

Élaborer une stratégie de conquête rentable

■ UNE STRATÉGIE DE CONQUÊTE ORIENTÉE CLIENTS : UN SOUVERAIN PONCIF ?

Alors que de nombreuses entreprises communiquent en affichant une culture résolument tournée vers les clients, les consommateurs vivent au quotidien des déconvenues souvent mémorables, lesquelles nourrissent leur mécontentement et leur infidélité. Entre les déclarations d'intention des entreprises prétendument vertueuses, leur positionnement affiché et la réalité, il y a parfois un gouffre.

Bien souvent, les entreprises ne remplissent même pas ce que l'on pourrait appeler le « contrat de base ».

Définition : le « contrat de base »

Toute organisation qui vend des produits ou services doit offrir une garantie minimale, un accompagnement de base satisfaisant. Autrement dit, de manière triviale et compréhensible par tous, les clients doivent « en avoir pour leur argent » ! Est-ce toujours le cas ? Rien n'est moins sûr.

Faites un simple test et demandez à vos proches si, en matière de relation clients, ils peuvent vous citer une marque ou une entreprise qui leur paraisse exemplaire. La majorité des personnes interrogées a du mal à citer une entreprise qui atteint et dépasse le « contrat de base » et engendre une réelle satisfaction ainsi que la fidélité des clients. Pour ceux qui citent spontanément une entreprise, il s'agit très souvent du commerçant du coin, beaucoup plus rarement de grandes entreprises disposant d'importants moyens, entourées de nombreux conseils en management ou pourvus d'outils imposants dits de CRM (en anglais, *Customer Relationship Management*, qui correspond en français à la GRC, la gestion de la

relation clients). Pensez à votre vie quotidienne et aux nombreux « mauvais » exemples que vous pourriez citer en tant que simple client. Force est de constater que les bonnes pratiques ne sont pas toujours l'apanage des marques ou d'entreprises qui ont pignon sur rue.

À quoi est-ce dû ? Vraisemblablement au fait qu'une relation clients efficace est certes une affaire de process, d'outils, mais aussi et surtout de simple bon sens. Or, le bon sens ne règne pas en maître au sein de tous les services en contact avec les clients, loin s'en faut.

Songez seulement au nombre de services clients dont les hotlines ou centres de contacts téléphoniques sont payants, dont les courriers sont anonymes et terminés par une mention sèche et impersonnelle du type « La Direction », sans signature. Pensez également aux devis, factures ou notices qui exigent des talents dignes de Champollion pour être déchiffrés ou compris ! Les messageries vocales où l'on vous demande de taper 1, 2, 3 et d'écluser un grand nombre d'occurrences avant de réaliser que vous ne pourrez jamais parler à personne, ou que votre cas de figure ne correspond pas au scénario prévu dans le serveur vocal, sont aussi légion.

Pourtant, dans tous les cas où le client peut se sentir ignoré, incompris, voire maltraité, tout le monde a été consulté dans l'élaboration de la stratégie de relation clients ou de conquête, sauf... les clients eux-mêmes !

Or, rien n'est plus simple que de fonder votre stratégie de relation clients en sondant les premiers concernés. La meilleure stratégie découle inévitablement des besoins ou attentes de vos clients. C'est pourquoi toute votre politique de conquête dépend de votre connaissance des clients. Empathie, écoute, réponse aux besoins, anticipation des attentes... Le mix conquête doit être validé par les clients : ton, support, style, canaux de communication, services, produits... Conquête et fidélisation procèdent du même positionnement : faire exister l'autre !

Définition : le mix conquête

Ensemble des outils de conquête qui forment le programme de conquête.

Pour mieux comprendre l'importance de l'écoute, de la compréhension, de la qualité de la relation, pour ne pas dire de l'intelligence relationnelle, il est souvent profitable d'avoir recours à la métaphore de la relation de couple. En l'occurrence, le couple ici peut être constitué d'une marque, d'un produit ou service, d'une enseigne ou d'un site d'e-commerce d'une part, et d'un client d'autre part.

Les recettes d'une vie de couple épanouie sont assez comparables aux facteurs clés de succès d'une bonne relation clients et d'une campagne de conquête réussie.

Relation clients et relation de couple

Les règles de base de l'écoute, de la découverte, de l'empathie, de la satisfaction des besoins de l'autre s'appliquent on ne peut mieux dans les deux domaines : le commerce et le couple. Ainsi, les éléments qui motivent la satisfaction, la fidélité et la pérennité de la relation sont souvent communs, de même que ceux qui motivent l'infidélité dans le couple, ou encore le *churn*, aussi appelé « attrition », dans une relation commerciale.

