré aux concepts de satisfaction et de fidélité ainsi qu'à la stratégie et aux programmes mis en place dans le cadre de la fidélisation des clients.

La satisfaction des clients

Il est important d'intégrer la satisfaction, car la satisfaction du client est le principal facteur explicatif et un déterminant important de la fidélité. La mesure du niveau de satisfaction est devenue un point fondamental de la politique de fidélisation clients.

1. Définition de la satisfaction du client

Selon Oliver (1981, cité par Ladhari, 2005, p. 174) : « la satisfaction traduit la réaction émotionnelle faisant suite à une expérience non confirmatoire qui agit au niveau de l'attitude de base et qui est spécifique à l'acte de consommation. »

Pour Kotler, Keller et Manceau (2015, p. 150), la satisfaction : « est 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. »

La satisfaction passe par une bonne connaissance des clients, de ce qu'ils attendent de la part de leur fournisseur/prestataire notamment en termes de qualité, ainsi que du traitement des défauts et des défaillances de prestation à travers un service après-vente irréprochable.

Il convient de souligner ici que la valeur attendue et la valeur perçue sont déterminantes dans la décision d'achat et de réachat du client (Noyé, 2004) :

- ✓ la valeur attendue par le client détermine sa décision d'achat (à un fournisseur ou à un autre) ou de non-achat ;

- ✓ la valeur perçue par le client (après l'achat) détermine quant à elle la décision du client de renouveler son achat (à un fournisseur), si évidemment, cette valeur reste supérieure à celle proposée par un autre fournisseur.

Remarque

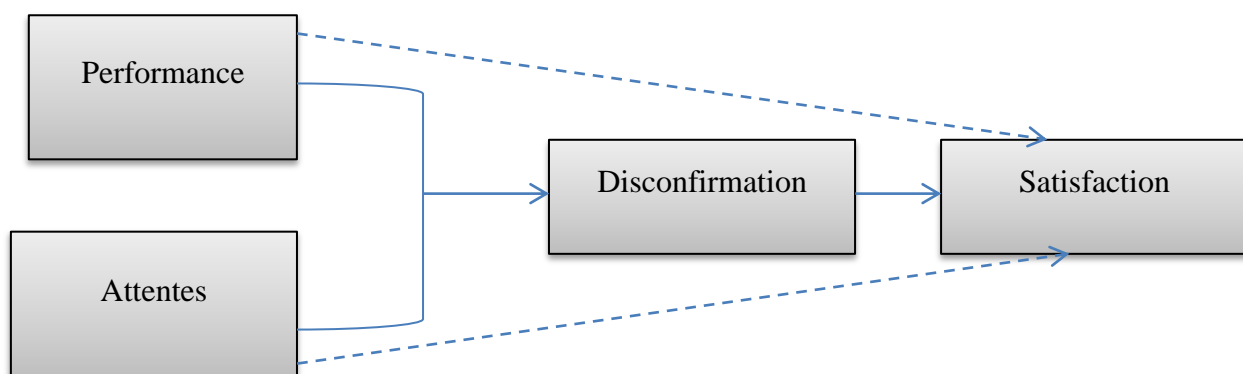
La valeur perçue par le client demeure du domaine du subjectif, elle est appréciée par la perception des services qui sont rendus au client par rapport à sa perception des ressources qu'il a consacrées pour obtenir ces services.

Oliver (1980) a proposé un modèle « confirmation, infirmation », qui postule que la satisfaction est le résultat de la comparaison entre les attentes préalables et la performance perçue du produit (ou du service).

La satisfaction peut être considérée comme un jugement qui naît d'une comparaison entre la performance et les attentes, ce qui va donner naissance à une évaluation globale de l'expérience de consommation. Ce jugement est entendu ici comme celui d'un processus évaluatif par lequel le consommateur compare la performance réelle du produit après la consommation, avec les attentes qu'il avait avant la consommation. L'individu peut donc juger les performances du produit comme étant meilleures, pires ou égales à ce à quoi il s'attendait. Trois situations peuvent être distinguées, Ladhari (2005):

- lorsque la performance perçue est supérieure aux attentes, il s'ensuit une **satisfaction** ;
- lorsque la performance perçue est inférieure aux attentes, il en résulte une **insatisfaction** ;
- enfin, lorsque la performance perçue est égale aux attentes, il en découle de **l'indifférence**.

Figure 9. Le modèle de disconfirmation modifié (Oliver, 1980)

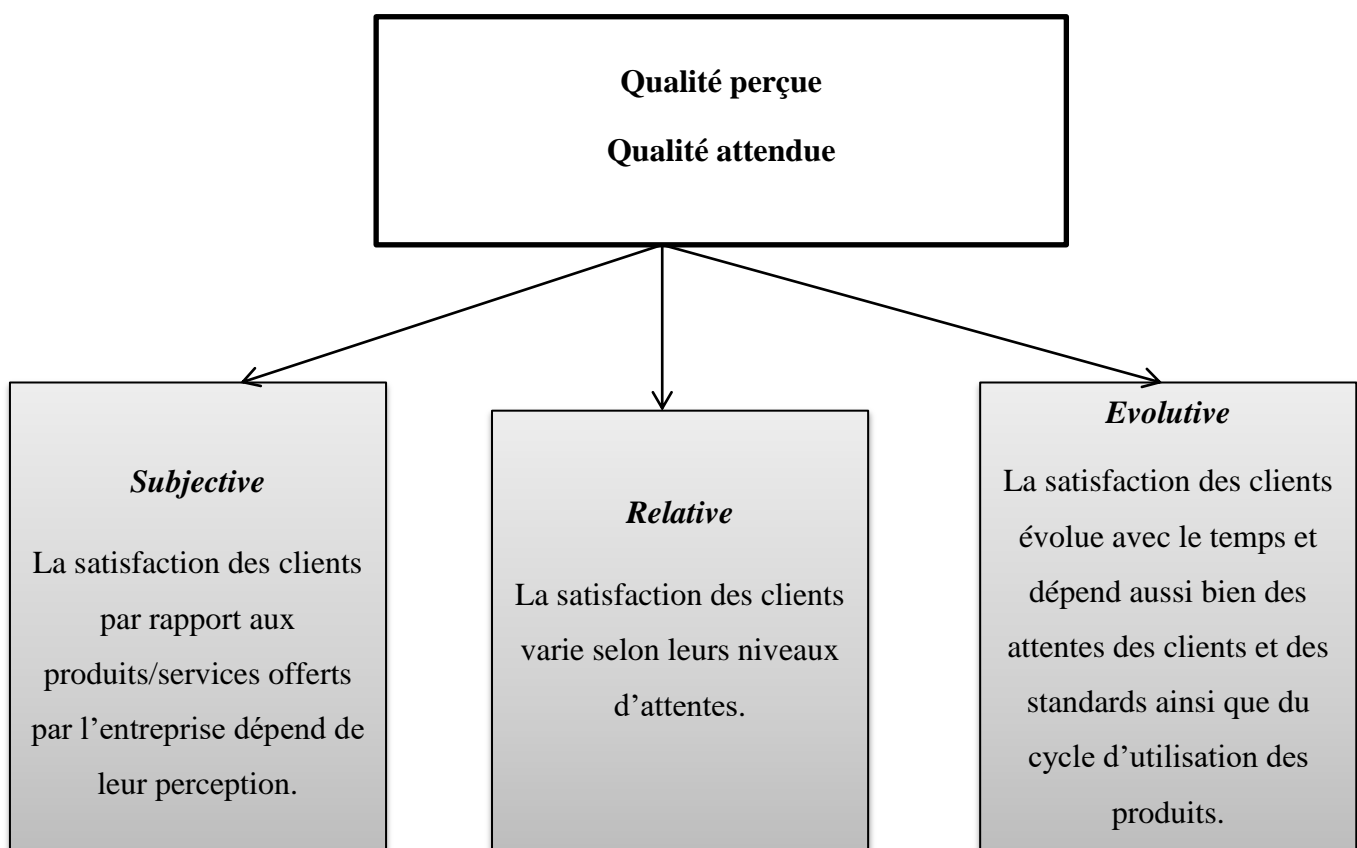


Source : Oliver (1980) repris par Ladhari, R. (2005), p.177.

Toutefois, plusieurs études ont testé et confirmé l'impact direct des attentes et/ou de la performance perçue sur la satisfaction. Cela est représenté par les traits pointillés de la figure ci-dessus.

Selon Ray (2002), trois principales caractéristiques participent à la création du jugement des clients par rapport aux services offerts par l'entreprise. Il s'agit des trois caractéristiques de la satisfaction des clients, à savoir la subjectivité, la relativité et l'évolutivité, comme le montre la figure ci-après :

Figure 10. Les caractéristiques de la satisfaction



Source : adapté de Ray, D. (2002). Mesurer et développer la satisfaction client. Paris : édition Organisation. p. 24.

Dans le domaine des services, la satisfaction du client est une fonction de son évaluation de la qualité du service, qui dépend aussi bien des éléments tangibles (modernité des équipements, performance, facilité d'utilisation, facilité d'accès...) que de l'attitude du personnel en contact, à savoir : la fiabilité (respect des délais...), sa compétence, son empathie (compréhension des besoins...), sa courtoisie et son amabilité à l'égard du client...etc.

Cas des assurances

Meziane (2016) a mené une étude empirique auprès de 561 clients de neuf compagnies d'assurances automobile dans la wilaya de Saida à savoir : CAAR, SAA, CAAT, CRMA, 2A, CIAR, Alliance, GAM, SALAMA.

L'auteur a étudié, entre autres, le lien existant entre la qualité de service offert et la satisfaction des assurés enquêtés.

La qualité de service est mesurée (en référence au modèle de Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988) par les variables suivantes :

- **tangibilité**

L'équipement de " Ma compagnie d'assurance " est moderne ;

Les employés sont correctement vêtus et d'apparence soignée ;

Les salles d'attente sont climatisées.

- **fiabilité**

"Ma compagnie d'assurance " réalise les prestations dans les délais fixés et bref ;

Le niveau du service offert par " Ma compagnie d'assurance " est le même et à tout moment du jour ;

" Ma compagnie d'assurance " traite les problèmes des clients avec efficacité.

- **empressement**

" Ma compagnie d'assurance " informe ses clients des horaires de travail et des changements qui interviennent

Le personnel de " Ma compagnie d'assurance " est compétent, capable de répondre rapidement et efficacement aux questions des clients ;

Le personnel de " Ma compagnie d'assurance " comprend les besoins d'information des clients.

- **assurance**

Le personnel " Ma compagnie d'assurance " est digne de confiance ;

Le personnel " Ma compagnie d'assurance " n'utilise pas des termes techniques en communiquant avec les clients.

- **Empathie**

Le personnel de " Ma compagnie d'assurance " agit avec politesse ;

Le personnel de " Ma compagnie d'assurance " est accueillant et toujours souriant ;

Le personnel " Ma compagnie d'assurance " est attentif aux doléances des clients.

Quant à la **satisfaction**, elle est mesurée par les items suivants :

- je suis satisfait de ma relation avec cette compagnie d'assurance
- vous êtes généralement satisfait de votre compagnie d'assurance
- par rapport à vos attentes, évaluez la satisfaction générale des services de votre compagnie d'assurance
- par rapport à mes attentes personnelles, je ne suis pas déçu (e) par ma relation avec cette compagnie d'assurance.

Les résultats de cette étude ont montré que **la qualité de service influence positivement la satisfaction**.

Source : Meziane A. (2016). L'impact de la qualité des services personnalisés sur la fidélité. Étude empirique sur l'offre d'assurance automobile –Saida. Thèse de Doctorat, université de Tlemcen.

L'insatisfaction du client provient d'une mauvaise réponse à ses attentes et découle de trois types d'écarts négatifs :

- écart peut être entre la qualité attendue et la qualité désirée (démontre un manque d'écoute ou une écoute déformante) ;
- écart entre la qualité désirée et la qualité réalisée (problème de qualité dans l'entreprise) ;
- écart entre la qualité réalisée et la qualité perçue (problème au niveau du processus de « communication/vente »).

Ainsi, selon le modèle SERVQUAL Parasuraman et al, 1988, cités par Meyronin et Spencer, 2016), dans le domaine du service, on retrouve essentiellement les quatre écarts suivants :

- écart entre les attentes des clients et la perception de l'entreprise ;
- écart entre les spécifications du service et le service délivré ;
- écart entre le service délivré et la communication de l'entreprise ;
- écart entre les attentes des clients et leur perception du service délivré.

Les outils d'évaluation de la satisfaction

Certains outils de mesure de la satisfaction 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, dans le futur. L'entreprise peut recourir :

- *au suivi et au traitement des réclamations client* : cela consiste à relever et analyser les réclamations écrites ou orales.

- *à l'enquête de satisfaction* : il s'agit d'évaluer la satisfaction du client sur la base d'un questionnaire écrit.

En plus du questionnaire de satisfaction, la technique du **client mystère** est un apport intéressant en termes de mesure de conformité du service offert par l'entreprise.

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.

Remarque

Le canal de recueil de données (dans le cadre de ces enquêtes) peut être : instantané en face-à-face, par mail ou par SMS.

L'intérêt de l'enquête de satisfaction est de recueillir le ressenti des clients

Les retours de satisfaction sont une vraie mine d'or pour une entreprise ou une marque. En effet, en indiquant les points forts et actions d'amélioration qu'il faudrait apporter pour assurer une meilleure satisfaction. Les clients guident donc l'action de l'entreprise par leurs réponses (Duême et Ghibert, 2019).

Selon ces auteurs, l'analyse sémantique des commentaires des clients renseigne sur le degré de stress, de frustration ou de comblement de leurs attentes.

Il est également important de :

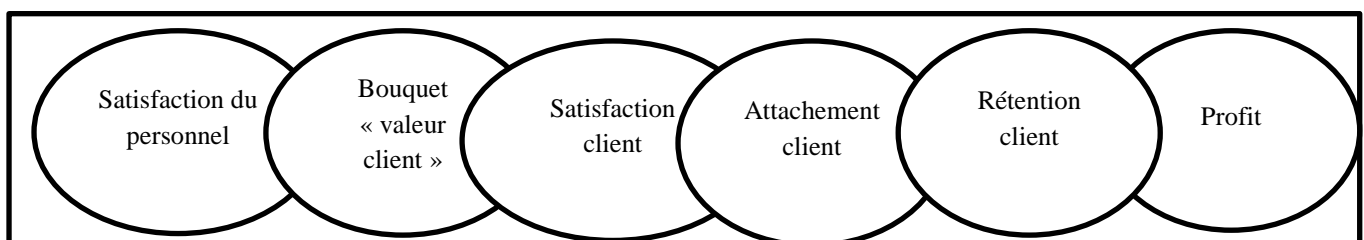
- **piloter la satisfaction client** : les constats immédiats cèdent la place à l'observation, des évolutions suite aux premières actions déclenchées, et donne l'occasion de confirmer ou d'infirmer le choix de leviers utilisés.
- **animer les équipes** : l'enquête de satisfaction est un outil puissant pour motiver les collaborateurs en contact avec les clients.

Le lien entre la satisfaction des clients et le profit de l'entreprise

Dans beaucoup d'entreprises le profit réalisé par l'entreprise est étroitement relié à la satisfaction de ses clients. Cette dernière est elle-même liée à la satisfaction du personnel de l'entreprise.

La chaîne de la satisfaction est représentée dans la figure ci-dessous.

Figure 11. La chaîne Satisfaction-Profit



Source: Netter, O. Hill, N. (2000). Satisfaction client: de la conquête à la fidélisation. Paris : Editions Eska. p.43.

Remarque

Le bouquet « valeur client » est constitué du produit, des services et des relations qui sont valorisés et qui visent à satisfaire les clients.

2. La fidélité : un concept multidimensionnel

2.1. Définition

L'interprétation de la notion de la fidélité qui a longtemps prévalu s'appuyait sur l'observation de comportements répétitifs d'achats.

Selon Oliver (1997, p. 392), la fidélité est : « un engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré des circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements. »

Pour Lehu (2004, cité par Najjar et al, 2011, p. 7), la fidélité est : « un attachement conscient ou non du consommateur à un produit, à une marque, à une entreprise ou à un mode de distribution. »

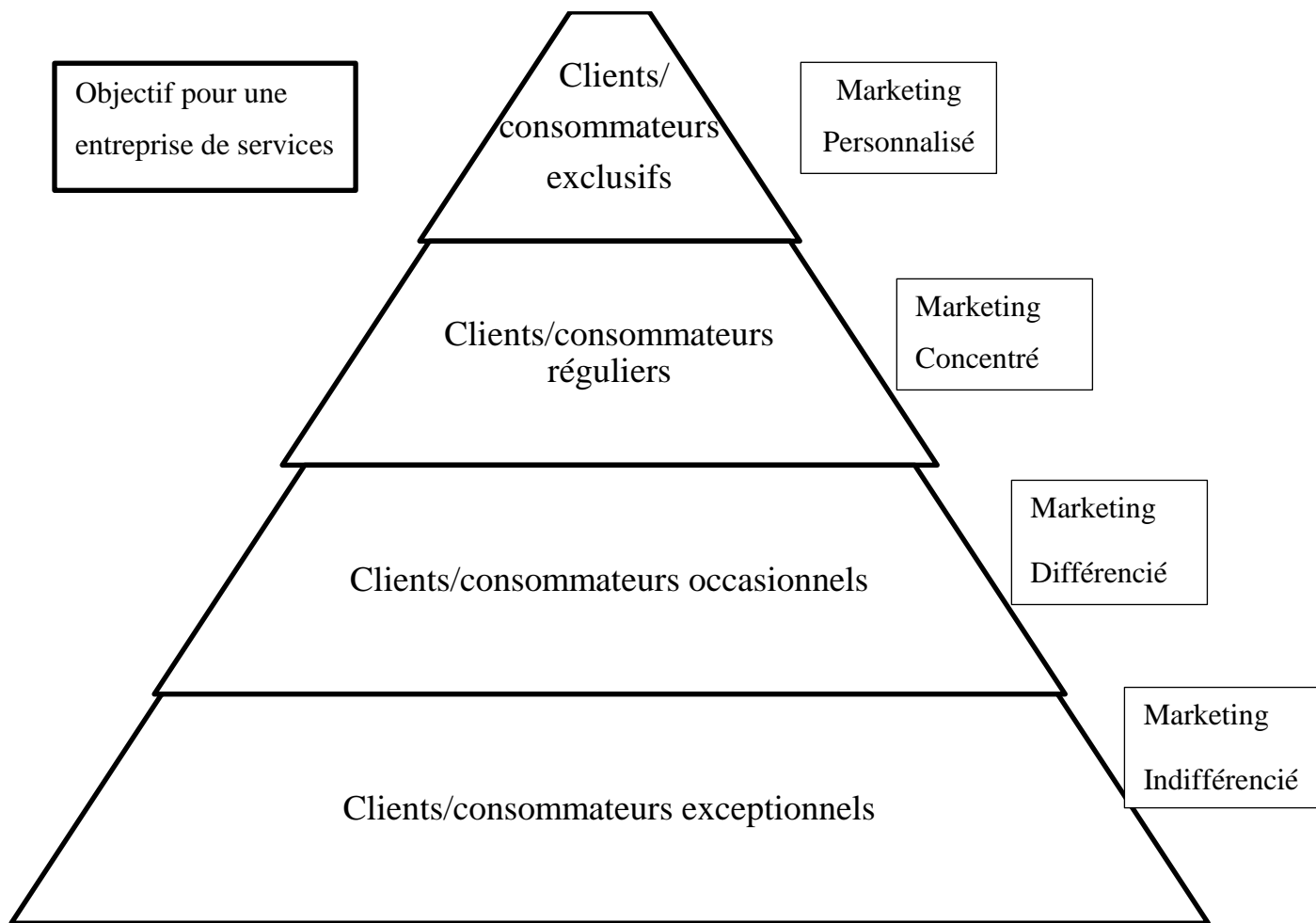
Quant à Helfer et al., (2014, p. 113), ils définissent la fidélité comme : « une constance manifestée par un consommateur pour acheter le même produit/service ou pour fréquenter régulièrement un magasin, quelles que soient les situations d'achat ou les tentatives effectuées par les concurrents pour gagner un nouveau client.»

En d'autres termes : la fidélité est le résultat d'une attitude favorable à l'égard d'une marque donnée ce qui induit un achat continu de la marque. C'est également un processus psychologique qui implique une préférence et l'expression d'un comportement particulier à l'égard de la marque préférée.

Remarque

Pour certains fondateurs du marketing, la fidélité est plus qu'un simple comportement d'achat répété mais elle peut être définie par une approche multidimensionnelle. Dans cette perspective, une distinction peut être opérée entre la « vraie fidélité », fruit d'un processus psychologique décisionnel évolutif résultant de l'engagement du client et la « fausse fidélité », simple conséquence de l'inertie ou de barrières à la sortie, sans attachement ni engagement de la part du consommateur.

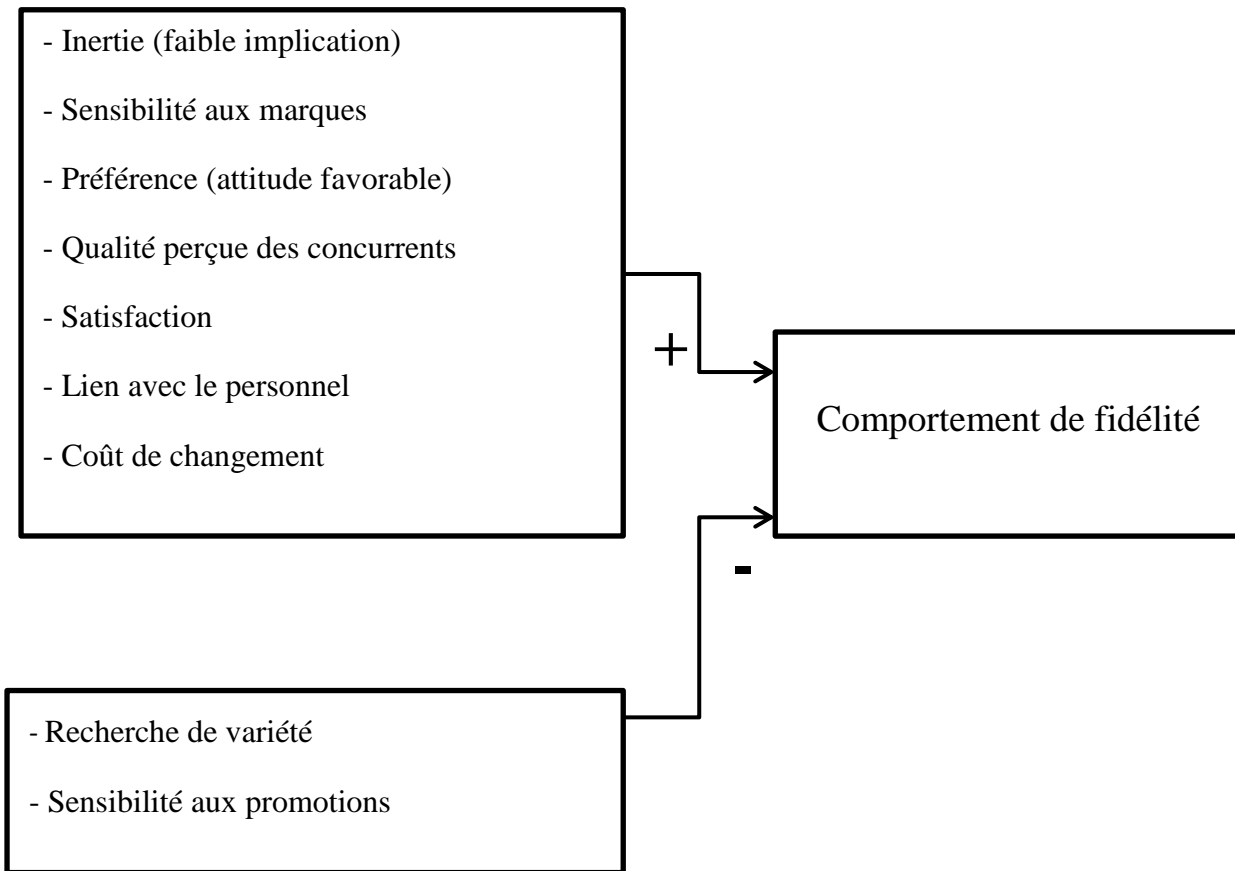
Figure 12. Pyramide de la fidélité



Source : Lehu (1999), p. 215.

Plusieurs variables sont identifiées comme étant des antécédents voire des déterminants de la fidélité. En effet, ces antécédents peuvent influencer positivement ou négativement la fidélité des clients vis-à-vis d'une entreprise ou d'un prestataire de services.

Figure 13. Les déterminants de la fidélité



Source : Darpy, D. (2012), Comportements Du Consommateur. Paris : Dunod, p.269.

Remarque

Le coût de changement élevé est engendré par le temps, l'argent et tous les efforts liés à la recherche d'informations, avant l'achat, et à l'apprentissage, après l'achat.

La fidélité se caractérise par trois conditions :

- 1 - **au niveau cognitif** : le consommateur possède des informations justifiant que le fournisseur choisi est supérieur à ses concurrents et alternatives.
- 2- **au niveau affectif** : le consommateur préfère de manière claire le fournisseur choisi.
- 3- **au niveau conatif** : le consommateur doit avoir l'intention de racheter chez le fournisseur choisi (Jacoby et Chestnut, 1978, cités par Chung Chai Man. A, 2022).

2.2. Les phases progressives de la fidélité

Pour Oliver (1997), la vraie fidélité passe par quatre phases progressives. A chacune des phases, le client montre un certain degré de fidélité :

- **la fidélité *cognitive***

Elle est liée à la performance d'un produit ou d'un service offert par l'entreprise. Un client peut être fidèle à sa banque s'il obtient un service ou un produit adapté à ses exigences. Cette fidélité est formée à partir de l'information reçue par le client potentiel ou de ses croyances.

Un consommateur qui recherche le meilleur prix ou la meilleure performance montre une certaine fidélité, mais il est clair qu'il s'agit là d'une fidélité très fragile et sensible aux actions des autres marques (baisse de prix, performance améliorée...).

- **la fidélité *affective***

Des liens affectifs seront noués progressivement entre le client et la marque. Dans cette phase, le client éprouve en plus de l'aspect cognitif précédent, une affection ou une sympathie envers la marque. Par exemple, un consommateur s'exprime en termes de : " j'achète la marque m car je l'aime". Cependant, durant cette phase, le client n'est pas encore suffisamment attaché pour résister à une offre concurrente économiquement plus alléchante.

- **La fidélité *intentionnelle ou d'intention***

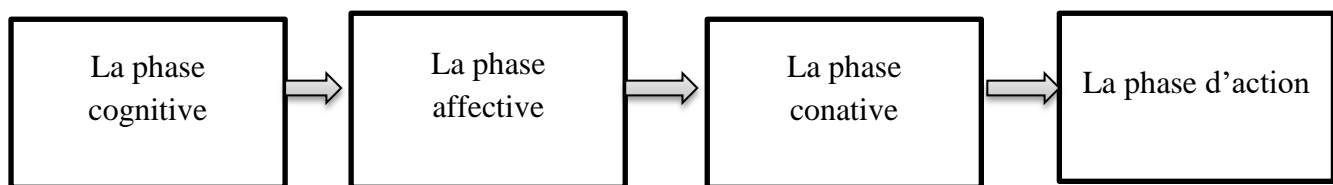
A ce stade, le client ressent un désir de maintenir la relation ou de racheter. Cette fidélité trouve ses origines dans la répétition des expériences affectives positives. À ce niveau-là, ces liens affectifs se sont renforcés au cours d'expériences de consommation répétées, le client exprime un certain engagement vis-à-vis de la marque, mais il serait encore possible que cet engagement ne débouche pas sur un achat, en raison des arguments de la publicité des concurrents ou d'une détérioration de la performance de la marque. De plus, il y a le risque de voir le client quitter la marque ou l'entreprise, en raison d'une offre concurrente plus attractive.

- **la fidélité-action (comportementale)**

Cette étape correspond à la vraie fidélité à la marque. Elle correspond à un stade ultime où le client est préparé à l'action (achat et rachat). Dans ce cas, le client ne veut pas changer de marque. Il est prêt à surmonter les obstacles créés par les actions de la concurrence (réductions de prix, promotions, publicité, etc.) ou par la détérioration de l'image de marque de son entreprise.

Les phases de la fidélité peuvent donc être résumées comme suit :

Figure 14. Les quatre phases de la fidélité



Source : Oliver (1999).

Il est important de souligner que :

- **un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle**, notamment dans le cas où la concurrence est intense, où de nombreux substituts existent. Simplement « satisfaire » des clients qui ont la liberté de choix n'est plus suffisant pour conserver leur fidélité.
- 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. Certains clients se montrent fidèles à l'opérateur car ils renouvellent leurs achats en profitant toujours de la dernière promotion. Il s'agit d'une fausse fidélité.

3. La stratégie de fidélisation

3.1. Définition

Selon Morgat (2000, p.26), la fidélisation est : « une stratégie marketing visant à mettre en œuvre tous les moyens techniques, financiers ou humains nécessaires afin d'instaurer la relation durable de type gagnant/gagnant avec les segments de clientèle à fort potentiel commercial. »

Lehu (2003, p. 31) définit la fidélisation comme : « La caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité. »

En d'autres termes, la fidélisation intègre toutes les actions d'une entreprise destinées à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive afin de stabiliser et d'élargir la relation avec ce client (Homburg et Bruhn, 1998, cités par Meyer-Waarden Lars, 2002).

Il convient ainsi à l'entreprise de s'informer de la loyauté et de la rentabilité de sa clientèle afin de cibler ses actions marketing et de communication visant la fidélisation de ses clients et l'augmentation de leur valeur sur la durée de leur relation avec l'entreprise. La relation client à l'égard de l'entreprise donne lieu aux quatre situations suivantes :

- **un client fidèle et rentable** : l'entreprise a pour priorité d'approfondir leurs liens et de renforcer la fidélisation du client et d'optimiser sa rentabilité notamment en améliorant son offre commerciale.
- **un client fidèle mais non rentable** : l'entreprise doit maintenir sa relation avec lui et l'inciter à en faire de même pour le rendre plus rentable et ce, en améliorant son offre. Dans le cas contraire, il faudrait l'abandonner.
- **le client est rentable mais infidèle** : dans ce cas, il est important pour l'entreprise de se concentrer sur le renforcement de la relation et sur la fidélisation du client.
- **Le client n'est ni fidèle ni rentable**. Il serait judicieux pour l'entreprise de le céder à la concurrence.

3.2. Les éléments menant à la fidélisation

De nombreuses recherches ont étudié les antécédents de la fidélité des clients. Nous présentons les principales composantes menant à la fidélisation recensées dans la littérature portant sur la fidélité³ :

³ Antécédents repris par Desjardins, S (2007) et Chung Chai Man (2022) sur la base des travaux ayant étudié chacun de ces antécédents.

➤ **La confiance**

Plusieurs auteurs identifient la confiance comme étant une composante capitale de l'approche relationnelle et indiquent que la fidélité est fortement dépendante du niveau de confiance. Elle consiste à installer un sentiment de fiabilité et de crédibilité. Avoir confiance signifie : attribuer au fournisseur trois principales qualités (ce sont des composantes de la confiance) :

- **la compétence**

Cette dimension consiste en l'expertise de l'entreprise requise pour accomplir sa tâche de manière efficace. Elle est à la base de la crédibilité de la marque aux yeux des clients (la qualité des produits de la marque offre une garantie et rassure les clients) ;

- **l'intégrité**

C'est une dimension traduit l'honnêteté et la sincérité de l'entreprise. Cette dernière tient à sa parole, réalise ses promesses et accomplit ses obligations.