Le client interpelle souvent sur un registre comparable l'entreprise prestataire de services ou productrice de biens de consommation : « Est-ce que tu m'écoutes ? Tu penses à moi ? Est-ce que j'existe ? »...

Dès lors, les effets sont souvent les mêmes. Lorsque le client ne se sent guère écouté, ni considéré, pour ne pas dire respecté ou aimé, il prend le large et n'hésite pas à rompre la relation commerciale.

Bien sûr, ceci vaut aussi pour la fidélisation des clients. Si une entreprise a les mêmes mauvais réflexes, une attitude désinvolte, irrespectueuse, inadaptée vis-à-vis de ses prospects, ceux-ci ne seront guère enclins à devenir clients. Dès lors, la conquête n'aura pas lieu !

Dans bon nombre d'entreprises, un changement de paradigme s'avère indispensable à la survie de ces dernières. L'emploi même est menacé dans les secteurs qui en sont restés au marketing du produit et ignorent les fondements du marketing du client.

Quand il s'agit de séduire et de conquérir, l'importance de la culture, de l'ouverture, de la tolérance et du respect de l'autre est évidente. C'est pourquoi l'accueil des touristes étrangers en France peut largement s'améliorer et générer un chiffre d'affaires bien plus élevé qu'il ne l'est actuellement. Cet exemple peut se décliner à bien d'autres secteurs d'activité. De ce fait, nous sommes contraints de changer de focale, de renouveler notre vision, et de passer de la culture commerciale à la culture clients.

En effet, le commercial des années 1970, autrefois porté aux nues pour ses performances et ses revenus, s'avère totalement inadapté aux changements qui s'opèrent avec la fin des années fastes et le spectre de crises économiques successives et rapprochées. Il ne s'agit plus seulement de vendre, mais d'abord d'écouter, de comprendre, de découvrir, de construire une relation pérenne, de créer de la valeur pour le client autant que pour l'entreprise, de savoir anticiper

les besoins, d'analyser la concurrence, de comprendre les bouleversements de la société et leurs impacts sur les modes de consommation...

Bref, vous l'aurez compris, sans être un génie, pour vendre aujourd'hui et demain, il faut plus que jamais avoir une vision transverse, pluridisciplinaire et complète du marché, des clients et de leur environnement.

Pour ce faire, les formations techniques aux produits ou services, les formations dédiées à la vente *stricto sensu* sont nettement insuffisantes. La dimension comportementale doit être développée, mais aussi et surtout les aspects culturels. La culture clients ne s'improvise pas. Il n'y a pas d'intraveineuse pour apprendre à exporter sur les marchés chinois, vendre un progiciel à un expert-comptable ou commercialiser des services auprès des marchés publics. Il faut apprendre la « langue » des clients et donc s'imprégner de leur culture. Or, celle-ci diffère souvent d'un marché à l'autre.

■ COMMUNIQUER EN CONTINU

Les politiques ont tendance à croire que travailler revient à communiquer et qu'il faut donc communiquer tout le temps pour faire croire que l'on travaille. Cependant, une communication mal dosée ou mal ciblée peut tuer une entreprise.

En matière de conquête, il est un axiome éternel : il faut communiquer régulièrement. Reste à savoir auprès de qui, quand, à quelle fréquence, avec quels messages, sur quels supports, par quels canaux et comment éviter la saturation.

Ces questions trouvent leurs réponses dans la connaissance des clients, et par voie de conséquence, des prospects.

Par exemple, les canaux de communication dépendent de l'équipement mais surtout des souhaits des destinataires. Autrement dit, le client décide implicitement des canaux par lesquels on communique avec lui. Les bases de données opt-in (voir définition dans cette même étape p. 15) comportent fréquemment les souhaits du consommateur en la matière. Le consommateur coche ou non les cases « SMS », « offres des partenaires », etc.

Les messages doivent être adaptés au client, tant dans le style que dans le ton, le vocabulaire, la longueur, etc. On ne s'adresse pas à des retraités comme à des fans de Madonna ou à des adolescents adeptes du skateboard !

De manière générale, en univers BtoB et BtoC, la meilleure fréquence pour réaliser des campagnes de conquête, consiste à communiquer toutes les cinq à six semaines, pour les raisons développées ci-après.