- **La bienveillance**

Une entreprise bienveillante n'agit pas pour ses propres intérêts uniquement et ne va pas engager des actions ayant un impact négatif sur l'autre partie, notamment les clients (l'entreprise est sincèrement motivée par la recherche de bénéfices mutuels).

Remarque

Dans le cadre des services, les garanties accordées renforcent la confiance du fournisseur, car elles déterminent sa capacité à tenir ses promesses.

Exemple : un produit commandé par téléphone, s'il n'arrive pas en temps souhaité ou prévu, le fournisseur peut s'engager à ne pas faire payer le produit délivré.

➤ **L'engagement**

C'est le désir permanent de maintenir une relation de valeur avec un partenaire. L'engagement est une variable psychologique qui mène à s'investir dans une relation à long terme et exprime une relation de proximité psychologique avec la marque. L'engagement du client en termes de comportements et d'attitudes indique son degré de fidélité envers la marque ou l'entreprise.

L'engagement comportemental traduit les actes (ré-achat, participation à des programmes de fidélisation...), et **l'engagement attitudinal** qui traduit les intentions du client de poursuivre la relation, de développer une préférence à long terme et de recommander la marque ou l'entreprise aux autres.

➤ **La communication**

La communication doit non seulement communiquer sur les avantages liés à son offre mais également écouter le client (ses questions, ses remarques). Une communication efficace est nécessaire pour maintenir le client informé sur les offres et les avantages offerts par l'entreprise.

Ainsi, la communication permet d'émettre un sentiment de confiance notamment lorsque celle-ci traduit effectivement la promesse de l'entreprise envers ses clients. Néanmoins, pour que la communication soit un levier de fidélisation, il est important que l'entreprise assure une écoute active du client.

➤ **Le bouche à oreille positif**

La transmission et la propagation d'informations ou avis positifs relatifs au service et produit de l'entreprise, permet de maintenir une relation durable et de confiance envers les clients, et permet également de recruter de nouveaux clients (en leur donnant envie d'acheter ou de bénéficier des services de l'entreprise).

➤ **La satisfaction**

Il s'agit soit de la satisfaction globale ou de la satisfaction à l'égard de la relation, du produit ou du service que propose l'entreprise.

Remarque

Diverses recherches montrent que la satisfaction constitue un antécédent de la confiance et de l'engagement, eux-mêmes antécédents de la fidélité.

Concernant la mesure de la fidélité, certains auteurs ont dégagé les critères de mesure repris dans le tableau 10.

Tableau 10. Les critères de mesure de la fidélité des clients

Fidélité	Proportion d'achat ou de transactions dans la marque par rapport à l'univers de référence
	Probabilité de renouvellement d'achat ou d'achat complémentaire
	Mesure RFM (Récence Fréquence Montant des achats)
	Intention de rachat du client
	L'attachement du consommateur
	La recommandation (à travers le bouche à oreille positif)

Source : adapté de Julien, A et Marot. A. (2012), *Marketing De La Banque Et De L'assurance*. Paris : Dunod, p.61.

3.3. Les limites/les freins à la fidélisation

L'insatisfaction

C'est la conséquence d'une mauvaise expérience vécue par le client ou d'un service qui ne correspond pas à ses attentes. Ainsi, l'insatisfaction peut engendrer la perte des clients, qui elle-même entraîne la détérioration de l'image de l'entreprise accompagnée d'une perte financière due au départ de ces clients et leur abandon pour les services de l'entreprise.

Le bouche à oreille négatif

Il naît de l'insatisfaction et du mécontentement du client vis-à-vis de la qualité du service offert ou du comportement inapproprié du personnel et peut causer le départ du client vers la concurrence et ternit même la réputation de l'entreprise.

La concurrence

La présence d'une concurrence de proximité qui est omniprésente, notamment dans le secteur des services, peut remettre en question la durabilité de la relation entre le client et l'entreprise, en le poussant à abandonner le service fourni par cette dernière pour se le procurer auprès des concurrents.

4. Le programme de fidélisation

4.1. Définition

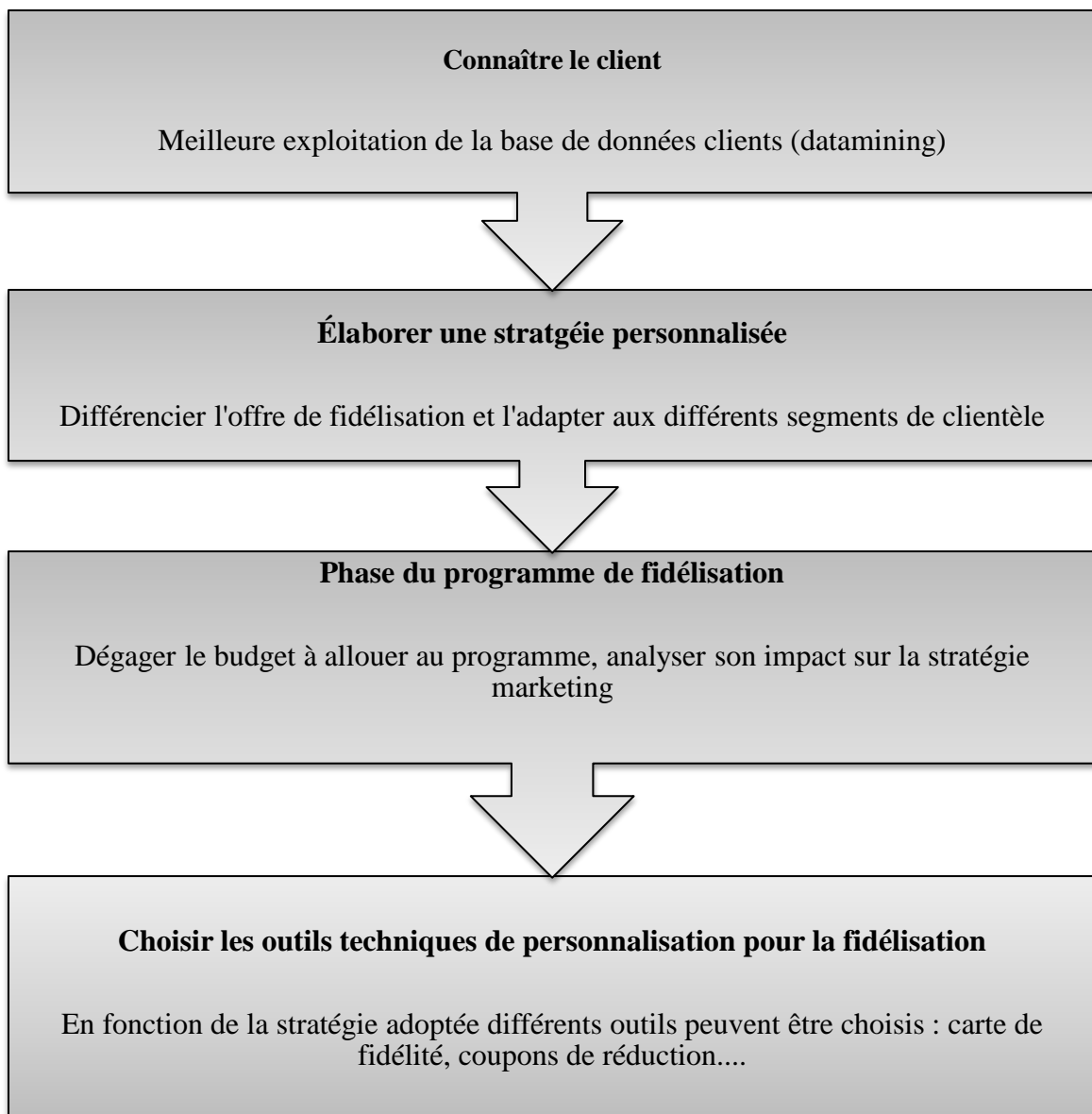
Selon les professeurs de marketing Christophe Bénavent et Dominique Crié (cités par Lehu, 1999, p.34) un programme de fidélisation est : « un ensemble d'actions organisées de telle manière que les clients les plus intéressants et les plus fidèles soient stimulés, entretenus, de telle manière que l'attrition, c'est-à-dire le taux de clients perdus, soit minimisée et/ou que les volumes achetés soient augmentés. »

Il consiste en un ensemble d'actions organisées visant à stimuler et d'entretenir durablement la relation avec les clients les plus intéressants. Cela permettrait à l'entreprise de minimiser l'attrition (taux de clients perdus) et d'augmenter les volumes achetés.

Remarque

Il faut noter que différentes actions et incitations visent à encourager les achats répétés. Il peut s'agir des récompenses, des cadeaux, et des programmes de fidélité...etc.

Figure 15. Les étapes d'une mise en œuvre d'un programme de fidélisation



Source : adapté de Lewi, G, Rogliano, C. (2006). *Memento Pratique Du Branding*, Pearson éducation, France. p. 197.

Certaines actions de personnalisation permettent de fidéliser la clientèle, notamment :

- ✓ **les stratégies de récompense**, opérations offrant des avantages particuliers aux gros consommateurs (à l'exemple des « miles » des compagnies aériennes, que l'on cumule à chaque vol ou achat dans une enseigne partenaire, et que l'on peut ensuite transformer, notamment en billets d'avion).

- ✓ **les stratégies d'intensification** visant à développer la consommation des clients actuels de l'entreprise (réduction supplémentaire sur une durée limitée dans le temps par exemple).

4.2. Techniques et outils de fidélisation

Plusieurs techniques sont utilisées dans le cadre de programme de fidélisation de la clientèle (Lehu, 2003. pp. 317-395) :

➤ **la carte de fidélité**

C'est un outil de marketing prodigieux, chaque consommateur/client se voit décerner une carte (nominative le plus souvent) lui permettant d'obtenir différents avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires. Les informations récoltées permettent de soumettre au consommateur les offres promotionnelles les plus adaptées à son profil.

La carte de fidélité peut prendre différentes formes : une carte numérotée inerte, une carte à code-barres unidimensionnel, une carte à piste magnétique, une carte à code-barres matriciel ou une carte à puce.

➤ **le service après-vente**

Le service à la clientèle est à la base de la fidélisation de la clientèle.

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, révision, entretien, dépannage, réparation, application des conditions de garantie, informations. Ensemble des prestations fournies au client, après la vente du produit au vu des dispositions légales et/ou sur les bases d'un contrat.

➤ **le couponing électronique**

C'est une méthode qui consiste à émettre automatiquement aux caisses de sortie d'un magasin des coupons au bénéfice de clients ayant dans leur panier d'achats un (ou plusieurs) produits prédéterminés. Cette méthode permet l'identification du consommateur à l'aide d'une analyse de ses achats. De plus, un programme informatique permet de générer un coupon de réduction personnalisé.

➤ **les listes internet**

Une entreprise envoie un message circulaire (ou partiellement personnalisé) à un ensemble de contacts via Internet. Le message est directement réceptionné dans la boîte à lettres électronique des intéressés. Le consommateur est donc informé directement en consultant sa boîte à lettre électronique.

➤ **le site internet**

Adresse informatique d'une entreprise, accessible sur Internet à l'aide d'un navigateur. Cela permet à l'entreprise d'avoir la possibilité de développer avec les clients un contact plus ou moins interactif. Un site internet peut contenir des informations, des espaces marchands, des liens avec d'autres sites... Il peut également offrir la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise par courrier électronique, liaison téléphonique parallèle ou visioconférence.

➤ **les cadeaux**

Le consommateur/client bénéficie d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau, lié ou non à l'activité de l'entreprise.

Souvent assimilés à une technique de fidélisation, les cadeaux n'en constituent pas une à proprement parler, et doivent en réalité être considérés comme les supports potentiels ponctuels d'une véritable technique (club, carte de fidélité...).

Remarque

La technique de cross-selling, expliquée dans le chapitre trois (3), est également un outil de fidélisation de la clientèle.

➤ **le numéro vert**

Numéro de téléphone gratuit pour le consommateur qui lui permet d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise, d'où la nécessité de bien communiquer le numéro, à l'aide d'une campagne de communication ou des packagings produits.

➤ **le service consommateurs**

Service mis en place pour établir un contact potentiel permanent entre une entreprise et ses consommateurs, en étant à l'écoute de leurs remarques, leurs critiques, leurs réclamations et de manière à les informer au mieux sur les produits et les services de l'entreprise. Il a également la charge des relations avec les associations de consommateurs, les organismes

officiels concernés par la commercialisation des produits de l'entreprise, et éventuellement les médias.

➤ **le S.M.S** (*Short Message Service*)

Messages courts (160 caractères) alphanumériques avec ou sans symboles, envoyés sur l'écran d'un terminal mobile (un téléphone le plus souvent).

C'est un outil qui permet à l'entreprise de mettre en avant des offres promotionnelles pour ses produits et services, notamment dans le contexte où les consommateurs restent connectés et informés.

➤ **le Club**

Réunion de clients ou de consommateurs suivant des conditions générales de fonctionnement déterminées par l'entreprise.

L'entreprise crée une structure dont ses clients/consommateurs peuvent devenir membres afin d'obtenir des avantages particuliers, selon des conditions générales ou des conditions particulières.

➤ **parrainage**

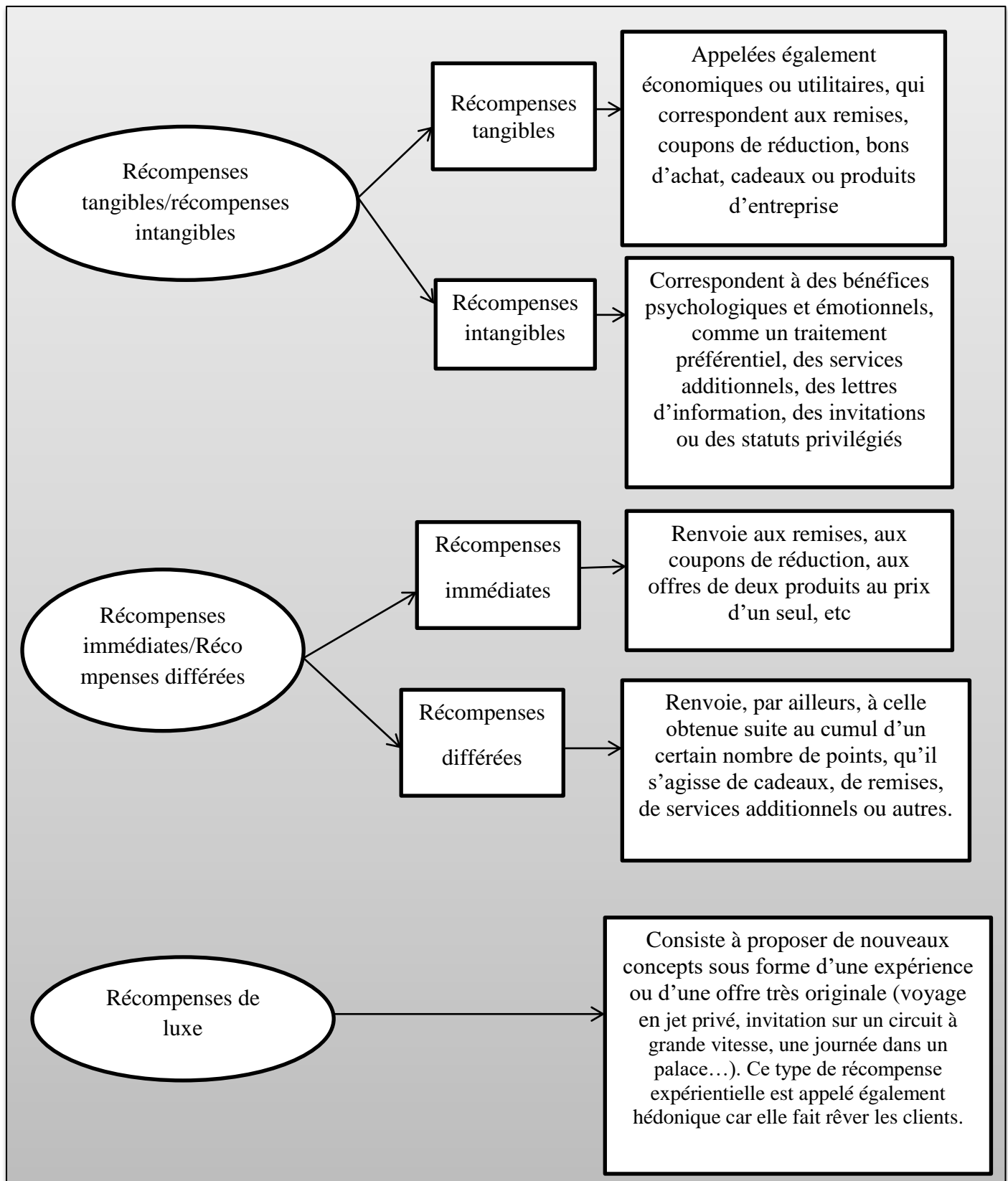
Fonction de recrutement/prospection de nouveaux consommateurs ou clients reléguée aux consommateurs/clients actuels de l'entreprise, qui obtiennent en contrepartie avantages et/ou services à titre de remerciements.

➤ **la lettre d'information**

Envoi régulier à l'ensemble de ses consommateurs/clients d'une lettre contenant à la fois des informations générales, en liaison avec son secteur d'activité et des informations spécifiques sur ses produits.

Il est important de souligner que le succès d'un programme de fidélité lancé par l'entreprise dépend du type de récompense à offrir aux clients. La figure ci-après reprend les principaux types de récompense recensés dans la littérature.

Figure 16. Les différentes récompenses dans le cadre d'un programme de fidélité



Source : adapté de Ayoubi. L., (2016). L'influence de la fidélité à la marque et de la fidélité au programme relationnel sur l'attitude des clients (cas des banques). Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis. Thèse de doctorat, pp. 136-147.

Remarque

L'avantage de ce type de récompenses, pour les entreprises, est qu'elles sont difficiles à imiter par la concurrence et qu'elles créent un avantage concurrentiel.

4.3. La personnalisation dans le cadre du programme de fidélité

La personnalisation peut être conçue comme une stratégie marketing, dans la mesure où elle renvoie à la capacité de reconnaître et d'identifier les attentes de ses clients, d'une manière individuelle et à déployer les moyens nécessaires afin d'y répondre efficacement.

L'étape de la collecte et du traitement des données sur les clients, est cruciale, notamment, pour faire de la personnalisation le levier d'une relation de fidélité entre l'entreprise et ses clients.

La personnalisation en marketing se manifeste de différentes manières, en fonction de son objet (Ayoubi, 2016) :

- **la personnalisation de la relation** : elle renvoie également à l'interaction entre le client et l'entreprise, et se concrétise au travers de plusieurs actions : les programmes de reconnaissance, les tests de produit, les entretiens entre commerciaux et clients, le traitement préférentiel, etc.
- **la personnalisation de l'offre** : il s'agit de personnaliser certaines caractéristiques du service en correspondance avec les spécificités du segment d'une clientèle.

Étude de cas : Dell Computer personnalise sa production à l'aide d'un configurateur de produit

Dell Computer permet à ses clients de concevoir leurs propres ordinateurs en ligne grâce à un configurateur de produit avancé. Cette technologie repose sur un système basé sur des règles, qui activent ou désactivent certaines combinaisons de fonctionnalités en fonction des choix du client, telles que le châssis, la capacité du disque dur, la mémoire, la vitesse du processeur, les logiciels et les options de connectivité. Ce configurateur est étroitement intégré aux fonctions de back-office, notamment l'assemblage et l'approvisionnement, assurant ainsi que chaque ordinateur Dell est fabriqué sur commande, selon les spécifications précises du client.

Source: Buttle, B. (2009). *Customer Relationship Management: concepts and technologies*. p. 193.

- **la personnalisation de la communication :** ce type de personnalisation permet une meilleure connaissance des clients, ce qui facilitera pour l'entreprise leur ciblage et l'orientation de ses actions marketing afin d'atteindre efficacement la cible.
- **les courriers personnalisés :** font partie des actions du marketing direct (courrier personnalisé et magazine). Ces courriers permettent à l'entreprise de maintenir le contact avec ses clients en les tenant informés de leur situation, des nouveautés, ou d'autres informations (De Wulf et al., 2001).
- **le traitement préférentiel** renvoie aux services additionnels ou aux récompenses accordées aux clients fidèles.
- **l'attention individuelle** renvoie à la notion **d'empathie** et implique une relation d'amitié, de familiarité et de proximité.

La mesure des effets et les bénéfices des programmes de fidélisation

Les effets de ces programmes peuvent être mesurés par la fréquence d'achat, le nombre de transactions effectuées, la valeur du panier (en volume et en nombre), le taux de pénétration, la part de marché de l'entreprise ou la part du portefeuille client.

Quant aux bénéfices perçus de ces programmes, ils sont multidimensionnels, et se composent de bénéfices utilitaires (avantages économiques et fonctionnels), hédoniques (traitement préférentiel, découverte de nouveaux produits et joie ou plaisir de participation), et sociaux (reconnaissance, statut social privilégié, appartenance, amitié) (Mimouni-Chaabane et Volle, 2003 et 2010).

Remarques

- **Un client fidèle n'est pas forcément satisfait** (absence de concurrence, situation de monopoles : électricité, eau...). Le client n'a pas le choix, cependant, cette situation peut changer rapidement, notamment par la privatisation ou par la déréglementation du secteur ou bien par l'apparition d'une technologie de substitution. Le taux de fidélité peut alors chuter brutalement.

- **Un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle** notamment dans le cas où la concurrence est intense, où de nombreux substituts existent. Simplement « satisfaire » des clients qui ont la liberté de choix n'est plus suffisant pour conserver leur fidélité.

- **Aussi**, 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.

Il est possible de trouver des clients apparemment fidèles à l'opérateur car ils renouvellent leur achat en profitant de la dernière promotion. Il s'agit d'une fausse fidélité.

Les consommateurs peuvent se montrer fidèles pour différentes raisons, toutefois, leur comportement ne traduit pas forcément ou toujours une vraie fidélité :

- **la conviction** : après avoir comparé les attributs importants des différentes marques concurrentes, le consommateur constate que la marque X est supérieure. Pour cette raison, il lui restera fidèle ;

- **la satisfaction paresseuse** : le consommateur est content d'avoir trouvé un produit satisfaisant. Il pourrait peut-être trouver mieux ailleurs, mais il considère que le jeu n'en vaut pas la chandelle, car cela supposerait de perdre du temps ou de l'énergie à chercher une alternative à la marque X ;

- **le risque perçu** : le consommateur ne veut pas prendre le risque d'une erreur de changement de marque ;

- **l'inertie** : le consommateur ne cherche même pas à expliquer sa fidélité par une supériorité de la marque X. Il considère simplement que le rachat est la solution la plus pratique. Il est guidé par la routine (Darpy et Volle, 2007, p. 242).

5. L'attrition ou la perte de la clientèle

La défection (Churn en anglais) est observable et intervient lorsque les consommateurs mettent fin à leur contrat avec l'entreprise (Meyer-Waarden, 2015).

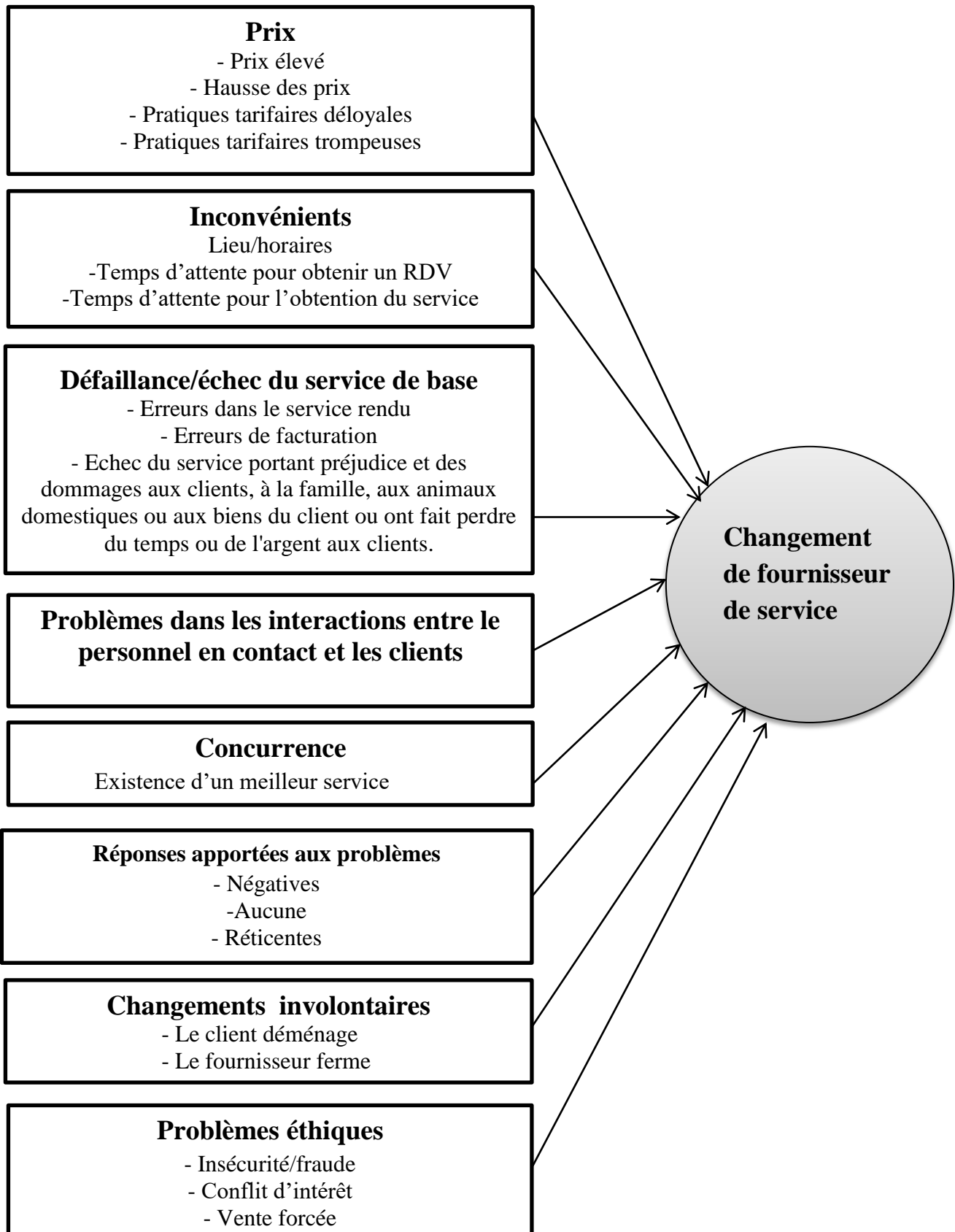
Le taux d'attrition est l'indicateur qui permet de mesurer le phénomène de perte de clientèle ou d'abonnés. C'est le ratio (nombre de clients perdus/nombre de clients total en début de période) mesuré dans une période donnée qui est le plus souvent l'année (Gabriel et al, 2014).

- **l'attrition involontaire** : est la perte des mauvais clients qui sont rejetés par l'entreprise à cause du non-paiement de leur facture pendant plusieurs mois.

- **l'attrition volontaire** : il s'agit de la perte des clients qui quittent l'entreprise pour différentes raisons : insatisfaction, décès, changement d'adresse, prix élevé en comparaison avec le revenu.

Keaveney (1995) a classé en plusieurs catégories les causes de rupture pour les clients et de changement de fournisseur dans l'industrie des services. Ces catégories sont reprises dans la figure ci-après.

Figure 17. Les causes du changement de fournisseur



Source: Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), pp.71-82.

Remarque

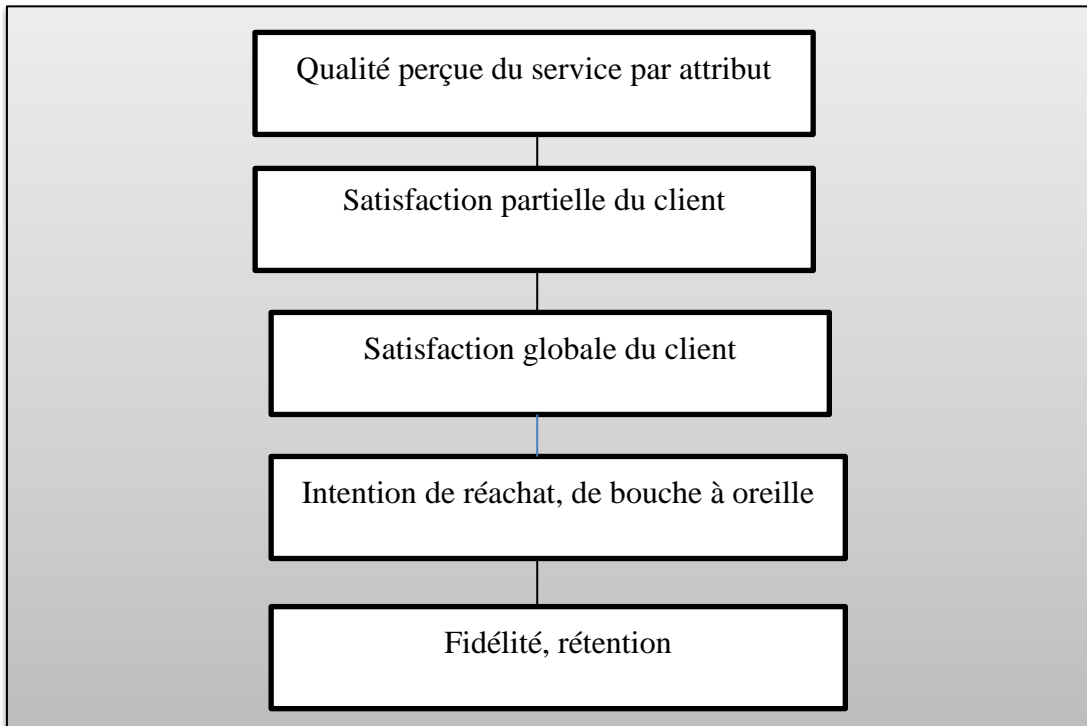
Selon cette auteure, après l'échec de service de base, c'est la défaillance du service lié aux interactions personnelles entre les clients et les employés qui représente la deuxième cause de rupture la plus fréquente. Il s'agit de défaillances dues à des employés insouciants, impolis, peu réactifs ou incompetents.

Etude de cas : Algérie Télécom Mobile (ATM)

Lanqueur A, Ait sidhoum H. (2021) ont réalisé une étude empirique de décembre 2020 à mai 2021 auprès d'un échantillon constitué de 505 abonnés des trois opérateurs téléphoniques algériens à savoir : Algérie Télécom Mobile (ATM) sous la marque « **Mobilis** », deux opérateurs privés, Orascom Télécom Algérie (OTA) sous la marque « **Djezzy** », et Wataniya Télécom Algérie (WTA) sous la marque « **Ooredoo** ». Les résultats de leur recherche montrent que les raisons du churn ou de changement d'opérateur téléphonique les plus citées par les utilisateurs enquêtés sont principalement la mauvaise qualité du signal réseau et l'existence des offres intéressantes chez les concurrents. D'autres causes ont été également mentionnées notamment le débit Internet qui est médiocre, le blocage de la ligne et l'arnaque que subissent les abonnés de l'opérateur.

Source : Lanqueur A, Ait sidhoum H. (2021). Les déterminants du Churn client dans le secteur des télécommunications : étude des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie. Revue D'Intégration Economique, Vol: 09 - N°: 03, pp. 675-690.

Figure 18. Un schéma mental qualité / satisfaction / rétention complexe



Source : Boss, J.F. (1999). *La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients*, Revue Française du Marketing, no. 171, pp. 115-128.

Aussi, des études sur l'impact de la satisfaction et de la confiance sur la rétention des clients montrent que pour assurer la rétention et éviter la perte des clients, il est important pour l'entreprise de mettre en place une stratégie visant à la fois à accroître la satisfaction, notamment à travers la qualité du service rendu, et à construire une relation de confiance solide.

Etude de cas

Les pratiques de rétention de la clientèle dans les établissements de microfinance au Cameroun sont recensées comme suit dans le cadre d'une étude empirique menée par Elodie, M. M. ., Fouda Ongodo, M., et Fangue Hymette, L. (2021) :

- **la flexibilité des charges bancaires** : le taux d'intérêt créditeur qui s'amortit au fur et à mesure du paiement de la dette.

- **les relations personnelles entretenues avec la clientèle** : aussi bien la qualité du service rendu, que la confiance accordée aux clients en raison de la régularité des transactions effectuées peuvent donner naissance à des liens solides. Ce qui entraîne des actions de récompense notamment pour les meilleurs clients de ces établissements.

- **la fréquence des contacts** : la fréquence de contacts est un élément qui contribue à cultiver la proximité entre l'établissement de la microfinance et ses clients. Cette fréquence de contact peut se produire suite à un recouvrement de créances, une visite de courtoisie ou encore un accompagnement visant une bonne gestion des affaires des clients

- **la stabilité des responsables dans les agences** : maintenir les responsables d'agence dans leurs zones de travail initiale est un gage de consolidation des relations avec les clients. En effet, la proximité et la familiarité que les agents développent avec les clients leur permettent d'être des ambassadeurs de leurs zones.

Source : Elodie, M.M., Fouda Ongodo, M., et Fangue Hymette, L. (2021). Gestion de relation client dans les établissements de microfinances : une illustration à partir des pratiques spécifiques au Cameroun. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1 (1), pp.54.55.

Conclusion

La stratégie et le programme de fidélisation sont déterminants dans l'approche relationnelle qu'adopte l'entreprise à l'égard de ses clients. Néanmoins, cette stratégie devrait être soigneusement réfléchie et les programmes devraient, quant à eux, permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise que ce soit la rétention ou la connaissance client. Il serait également judicieux que l'entreprise procède à l'évaluation de ces programmes afin d'optimiser leur rendement.

Dans le chapitre suivant, nous verrons comment l'avènement d'internet et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ont donné naissance à un nouveau mode de gestion de la relation client, via le canal électronique, d'où le concept du e-CRM.

Travail de recherche

En vous référant à une situation que vous avez vécue dans le cadre d'une réception d'un service :

- précisez le prestataire/l'entreprise de service (raison sociale, domaine/secteur d'activité, région, localisation) et la nature du service dont vous avez bénéficié ;
- décrivez le processus de service en reprenant les dimensions d'interaction entre vous et le prestataire ainsi que les canaux de communication utilisés (téléphone, mail, déplacement au niveau du fournisseur de service...);
- reprenez les éléments déterminants de votre expérience en précisant le résultat de votre évaluation (positive car vous êtes satisfait [de quoi ?], négative car vous êtes insatisfait [de quoi?]).

Chapitre 5. L'internet et la fidélisation des clients

Introduction

L'utilisation de plus en plus accrue des nouvelles technologies et le développement exponentiel d'Internet permet à l'entreprise de multiplier les canaux de contact, d'interaction et d'échange avec ses clients. En effet, l'internet offre à l'entreprise de nouvelles possibilités relationnelles en termes de connaissance des clients, de dialogue avec eux et de personnalisation de l'offre en fonction de leurs attentes.

Ce chapitre aborde principalement l'e-CRM (la gestion électronique de la relation client), l'apport des nouvelles technologies et d'Internet en particulier à la gestion de la relation client ainsi que les risques à évaluer et à prendre en compte lors de la mise en œuvre du projet e-CRM.

1. Le *e-CRM*: Electronic Customer Relationship Management

L'explosion d'Internet a ouvert la voie à la gestion en ligne de la relation client, donnant naissance au concept de l'e-CRM.

1.1. Définition

Pour Lee-Kelley et al (2003, p. 241), l'e-CRM : « fait référence aux activités marketing, aux outils et aux techniques marketing déployés sur Internet (en utilisant des technologies telles que les sites Web, les courriels, la capture, l'entreposage et l'exploration des données) dans le but spécifique de localiser, construire et améliorer les relations à long terme avec les clients, tout en augmentant leur valeur pour l'entreprise. »

En d'autres termes, l'*e-CRM* consiste en la réalisation des fonctions de vente, de marketing, de service client, de développement de projet et de distribution en ligne et ce, grâce à l'Internet qui joue un rôle de formidable canal relationnel et de levier de développement de la valeur client.

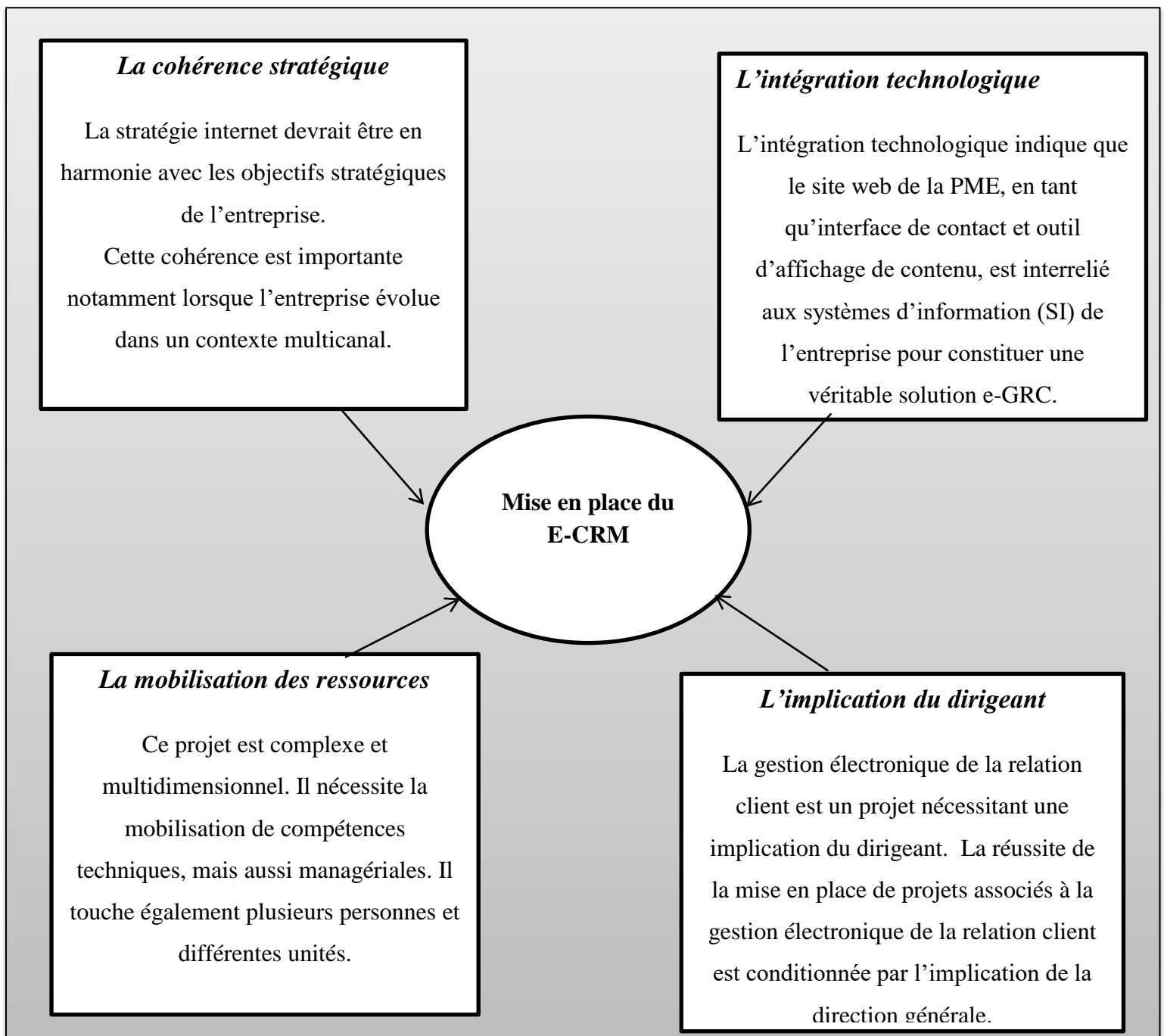
Mais il faut souligner qu'une stratégie relationnelle en ligne doit être clairement établie en amont, en cohérence avec les autres canaux de relation client.

La vente fait référence à l'achat et au paiement en ligne. Le marketing comprend notamment la publicité en ligne, l'e-mail marketing.

Remarque

Le CRM est une stratégie commerciale visant à créer et à maintenir une relation client rentable, notamment à long terme. Quant à l'e-CRM, il consiste en l'activité de la gestion de la relation client avec l'utilisation d'Internet, de navigateurs web ou d'autres points de contact électroniques.

Figure 19. Les antécédents de la mise en place de la gestion électronique de la relation client



Source : adapté de Bellaaj, M. (2014).

L'outil internet peut donc être utile à la fois à la gestion de l'information mais aussi à la gestion de la relation. Il présente certaines caractéristiques qui impactent la satisfaction, la confiance et l'engagement (Bauer, Grether et Leach, 2002) :

- l'interactivité possible entre l'entreprise et ses clients mais également entre clients (forums, communautés virtuelles) ;
- la disponibilité constante de l'information (24h/24 et 7jours/7) ;
- le transfert efficace d'information (images vidéos, son) ;
- l'individualisation de la communication qui permet une communication personnalisée ;
- l'intégration de la communication et de la transaction (e-commerce).

Selon ces auteurs, l'interactivité a un effet positif surtout sur l'engagement, mais aussi sur la confiance et la satisfaction. La disponibilité du réseau influence d'abord positivement la confiance et dans une moindre mesure l'engagement. La capacité à transmettre efficacement l'information a un impact positif important sur l'engagement et plus faible sur la confiance. Enfin, l'opportunité de l'achat en ligne a un effet négatif sur la satisfaction mais positif sur la confiance.

1.2. L'apport d'internet à la GRC

- Le canal internet peut contribuer grandement à l'amélioration de la connaissance du client et du prospect, et ce, en collectant des données « explicites » (données nominatives et déclaratives renseignées par le client) et des données « implicites » (parcours et comportement du client sur le site de l'entreprise).

- Grâce à l'internet, l'entreprise peut réduire le coût de contact du client par rapport aux autres canaux, (lorsque le client s'adresse à l'entreprise) ou sortants (lorsque l'entreprise s'adresse au client). Par exemple, le client pourrait obtenir des réponses à ses questions sans avoir à contacter l'entreprise.

- L'entreprise offre plus de références sur internet que sur les autres canaux, et surtout peut proposer au client des produits et services personnalisés en fonction de son profil et de son comportement.

2. L'internet : un levier de fidélisation des clients

Une stratégie de relation client sur Internet vise ainsi en premier lieu la fidélisation de l'internaute en lui proposant une valeur ajoutée qui s'enrichit au fil de ses visites et de ses actions. Ainsi, ses attentes sont devancées et il gagne du temps. Cependant, la condition sine qua non est de connaître l'internaute pour garder en mémoire ses différentes interactions avec le site, voire avec l'ensemble de l'entreprise.

L'objectif principal ultime de la fidélisation sur le web : est de développer une relation commerciale en ligne pérenne, et d'impliquer davantage le client sur le site web, jusqu'à en faire un client « ambassadeur » qui recommande la marque aux autres (cercles d'influence).

Les apports d'internet pour la fidélisation du client peuvent concerner les éléments suivants:

- Internet, contrairement aux autres canaux offre une plus grande interactivité avec l'adhérent. Le client peut souscrire au programme de fidélité, consulter son solde de points, et utiliser ses points 24 heures sur 24... ;
- le programme de fidélisation en ligne offre aussi l'opportunité d'enrichir la connaissance client en l'incitant à donner plus d'informations sur lui via des formulaires en ligne ;
- la réduction ou l'évitement de l'attrition des clients (le churn). Le canal internet permet de réagir automatiquement à une inactivité du client (en termes de commandes ou de visites) en lui adressant des messages adaptés ;
- l'amortissement des coûts d'acquisition clients, la maîtrise du *churn* et l'augmentation de la valeur du client dans le temps ; il s'agit de garder un client plus longtemps et d'augmenter la récurrence de ses achats et le montant de ses dépenses ;
- la réduction des coûts de gestion : gérer, un programme de fidélité en ligne, permet de réduire les coûts de gestion grâce à la dématérialisation ;
- la recommandation : un client fidèle et satisfait peut recommander la marque à ses proches et sur les avis de consommateurs en ligne. (Rosset, Sylla et Leclercq, 2009).

Enfin, les différents bénéfices qui peuvent être attendus dans la fidélisation sont essentiellement : l'amortissement des coûts d'acquisition clients, l'augmentation des revenus sur la durée, la réduction des coûts de gestion, et la recommandation.

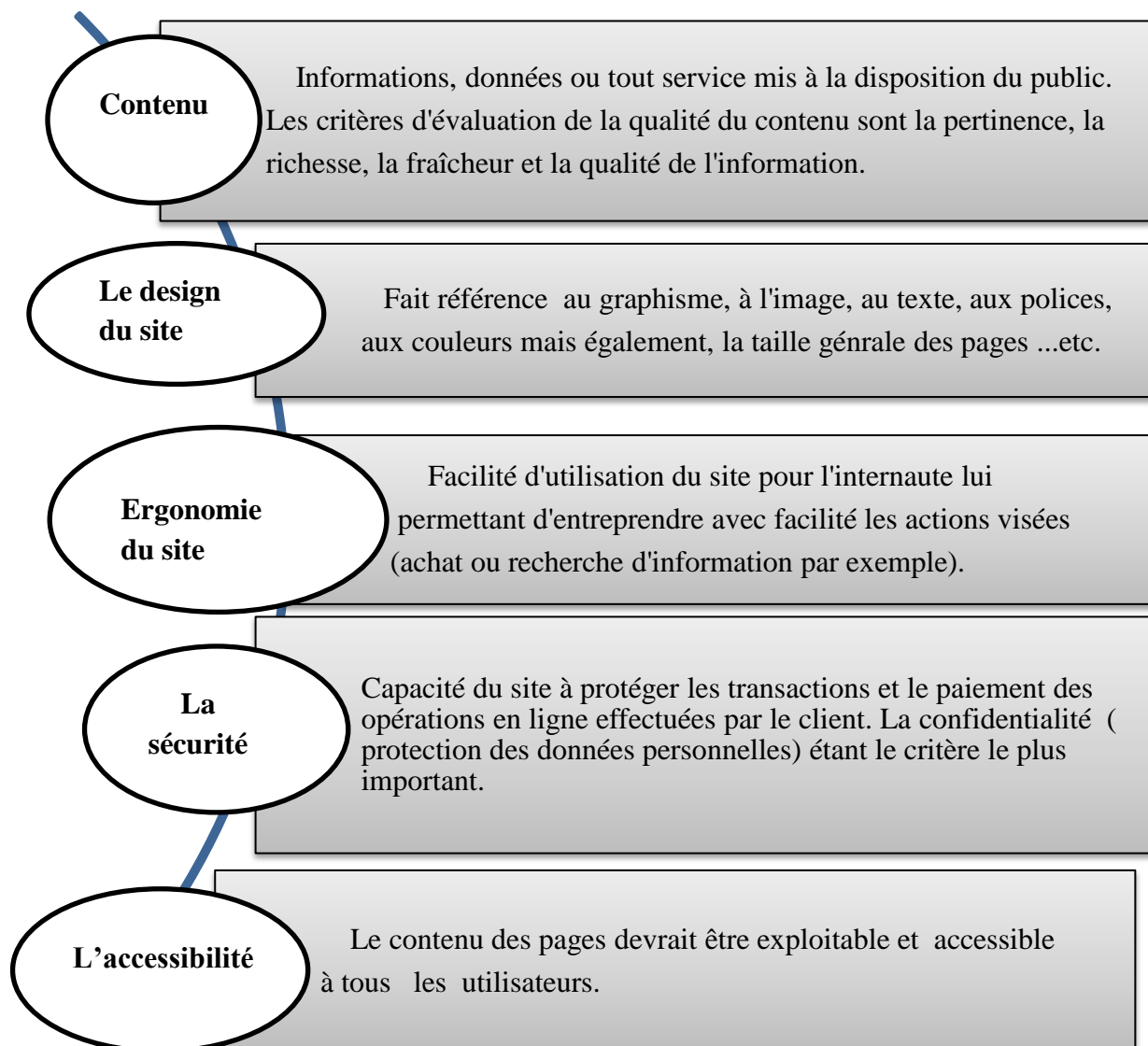
Exemples

- Dell qui propose à ses clients, depuis plusieurs années déjà, d'assembler des composants de bases pour construire leur PC en fonction de leurs besoins.
- Le site de confection Valmary permet de choisir, pour la fabrication d'une chemise, le tissu ainsi que la forme du col et des manches, conduisant à la réalisation d'un produit complètement spécifique.

Le rôle d'un site web de qualité

Afin de permettre aux clients d'interagir avec l'entreprise ou d'effectuer leurs achats en ligne, il est important que le site web soit conçu de sorte à assurer l'efficacité de son utilisation (voire son utilité) et sa contribution à la construction de la relation en ligne. Et cela dépend des caractéristiques techniques (fonctionnelles) et relationnelles du site.

Figure 20. Les caractéristiques techniques/fonctionnelles du site web



Source : Toufaily., E., (2011). La fidélisation des clients à un courtier en valeurs mobilières en ligne: quels rôles pour les caractéristiques du site web et le marketing relationnel? Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration. Université du Québec à Montréal pp. 65-67.

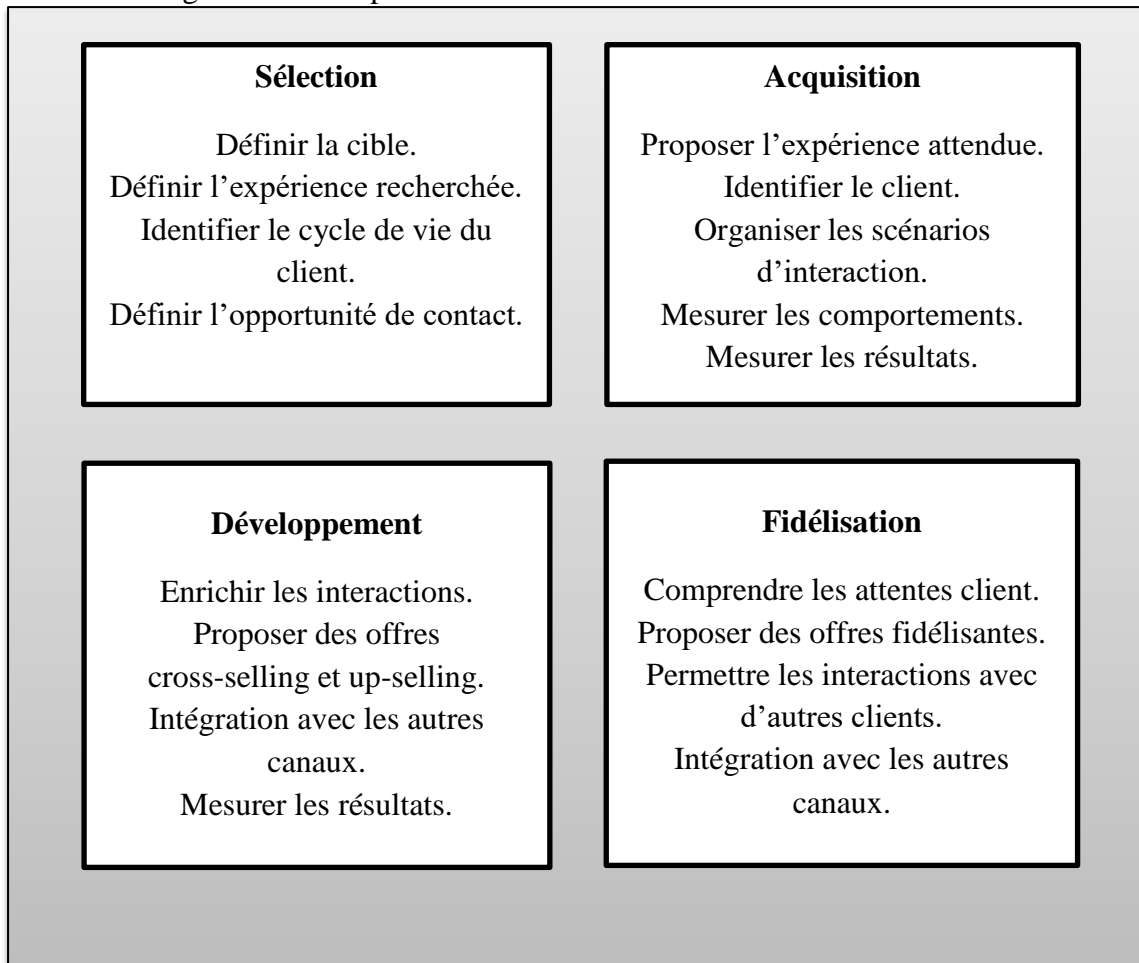
Réussir à fidéliser ses clients sur Internet est également important pour l'entreprise. Il lui convient donc d'associer à son site web des fonctionnalités spécifiques qui permettraient de développer des relations durables entre l'entreprise et ses clients. Ces fonctionnalités représentent les caractéristiques relationnelles du site :

- **l'information à valeur ajoutée :** le site web de l'entreprise devrait fournir des informations de qualité, c'est-à-dire des informations exactes, fiables, pertinentes et personnalisées en fonction des besoins des clients (Chen et Dibb, 2010) ;

- **la personnalisation** : il s'agit d'offrir des fonctions sur mesure en correspondance avec les attentes des clients, en leur procurant un meilleur service ;
- **la communication** : le site doit permettre à l'entreprise d'échanger et de dialoguer et partager des informations avec ses clients, notamment celles liées à leurs attentes et préférences ;
- **la présence sociale** : la présence sociale sur le Web implique la perception de l'utilisateur d'un site chaleureux, personnel, sociable, créant ainsi un sentiment de contact humain (Wang *et al.*, 2007) ;
- **la qualité de support** : elle réside dans le service offert aux clients et le suivi durant et après une transaction effectuée sur le site Web. Elle est reliée au suivi des plaintes, à la bonne gestion des réclamations et à l'assistance technique (Toufaily., E., 2011).

De plus, un site Web conçu dans une perspective relationnelle doit contribuer à chacune des étapes de la relation, comme le montre la figure ci-après.

Figure 21. Exemple de contribution du site Web à la relation client



Source : Jallat et al, 2014, p.345.

3. L'apport de l'e-CRM au développement de la valeur client

La mesure de l'efficacité de l'e-CRM doit nécessairement être analysée en comparaison à d'autres actions marketing envisagées. Cela nécessite la mise en place des dispositifs permettant de mesurer l'impact propre de l'e-CRM et le ROI du projet e-CRM. L'utilisation de la Valeur Actuelle Nette (somme des cash flow réactualisés sur 3 ans) est souvent mentionnée pour valoriser l'apport du programme e-CRM.

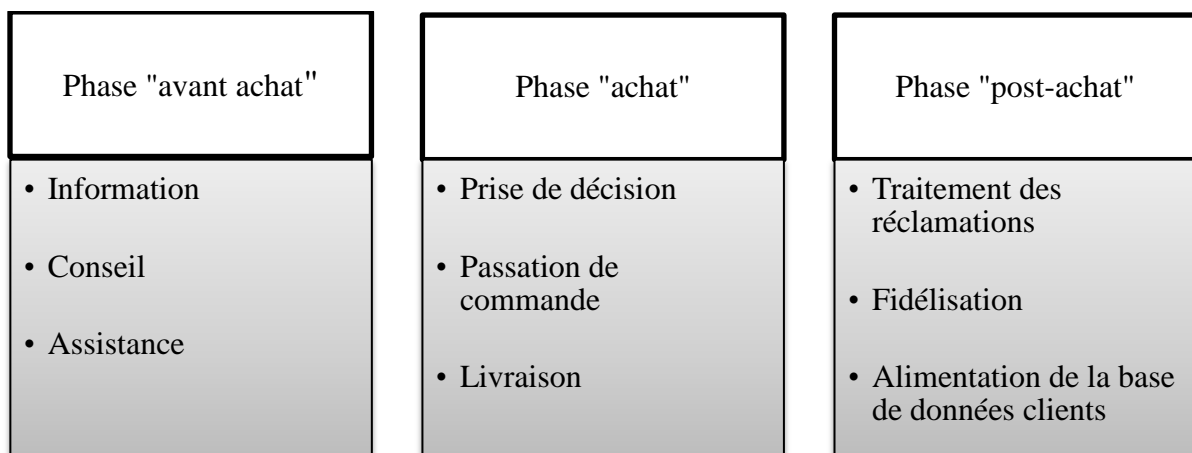
Le e-CRM peut contribuer au développement de la valeur client de différentes manières (Rosset, Sylla et Leclercq, 2009):

- en développant les ventes en ligne (*up-selling*, *cross-selling*) sur les clients, soit en substitution de ventes réalisées sur d'autres canaux soit de façon incrémentale (revenus additionnels).

- via le développement des actes de gestion par internet et du support en ligne générant ainsi des économies sur les autres canaux.
- en contribuant à la fidélisation (programmes de fidélité, engagements) et à la réduction du *churn* (perte de clients).
- Enfin en valorisant l'audience et la connaissance fine des clients pour développer les revenus publicitaires (ciblage comportemental).

Le web permet de multiplier les occasions de contact avec le client à moindre coût et d'aller plus loin que les autres canaux en termes d'ultra-personnalisation et d'automatisation marketing.

Figure 22. E-GRC et processus d'achat



Source : Bellaaj, M. (2014). Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME. *Revue française de gestion*, 238, pp.119-137. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.119-137>

Remarque

Afin d'augmenter les chances de fidéliser le client et de le dissuader de tester la concurrence, il est important que l'entreprise réussisse à mettre en avant des services ou des produits spécifiques sur la base des informations fournies lors de ses navigations précédentes. Exemple : grâce à « one click ordering » introduite par Amazon, l'utilisateur ne rentre qu'une fois les données le concernant, lors de son premier achat : adresse de livraison et de facturation, mode d'expédition souhaité, éventuellement informations bancaires. Toute nouvelle commande s'appuie sur ces informations que l'utilisateur pourra toujours adapter (pour envoyer un cadeau par exemple) ou re-valider, ce qui réduit considérablement le temps nécessaire à la passation de commande. En ce sens, se souvenir des coordonnées d'un client constitue la première marque de personnalisation.

4. Les facteurs clés de E-CRM

Ces facteurs sont principalement les suivants :

- développer des stratégies centrées sur le client ;
- l'adoption des technologies par la clientèle ;
- les performances de ces technologies par rapport aux attentes du client ;
- la personnalisation des applications Internet pour offrir des fonctions sur mesure aux clients.

Cependant, beaucoup de projets E-CRM ont été des échecs et les taux de satisfaction face à cet outil de gestion sont faibles, selon Pushkala (2002, cité par Rosset. C et al, 2009, p 16), les principales raisons d'échec d'implantation de solution e-CRM sont :

- **les conflits interdépartementaux**

Certaines organisations ont affirmé l'existence de problèmes entre certains départements, ce qui entrave le partage des informations entre eux. Ces conflits existent surtout entre l'équipe marketing et l'équipe spécialiste en TIC. Ces deux équipes doivent collaborer afin de faciliter l'implantation d'e-CRM.

- **la fonctionnalité des Systèmes**

Cette fonctionnalité peut être perturbée voire empêchée lorsque les différents systèmes ne sont pas bien intégrés vu la complexité de la technologie e-CRM ;

- **les ressources**

Les projets e-CRM nécessitent un budget assez important. La surestimation ou sous-évaluation du budget peut avoir un effet négatif sur l'implantation d'e-CRM.

D'autres facteurs peuvent causer l'échec de l'e-CRM :

- **la non-conformité entre la situation de l'organisation et le logiciel e-CRM.** Il est important de trouver un logiciel suffisamment compatible avec les plans de l'organisation (et non pas en se basant uniquement sur les idées de l'éditeur) car aucun logiciel e-CRM ne peut fonctionner avec succès dans toutes les organisations ;

- **la mauvaise compréhension du processus commercial de l'organisation** : avant l'achat du logiciel e-CRM, tous les processus commerciaux de l'organisation doivent être analysés ;
- **la résistance du personnel au changement et la difficulté à élaborer une stratégie bien formulée en amont** ;
- **l'intrusion dans la vie privée des personnes** : malgré tous les avantages de la personnalisation (mise en œuvre dans le cadre de l'e-CRM), de nombreux clients ne sont toujours pas satisfaits de la pénétration de l'entreprise dans leurs vies privées (seule une attention portée à leurs intérêts et préférences pourrait garantir leur satisfaction).

5. Les risques à prendre en compte lors de son projet e-CRM

- l'entreprise doit éviter la déshumanisation de la relation client en recourant beaucoup à l'automatisé. Il sera nécessaire de toujours utiliser les canaux traditionnels tels que les points de vente ou le call center, mais en y intégrant internet.

Dans certains cas, le recours à un canal de distribution direct sur le Web, peut se heurter à certains obstacles.

Exemple

Lorsque Levi's s'est lancé dans la vente de ses produits vestimentaires sur Internet, ses partenaires de distribution se sont montrés défavorables face à cette initiative qui revenait à les court-circuiter (laisser de côté un intermédiaire normal en passant par une voie plus rapide) et ont décidé de boycotter la marque. Face à cette hostilité, Levi's a dû faire machine arrière et revenir à un site vitrine.

- toute entreprise doit respecter et manipuler avec précaution les données personnelles dont elle dispose, et surtout faire preuve de transparence vis-à-vis de ses clients afin de ne pas les décevoir, même si les internautes exposent leur vie privée dans leurs blogs, au sein des forums ou via les réseaux sociaux.

- l'entreprise doit également prêter attention à la question de la délivrabilité des e-mails qui tend à devenir cruciale au regard de ceux qui n'arrivent jamais dans la boîte de messagerie de leurs destinataires. Ce phénomène est d'autant plus gênant lorsqu'il s'agit de messages de service (confirmation de commandes, informations sur une livraison ...).

L'importance de la conception d'un site web ergonomique et facile à utiliser

L'usabilité du site (facile à utiliser, ergonomique) préconise un allègement des pages afin d'accélérer leur chargement. Pour ce faire, l'entreprise s'appuie sur des infrastructures solides et des mécanismes optimisés. Les outils de personnalisation permettent d'obtenir des pages qui sont générées dynamiquement sans dégrader le fonctionnement global du site.

Selon Ladwein (2000, p.58), une meilleure conception du site Web a des conséquences doubles : elle permet d'une part de faciliter, voire d'autoriser l'accès à un site marchand, mais aussi et surtout, par le confort qui peut en résulter, elle permet également au visiteur de revenir sur le site. Ainsi pour autoriser la fidélisation, il est indispensable d'optimiser la conception de l'interface.

L'importance de la cohérence entre les différents canaux

Il est nécessaire pour l'entreprise de s'assurer de la complémentarité des canaux auxquels elle recourt aussi bien pour contacter et communiquer avec ses clients que pour réaliser ses actions marketing pour répondre à leurs attentes. Pour ce faire, elle devrait s'appuyer sur les opportunités qu'offrent les nouvelles technologies notamment Internet, en mettant en œuvre son projet e-CRM, sans négliger les canaux traditionnels déjà existants.

Il s'agit donc, d'asseoir une stratégie (Brown, 2006, p. 186) qui doit :

- s'appliquer de façon homogène à tous les canaux opportuns ;
- reposer sur une cohérence des données recueillies sur la clientèle ;
- répondre à la question « comment les clients souhaitent-ils nous contacter ? » ;
- définir les canaux les plus appropriés à chaque type de client et d'interaction/transaction.

6. La e-fidélité

Beaucoup d'entreprises recourent à l'outil internet dans le cadre de leur approche relationnelle et leur capacité à offrir un service de qualité sur leurs sites web influence la fidélité de leurs clients.

6.1. Définition

Selon Tarafdar et Zhang (2008) : « la fidélité à un site Web est définie par les visites répétées effectuées par la même personne. »

En d'autres termes la fidélité en ligne consiste pour l'internaute à développer une attitude favorable et positive envers le site internet d'une entreprise et à avoir une intention de revenir sur le site Web et d'effectuer des achats dans le futur.

6.2. Les éléments menant à la fidélité en ligne

D'après Reichheld et Schefter (2000, cité par Ben Arous, 2015, p.71), plusieurs facteurs sont déterminants dans la fidélité en ligne, à savoir :

- la qualité de support au client ;
- la livraison juste à temps ;
- la présentation esthétique des produits ;
- les prix raisonnables de traitement et d'expédition des commandes ;
- les politiques de confidentialité claires et dignes de confiance.

Conclusion

Dans le contexte d'amplification de l'utilisation de l'outil internet et des réseaux sociaux, les clients ont la capacité d'interagir directement et plus rapidement avec l'entreprise, d'obtenir des réponses à leurs questions et de s'exprimer sur leurs expériences d'achat ou de consommation. Toutefois, l'entreprise doit être prudente quant à l'utilisation des données personnelles des clients, en s'efforçant notamment, de comprendre l'attitude de ces derniers sur ce sujet sensible et respecter leur vie privée.

Application

Extrait de l'étude de cas : « Val Thorens⁴ : la relation client au cœur de la stratégie marketing », réalisée par Catherine RAVIX et Gabriel GUALLINO (2015).

Val Thorens, de la politique de service à la construction d'une marque

Une station de sport d'hiver « Grand domaine »

Val Thorens est une station savoyarde, située dans la vallée de la Tarentaise, construite ex nihilo en 1971. Son altitude élevée, 2300 mètres, en fait la station la plus haute d'Europe. Elle fait partie du domaine skiable des Trois Vallées, qui inclut également Courchevel, Méribel, la Tania, Brides-les-Bains, Les Ménuires, Saint-Martin et Orelle. Station de « troisième génération » tardive⁵, elle a su intégrer les attentes nouvelles de la clientèle (qualité de hébergement, nature du domaine skiable) dès sa construction, et n'a cessé de chercher à être précurseur tout au long de son développement (en 1981-82, la construction du téléphérique de la Cime Caron, le plus gros téléphérique du monde, pour accéder à 3200 m d'altitude ; en 1987, l'une des premières stations à se doter d'une centrale de réservation à l'initiative de la société des remontées mécaniques ; en 1995, la création du télésiège à double embarquement qui permet d'augmenter le débit des télésièges et d'améliorer le confort des clients).

Les caractéristiques géographiques de Val Thorens en font une station sportive. 99% du domaine skiable se situent entre 2300 et 3200 mètres d'altitude (La Cime Caron), ce qui garantit une neige de qualité (naturelle ou de culture) sur la totalité de la saison hiver, qui commence généralement à la mi-décembre (Val Thorens est toujours « la 1^{ère} station » à ouvrir) et se termine début mai. Le relief a permis l'aménagement de pistes techniques et difficiles sur les parties hautes du massif (30% du domaine sont réservés à des skieurs confirmés) alors que l'espace proche du front de neige est très accessible pour les débutants. Les skieurs ont 150 km de pistes à leur disposition (sans compter les 600 km de pistes des 3

⁴ Cas réel. Ce cas présente la réflexion menée par les acteurs de la station de Val Thorens. Les auteurs remercient Grégory GUZZO, directeur de l'Office de Tourisme de Val Thorens, pour la qualité des informations communiquées et des échanges lors de la réalisation de ce cas.

⁵ A partir des années 1960 apparaissent les stations dites de « troisième génération », ou « stations intégrées » (ex. La Plagne, Avoriaz, Flaine). Elles sont le fruit d'une volonté politique d'aménager la montagne avant tout à des fins économiques, volonté instrumentalisée à travers le « Plan Neige » mis en place en 1964. Les principales caractéristiques des stations intégrées sont des immeubles tous identiques, groupés autour d'un front de neige, offrant des logements standardisés et de petite surface. C'est la réponse au tourisme de masse en croissance. Ces stations sont souvent qualifiées « d'usine à ski », peu respectueuse de l'environnement naturel. Certaines ont toutefois été conçues avec une vocation architecturale et esthétique (Flaine).

Vallées), le seul domaine de Val Thorens proposant 78 pistes (8 noires, 30 rouges, 29 bleues et 11 vertes). Un *snowpark* de 70 000 m² offre la possibilité aux skieurs et *snowboarders* d'évoluer, de progresser et de se perfectionner sur un parcours *freestyle* adapté par niveau.

Quotidiennement, les 65 salariés et les 120 saisonniers de la société de remontées de mécaniques, la Setam, exploitent un parc total de 32 remontées mécaniques (dont 1 téléphérique, 4 Funitels, 3 télécabines, 8 télésièges débrayables, etc.) et préparent les pistes. Le niveau de performance du domaine skiable de Val Thorens, tant au niveau des infrastructures, des aménagements, des équipements et de la sécurité, est par conséquent très élevé.

Val Thorens est, de ce fait, « étiquetée » station « Grand Domaine et « Nouvelle Glisse » par France Montagne. Elle est aussi labellisée « Famille Plus » et « Top of the French Alps ».

Les ingrédients de l'offre

Une station de sport d'hiver ne se contente pas toutefois de proposer des pentes en nombre et des remontées mécaniques, elle offre aussi tous les éléments constitutifs d'un séjour agréable à la montagne : l'hébergement, les activités sportives hors ski (piscine, luge...), les activités après-ski (culture, divertissements, animations...), les commerces (alimentaires et non alimentaires), et des infrastructures logistiques (parking, transports) pour faciliter le quotidien. À Val Thorens, c'est la combinaison de tout cela qui contribue à créer l'ambiance globale de la station, sportive, très jeune, fun, dynamique et festive.

L'hébergement : Val Thorens compte 22800 lits touristiques, 15542 lits commercialisés (68,2%) et 7258 lits diffus (31,8%). Les commercialisés sont répartis de la façon suivante : 10063 en résidence de tourisme, 3322 lits en agences immobilières, 1173 lits en hôtels et 984 lits en villages et clubs de vacances. La répartition des séjours selon le type d'hébergement suit cette logique puisque 68% des séjours se font en résidence de tourisme, 21% en locations immobilières, 6% en village et clubs de vacances et 5% seulement en hôtel.

Le type d'hébergement peut avoir un certain impact sur le positionnement de l'offre d'une station : l'hospitalité se ressent plus facilement dans un hôtel que dans une résidence de tourisme, aussi qualitative soit-elle. À l'inverse, un hébergement en résidence peut mieux convenir à une famille ou à un groupe d'amis.

Les activités et loisirs

- Le Centre sportif : avec un espace de plus de 7500 m² d'espace couvert, le Centre Sportif propose des programmes multi-activités alliant remise en forme (espace aquatique), sport (tennis, basket-ball, musculation et fitness, etc.) et détente (espace bien-être).
- Les Écoles de ski : l'apprentissage du ski, quelle que soit la pratique, ou son perfectionnement, se fait dans les écoles de ski présentes dans la station, l'École de Ski Français et École de Ski Internationale Prosneige. Ces écoles proposent également des prestations sur mesure d'accompagnement par un guide moniteur pour des sorties de ski en hors-piste, en *free ride*, en randonnée...
- La conduite sur glace : le circuit de conduite sur glace, homologué pour accueillir les courses du Trophée Andros, propose des cours particuliers, des stages, des roulages libres ainsi que des baptêmes avec des pilotes professionnels.
- Le Toboggan, une piste de luge longue de 6 km, prend son départ au pied du glacier de Pécelet à 3000 m d'altitude, et suit un itinéraire ludique avec des virages relevés et des pentes variées.
- Des sorties en moto neige, des sorties en parapente, ou encore des descentes en VTT sur la neige sont proposées par des prestataires ou moniteurs présents dans la station.
- Des sentiers pédestres balisés et damés permettent aux piétons de découvrir la station et ses environs. Des remontées mécaniques sont également accessibles aux non skieurs pour admirer les panoramas.
- Enfin, Val Thorens a également un cinéma, un bowling et une bibliothèque.

Les évènements et animations :

De nombreux évènements et animations rythment la station chaque mois, que ce soit des contests sportifs (Ski Force Winter tour, Coupe d'Europe de Slopestyle, etc.), des célébrations thématiques (la saint-Valentin dans les hauteurs) ou encore une quasi-privatisation de la station pour un évènement particulier, tel que la « Dutch week » (les Néerlandais se retrouvent à Val Thorens chaque fin d'hiver à l'occasion de la « Dutch week » pour fêter l'anniversaire de la reine (Koninginnedag). C'est une fête populaire où ski et animations se succèdent).

Des visites culturelles sont organisées avec des guides conférenciers pour découvrir les églises baroques dans la vallée des Bellevilles. Des concerts de musique classique sont régulièrement programmés.

Les commerces, restaurants et lieux de divertissement : 99 commerces et 60 restaurants (dont plusieurs étoilés).

Le parking :

Val Thorens étant une station semi-piétonne, le stationnement dans les rues est interdit. Pour assurer le confort, facilitation et sécurité, les nouveaux arrivants peuvent effectuer un « arrêt minute » pour déposer leurs bagages sur le lieu de résidence, mais les véhicules doivent ensuite être garés dans l'un des parkings de la station. Des navettes gratuites sont mises à votre disposition pour regagner le lieu d'hébergement. La société d'exploitation des parkings, Valthoparc, gère près de 3500 places réparties sur trois parkings.

L'Office de Tourisme, coordinateurs de l'offre globale :

L'Office de Tourisme⁶ est l'acteur central qui coordonne l'offre de la station. Ses missions sont nombreuses : Accueil et information de la clientèle (physique, téléphonique et par mails) ; Promotion de la station (participation à des salons, production de documents) ; Marketing et Communication ; Démarche qualité (classement et labellisation, enquête de satisfaction) ; Gestion des animations ; Coordination des différents acteurs socio-professionnels de la station.

Cette dernière mission est clé, car les acteurs mobilisés pour que le visiteur vive un séjour agréable et conforme à ses attentes sont nombreux. Le client va en effet être tour à tour en contact :

- avec les remontées mécaniques (achat de son forfait en caisses, échange avec les « perchmans » ou les pisteurs) ;
- avec son hébergeur (intensité et contenu de l'interaction différents selon le type d'hébergement) ;
- avec les commerçants ;
- avec les prestataires sportifs (le secrétariat de l'école de ski, puis le moniteur) ;
- avec les serveurs des restaurants ;

⁶ Association Loi 1901.

- avec le personnel du parking...

Chacune de ces interactions va nourrir la perception globale que le client va finalement retenir de son séjour à Val Thorens.

En revanche, les acteurs de l'offre, eux, ne considèrent que l'interaction qui les concerne directement, sans forcément faire cas des autres expériences vécues par leur client.

De ce fait, l'Office de Tourisme a pour rôle de coordonner les différents éléments qui constituent l'offre globale et doit veiller à ce qu'il y ait une bonne homogénéité en termes de qualité de service. Par ailleurs, chaque acteur de l'offre a la possibilité de bien connaître sa clientèle, puisqu'il est en contact direct avec elle, mais c'est plus difficile pour l'Office de Tourisme d'avoir une connaissance approfondie des clients de la station puisque tous ne passent justement pas par l'Office de Tourisme. Une centrale de réservation a donc été mise en place, d'une part dans un vrai esprit de service à l'égard du client (lui faciliter la préparation de son séjour), et d'autre part pour pouvoir mieux maîtriser la relation client avec lui. Val Thorens Réservation s'occupe de composer un séjour adapté aux souhaits et exigences du client, en intégrant l'hébergement, les forfaits de ski, l'école de ski, le transfert depuis un aéroport ou une gare, et des réservations sur des activités ou des événements particuliers. Le caractère *all inclusive* de cette approche permet de satisfaire des consommateurs qui apprécient les offres packagées.

La cible

À la différence d'une entreprise conçoit son offre dans le but de la destiner à une cible bien déterminée, une station de sport d'hiver doit compenser avec des éléments sur lesquels elle n'a aucune prise, typiquement le niveau de sportivité de la station. Les caractéristiques de la station conditionnent par conséquent la cible potentielle.

Autrement dit, la cible d'un territoire touristique se prédétermine plus qu'elle ne se détermine.

La station peut toutefois orienter certains éléments de l'offre (hébergement, activités hors ski, divertissements...) pour tenter de toucher une cible particulière. C'est donc bien la logique de service, l'esprit du service, la relation de services, qui peuvent permettre de travailler le couple positionnement/cible.

- Val Thorens s'adresse à une clientèle qui souhaite combiner pratique intense du ski et ambiance festive, mais la diversité des activités proposées permet également de cibler une clientèle familiale. Plus de 60% de la clientèle sont d'origine étrangère (33% de néerlandais, 18% de britanniques, 16% de belges), et de CSP+. C'est une clientèle exigeante, habituée à des standards élevés dans tous les univers de consommation et friande d'innovation. La clientèle est fidèle, (60%), mais son renouvellement impose de toucher un public jeune, clientèle encore plus attirée par les innovations de produits ou de services, et « adopteurs précoces » en général. L'âge moyen est 36 ans.

Val Thorens doit toutefois faire face à la cohabitation pas toujours facile de vacanciers qui viennent au ski pour des motivations différentes... Dans certains endroits de la station, les jeunes fêtards anglo-saxons, parfois très bruyants, peuvent empêcher les familles fatiguées de dormir paisiblement...

Un repositionnement récent et création d'une marque : Val Thorens United

En 2012, face au contexte général du marché (baisse des nuitées, augmentation de la concurrence, demande en stagnation), Val Thorens initie une démarche de repositionnement. L'idée est d'imaginer Val Thorens comme un *resort* grandeur nature, et de créer une image qui puisse être relayée de façon cohérente par tous les acteurs et intervenants de la station. Val Thorens veut devenir une référence du tourisme des sports d'hivers du XXI^e siècle.

À l'issue d'un diagnostic approfondi, il ressort que Val Thorens est une station multiculturelle, pionnière, développant un esprit d'équipe, proposant un militing-pot d'activité et d'ambiances, donc une station fédératrice et unie. La station adopte alors la marque « Val Thorens United ».

Val Thorens se positionne donc comme la station qui « conjugue le meilleur du ski avec le meilleur de l'ambiance ». Les trois axes principaux pour atteindre ce nouveau positionnement sont :

- **offrir de la convivialité** : créer une ambiance festive, chaleureuse, maîtrisée et spécifique à Val Thorens ;
- **innover** : être pionnier de l'offre montagne et des innovations produits ;
- **améliorer la relation client** : considérer le client de Val Thorens comme un hôte que l'on connaît bien et que l'on accueille véritablement.

La relation client au cœur de la stratégie marketing

Un objectif, fidéliser toujours et encore !

Une bonne connaissance de sa clientèle (étude de satisfaction régulière, analyses des commentaires sur les réseaux sociaux...) a permis à Val Thorens de toujours être en adéquation avec les attentes de sa cible, et de les anticiper. Stratégie gagnante, puisque les clients sont fidèles, les chiffres parlent d'eux-mêmes : 70% des clients de la station sont « tout à fait satisfait » et prêts à la recommander et 60% des clients ont réalisé plus de 3 jours séjours à Val Thorens en 5 ans, dont 17% qui sont ultra fidèles avec + de 6 séjours.

Mais ces bons résultats n'empêchent pas le directeur de l'Office de Tourisme d'être convaincu que la fidélité d'un client se mérite et qu'il faut sans cesse travailler pour la conserver.

Les clients ne fréquentent pas qu'une seule station, mais plusieurs. Par exemple, 56% des clients DE Val Thorens ont fréquenté au moins 3 fois une autre station, et 72% des ultra-fidèles de la station⁷ sont allés au moins 6 fois dans d'autres stations. De ce fait, ce sont des « habitués » qui s'attendent à voir les prestations s'améliorer partout où ils vont skier ou passer une semaine à la neige. Même s'ils sont attachés à Val Thorens, ils peuvent être séduits par des destinations qu'ils ont déjà fréquentées et qui sauraient opportunément leur donner envie de revenir.

Internet et les réseaux sociaux contribuent aussi fortement à élever le niveau d'attente, car tout se dit, tout se sait par d'autres voix que les voies de la communication institutionnelle. Communiquer à l'heure des réseaux sociaux est devenu une course de vitesse. Les clients d'une marque aiment être informés en temps réel et s'enorgueillissent d'être au courant avant tout le monde, cela renforce leur sentiment d'appartenance et de lien privilégié avec la marque.

Avec Internet, ils sont surtout devenus exigeants en matière de transparence et de clarté de l'information. Le phénomène est amplifié lorsqu'il s'agit d'un achat impliquant tel qu'un séjour au ski. Maximiser son plaisir étant la première de ses motivations, le client va donc être à la quête et à l'écoute de tous les signaux qui vont le conforter dans l'idée qu'il ne se trompe pas. Et comme dans tous les autres secteurs de la communication, les stations de sport d'hiver ont affaire à un consommateur devenu lui-même expert en marketing, qui sait reconnaître une

⁷ Chiffres hiver 2012.

information vraie du simple *buzz*. Il faut par conséquent habilement construire sa stratégie de communication sur le net, de façon à entretenir le contact avec le client durant l'année, et faire en sorte que réserver sa semaine à Val Thorens devienne une évidence : la première raison qui explique l'abandon d'une marque par un consommateur est justement le manque de contact avec la marque.

Gérer la relation client (GRC) apparaît donc comme une nécessité pour la station, décidée à passer d'une fidélité volontaire à une fidélité stimulée.

Deux moyens : gérer la relation client de façon concertée au sein de la relation et créer du lien avec le client

Gérer la relation client de façon concertée au sein de la station

Pour l'hiver 2013, Val Thorens met en place un dispositif de GRC pour toute la station. Le principe consiste à agréger les fichiers de cinq acteurs clés de la station (pour commencer), qui sont la société de remontées mécaniques, la société d'exploitation des parkings, l'office de tourisme, le centre des sports et la centrale de réservation. L'intérêt est de disposer d'un fichier propre, conforme aux exigences de la CNIL qualifié, dédoublonné, et mis à jour régulièrement. Ce premier fichier client global de 100 000 contacts va permettre de mieux connaître le client de la station, et comprendre ses comportements d'achat. L'Office de Tourisme exploitera cette base pour optimiser la communication multi-canal de la station, et chaque acteur partenaire pourra faire les extractions qui le concernent et gérer ses opérations de marketing direct.

La particularité intéressante de ce dispositif au demeurant très classique de la GRC, c'est qu'il s'applique à une station de sport d'hiver qui compte de nombreux intervenants dans l'offre, habitués à gérer leur propre fichier clients. Le partage d'information offre ainsi l'opportunité d'avoir une stratégie « institutionnelle », car c'est la station Val Thorens qui va parler au client, et pas seulement tel ou tel prestataire ou commerçant. Le client va ainsi clairement percevoir l'offre globale Val Thorens, puisqu'on lui fournit des informations qui concernent l'ensemble de son séjour, et pas seulement sur seul aspect. La marque Val Thorens prend donc tout son sens, le client ressent véritablement l'unité derrière le « Val Thorens United ».

L'opérationnalisation de la politique de GRC s'organise autour de deux axes :

1. **Enrichir le fichier** en collectant plus d'emails et de numéros de téléphone. Une carte conçue comme un « City pass », la Val Tho Card, va permettre d'atteindre cet objectif. Pour le client, c'est un moyen de connaître et vivre pleinement toutes les expériences à faire en station il reçoit des informations utiles, profite d'offres privilégiées et se sent membre d'une communauté pour la station, c'est l'opportunité de se différencier et de donner l'image d'une station de sport d'hiver tournée vers le service, et soucieuse de faciliter au maximum le séjour de son client.
2. **Animer la relation client.** L'objectif est de nourrir cette relation à travers une succession d'informations qui peuvent être de nature différente : une promotion liée à la carte Vak Tho Card, un message d'accueil, un bon plan location de matériel, une invitation VIP, une annonce météo... Il faut simplement que les maîtres mots de toute cette opération soient « informer, donner envie de venir, accueillir, faciliter le séjour ; remercier », et surtout... « redonner à nouveau envie de revenir ».

Le parcours classique du client, lorsqu'il arrive en station, est le suivant : il prend possession de son hébergement, il décharge sa voiture, puis il va la ranger au parking. Il s'occupe ensuite de son activité ski, c'est-à-dire forfaits et location du matériel. Il recherche enfin des informations générales sur la station (commerces, animations,...). Son séjour peut alors commencer. Lorsqu'il quitte la station, il va rechercher de l'information l'état du trafic, la météo, etc. les occasions sont donc nombreuses pour l'accompagner et le guider au cours de toutes ses étapes.

Par ailleurs, le contact avec le client doit commencer bien avant son arrivée. Il commence en général à réfléchir à ses vacances d'hiver à la fin de l'été. Plus il réserve tôt, plus il a de la chance de trouver ce qu'il recherche.

Le client peut aussi être intéressé par la vie de la station quand il n'y est pas. Les grands projets à venir, les premières neiges, les nouveaux équipements...

Mais la station veut plus qu'un outil de GRC, il faut absolument créer du lien avec le client, car c'est ce lien qui va le fidéliser.

Créer du lien avec le client

Le risque, effectivement, est de trop miser sur l'efficacité mécanique du dispositif de GRC et d'oublier qu'une somme de contacts, même intelligemment établis, ne fait pas forcément une relation.

Le contenu de la relation est essentiel, l'objectif est donc de créer des liens étroits pour une relation durable, de véritables liens sociaux et personnalisés. Le sourire du perchman, l'anecdote du barman, la discussion sur la météo du jour avec le commerçant, sont des petits échanges informels mais qui contribuent à développer un affect pour la station. Se sentir bien, se sentir accueilli, voilà ce qui va faire revenir le client. Il doit se sentir en confiance et être convaincu que tous les acteurs de la station ont envie de lui faire passer un séjour agréable.

Mais comment faire quand on accueille 26 000 personnes environ par semaine de mi-décembre à fin avril ? Comment faire quand on reçoit plus de quinze nationalités différentes ? Comment faire quand une part importante des salariés de la station est constituée de saisonniers qui ne connaissent pas forcément les lieux et qui découvrent souvent la station au même temps que les clients ? L'Office de Tourisme est là pour accueillir les clients (un pot d'arrivée est organisé tous les samedis, par exemple), pour les informer, mais à peine 300 personnes passent dans les bureaux de l'Office chaque jour, ce qui se comprend aisément : si l'on informe le visiteur par SMS ou par mail, pourquoi viendrait-il chercher les informations sur place ?

Le directeur de L'Office de Tourisme se pose donc la question d'une bonne articulation entre une gestion des contacts via l'outil GRC et une gestion plus « humaine » au sein de station, toutes deux indispensables. Quelle fréquence de contact envisager, que dire, à quel moment, sur quel ton, et par qui ? Par le passé, Val Thorens avait été qualifiée « d'usine à ski », mais la station avait réussi à se débarrasser de cette image. Il ne faudrait pas qu'une automatisation des contacts ne vienne la raviver, l'une des promesses du nouveau positionnement est d' « offrir de la convivialité », ne l'oublions pas...

Questions :

1. Montrez et expliquez en quoi la mise en place d'une stratégie de GRC s'avère un choix pertinent dans le cas de Val Thorens ;
2. Comment, selon vous, serait-il judicieux et profitable pour Val Thorens d'envisager le renforcement de la dimension humaine dans sa stratégie de GRC ?

Références bibliographiques

- Ambroise, L. (2015). Gestion de la relation client et performance des PME, *Décisions Marketing*, 77, pp. 13-30.
- Ahnyne R. (2022). CRM B2B. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*. Volume 10 ~ Issue 11 (2022) pp: 15-24. www.questjournals.org (Research Paper)
- Anne Julien, Andre Marot ,(2012), *Marketing De La Banque Et De L'assurance*. Paris : Dunod.61.
- Balantzian G. (2002), *Les systèmes d'information : art et pratiques ; édition organisation*.
- Bauer H.H., M. Grether et M. Leach (2002). Building Customer Relations Over the Internet. *Industrial Marketing Management*, vol. 31, p. 155-163.
- Bellaaj, M. (2014). Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME. *Revue française de gestion*, 238, pp. 119-137. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.119-137>
- Ben Arous, O. (2015). La gestion de la qualité du service client. Mémoire. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Boisdevésy. J-C. (2001). *Le Marketing relationnel*. Paris : éditions d'organisation.
- Bourroubey S. (2017). Perception des centres d'appels comme support relationnel par les clients : Etude empirique. Thèse de doctorat, Université d'Oran 2.
- Brown. S., (2000). CRM, la Gestion de la Relation Client. Pearson Education France.
- Brown.S., (2006). *CRM, la Gestion de la Relation Client*. Pearson Education France, Paris.
- Buttle, B. (2009). *Customer Relationship Management: concepts and technologies*. Published by Elsevier Ltd.
- Chung Chai Man. A, (2022). Stratégies de reconquête des clients partis suite à un échec de service. Gestion et management. Thèse de doctorat. Université de Lyon, 2022. Français. NNT : 2022LYSE3013. tel-03956012)
- Chen J. et Dibb S. (2010), Consumer trust in the online retail context: exploring the antecedents and consequences, *Psychology and Marketing*, 27, 4, 323-346.
- Crié., D. (1999). Les produits fidélisants dans la relation client-fournisseur. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion. Université de Lille.

- Denis Darpy, (2012). *Comportements Du Consommateur*. Paris : Dunod.
- Desjardins., S. (2007). Analyse de la fidélité de la clientèle d'une pme dans le secteur des services: mythe ou réalité? décembre 2007. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Donaldson B. (1998) *Sales management: Theory and Practice*, 2nd Ed., London, McMillan.
- Duême S, Ghibert E. (2019). *Pro en relation client*, vuibert, Paris, 2019.
- Gabriel, P., Divard R., Le Gall-Ely. M et Prim-Allaz, I. (2014). *Marketing des services*. Paris : Dunod.
- Helfer, J-P., Orsoni, J. et Sabri, O. (2014). *Marketing*. Paris: éditions Vuibert.
- Houver, N (2017). *Le petit Relation client : les pratiques indispensables*, Paris : Dunod.
- Ivens, B et Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*, No. 31, pp. 39-47.
- Jallat et al., (2014). *Gestion de la relation client : total relationship management, big data et marketing mobile*. Paris : Pearson.
- Jallat. F, Stevens. E., et Volle, P. (2007). *Gestion de la Relation Client*. Pearson Education France.
- Kalika, M (2006). *Management et TIC*. Paris : éditions Liaisons.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71–82.
- Kotler P., Keller K-L. et Manceau D. (2015), *Marketing Management*, 15e édition, Pearson.
- Ladhari, R. (2005). La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences. *Revue de l'Université de Moncton*, 36(2), 171–201. <https://doi.org/10.7202/014503ar>
- Ladwein, R. (2000). Ergonomie des sites Web et accessibilité de l'offre: quelques problèmes et enjeux pour le e-commerce. *Décisions Marketing* 21, pp. 57-71
Doi: 10.7193/DM.021.57.71
- Lefebure. R et Venturi. G. (2001). *Gestion de la relation client*. Paris : éditions Eyrolles.

- Lefébure. R., et Venturi. G (2005). *Gestion de la relation client*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Lehu J.M. (2003). *Stratégie de fidélisation*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lewi, G, Rogliano, C. (2006). *Mémento Pratique Du Branding*. Pearson éducation, France.
- Malaval, P et Bénaroya. C. (2017). *Marketing Business to Business*. Paris: Pearson France.
- Meier, A et Zumstein,D. (2008). Le CRM analytique : les outils d'analyse OLAP et le Data Mining. Dans le cadre du séminaire « Customer Relationship Management.», Faculté des Sciences économiques et sociales. Université de Fribourg.
- Meyer-Waarden, L. (2002). Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation : une étude empirique sur la base d'un panel single source. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Académie de Bordeaux, Université de Pau et des Pays de l'Adour – IAE.
- Meyer-Waarden, L. (2015). *Management de la fidélisation, de la stratégie aux technologies digitales*. Paris : Magnard-Vuibert.
- Meyronin. M. et Spencer T. (2016). *Management de la relation client : symétrie des attentions, digitalisation et coproduction*. Paris : Magnard-Vuibert.
- Mimouni-Chaabane, A., et Volle, P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63, 1, 32-37.
- Morgat, P. (2000). *Fidélisez vos clients*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Najjar, H, Najjar, C, Zaiem, I. (2011). Contribution de la qualité relationnelle à la fidélité des consommateurs et au choix du point de vente. N°6, pp. 1-33.
- Netter, O. Hill, N. (2000). Satisfaction client: de la conquête à la fidélisation. Paris : Editions Eska. p.43.
- NGoala, G. (2007). Vers une nouvelle génération de CRM. *Décisions marketing*, Janvier-Mars 2007 (45), 35-47.
- Noyé, D. (2004). *Pour fidéliser les clients*. Paris : INSEP Consulting éditions.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. 17:4.460-469.
- Payne, A. (1995). *Relationship marketing: a broadened view of marketing*, in Payne, A. (Eds) *Advances in Relationship Marketing*. London: Kogan Page.

- Pellat, G., Poujol, F., & Siadou-Martin, B. (2010). L'orientation client du vendeur du point de vue du consommateur : les apports de la théorie de l'attachement. *Revue Management et Avenir*, 31.
- Ray, D. (2002). *Mesurer et développer la satisfaction client*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Romain F (2022). Utilisation des technologies d'aide à la vente en négociation BtoB : étude de ses déterminants, conséquences et mécanismes interpersonnels et intrapersonnels. Gestion et management. Thèse de doctorat, Université de Lyon, 2022.
- Rosset, C, Sylla, A et Leclercq, D. (2009). e-CRM comment placer internet au cœur de la stratégie client multicanal ?, livre blanc e-CRM.
- Rosset. C et al (2009). E-CRM, comment placer internet au cœur de la stratégie client multicanal ? », Livre Blanc, Solucom groupe.
- Skik, M., Bouzaiene, A. & Hikkerova, L. (2017). Les préalables à la mise en place d'un CRM bancaire : Le cas d'une banque tunisienne. *Gestion 2000*, 34, 181-202. <https://doi.org/10.3917/g2000.341.0181>
- Sonkova, T. et Grabowska, M. (2015). Customer Engagement: Transactional vs. Relationship Marketing. *Journal of International Studies*, 8(1), 196-207.
- Soulez, S. (2017). Le marketing : Marketing stratégique/Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel, Gualino Editeur,
- Soulié Fogelman, F. (2006). Apprentissage Artificiel et Fouille de Données. 2èmes Journées thématiques. Jeudi 27 et Vendredi 28 Avril 2006. Université Paris 13, Institut Galilée.
- Tarafdar. M et Zhang.J. (2007). Determinants of Reach and Loyalty – A Study of Website Performance and Implications for Website Design. *Journal of Computer Information Systems*, 48(2), pp.16-24
- Toufaily, E. (2011). La fidélisation des clients à un courtier en valeurs mobilières en ligne: quels rôles pour les caractéristiques du site web et le marketing relationnel? Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration. Université du Québec à Montréal.
- Toufaily, E. (2011). La fidélisation des clients à un courtier en valeurs mobilières en ligne: quels rôles pour les caractéristiques du site web et le marketing relationnel?, Université du Québec à Montréal.
- Tufféry.S (2005). Datamining et statistique décisionnelle : l'intelligence dans les bases de données. Paris : Edition TECHNIP.

- Wang, L. C., Baker, J., Wagner, J. A., et Wakefield, K. (2007). Can a retail web site be social? *Journal of Marketing*, 71(3), 143-157.