

**MARKETING / COMMUNICATION**

# **MARKETING RELATIONNEL**

**Rentabiliser les politiques  
de satisfaction, fidélité, réclamation**

**Daniel RAY  
William SABADIE**

**DUNOD**

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Graphisme de couverture : Hokus Pokus

Illustration de couverture : © edicionplural-Fotolia.com

Pictogrammes des avis d'expert : © Gregor Crešnar – The Noun Project

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--	--

© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072861-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Partie 1</b>	
<b>Mesurer et développer son Capital Client</b>	<b>13</b>
Chapitre 1 ■ De la fidélité à la rentabilité	17
Chapitre 2 ■ Les fondamentaux du marketing relationnel	41
Chapitre 3 ■ Maximiser son Capital Client	73
Chapitre 4 ■ Comprendre les liens satisfaction-fidélité	91
<b>Partie 2</b>	
<b>Optimiser la satisfaction et l'expérience client</b>	<b>113</b>
Chapitre 5 ■ Satisfaction et expérience client : de la définition au ROI	115
Chapitre 6 ■ Optimiser les mesures de satisfaction client	169
Chapitre 7 ■ Hiérarchiser les leviers d'optimisation de l'expérience client : sur quoi agir en priorité ?	199

## Partie 3

<b>Manager l'insatisfaction client</b>	219
<b>Chapitre 8 ■ Les enjeux du management de l'insatisfaction client</b>	223
<b>Chapitre 9 ■ Inciter le client insatisfait à réclamer</b>	237
<b>Chapitre 10 ■ Optimiser le traitement des réclamations</b>	255
<b>Chapitre 11 ■ Instaurer une véritable culture de la réclamation</b>	295
<b>Chapitre 12 ■ Calculer son Complaint Model</b>	319
<b>Conclusion</b>	333
<b>Index</b>	339

### Ressources numériques

En complément de cet ouvrage, vous trouverez en ligne 6 approfondissements :

- ⇒ Les modes de calcul du Customer Lifetime Value.
- ⇒ L'approche Zeithaml et Lemon : comment développer son Capital Client.
- ⇒ La méthode de reconstruction du schéma mental.
- ⇒ Les calculs du Loyalty et du Satisfaction Model.
- ⇒ L'approfondissement des méthodes de calcul du Satisfaction Model.
- ⇒ L'optimisation du ROI de l'expérience-profit chain.



<http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100728619>

<http://goo.gl/L568yj>

*À Sabine, Alice, Maud et Charlotte.*

*À Sonia, Tristan, Elyas, Hugo, Thais et Chiara.*



# Introduction



*« Nous considérons nos clients comme nos invités à une fête que nous organisons. Notre travail au quotidien consiste à améliorer chaque élément important de l'expérience client. »*

Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon.com

**D**e nombreux ouvrages ont déjà été consacrés au CRM (Customer Relationship Management), au marketing relationnel et à la relation client. D'autres, plus récents, se penchent plus particulièrement sur l'expérience client. Qu'ils soient très appliqués ou plus académiques, ces ouvrages structurent ces problématiques et en décrivent les principaux outils. Pourtant, comme l'ont souligné à maintes reprises des études référentes (Bain & Co., Boston Consulting Group, Gartner, Mc Kinsey, etc.), ainsi que les meilleurs spécialistes du domaine (Rigby, Reichheld et Schefter, 2002 ; Fournier, Dobscha et Mick, 1998)<sup>1</sup>, la seule focalisation sur les problématiques de mise en œuvre a fini par mettre en péril l'ensemble de l'édifice de la relation client.

La genèse et le parti pris de cet ouvrage reposent donc sur ce constat : pourquoi ces politiques ne sont-elles pas plus rentables ? Si la réponse à cette question est évidemment multifactorielle et donc d'une rare complexité, la quasi-totalité des ouvrages du domaine se focalisent avant tout sur l'optimisation des outils (quels programmes de fidélisation ? quel

---

<sup>1</sup> Rigby D. K., Reichheld F. F. et Schefter P., « Avoid the four perils of CRM », *Harvard Business Review*, 2002, 2, pp. 101-109 et Fournier S., Dobscha S. et Mick D. G., « Preventing the premature death of relationship marketing », *Harvard Business Review*, 1998, 1, pp. 42-51.

logiciel CRM ?, etc.)<sup>1</sup>. Mais cette focalisation, aussi rassurante qu'elle soit pour des managers qui doivent prendre rapidement des décisions d'investissement, n'en reste pas moins illusoire tant que les basiques ne sont pas solidement établis. Mais quels sont ces basiques ?

L'ensemble des politiques de gestion de la relation client repose sur des relations supposées vertueuses : des clients satisfaits seront plus fidèles et rapporteront plus à l'entreprise ; des clients affectivement engagés ne céderont pas aux sirènes de la concurrence ; des clients ayant confiance deviendront nos meilleurs ambassadeurs, etc. Mais si tout le monde cherche à optimiser les outils au service de la relation client, rares sont ceux qui se préoccupent de la complexité cachée de ces relations. Celles-ci semblent ainsi acquises, comme en témoignent les nombreuses affirmations du genre « tout le monde sait très bien que... ». Or, la réalité est tout autre : les recherches scientifiques montrent en effet que ces relations n'ont rien d'automatique et doivent donc être examinées avec prudence. Mais ces mêmes recherches montrent également qu'une bonne compréhension de ces basiques permet aussi d'optimiser de façon étonnante la rentabilité des politiques de relation client.

## ***Positionnement de l'ouvrage***

Cet ouvrage poursuit un objectif clair : maximiser la rentabilité des politiques d'expérience client (satisfaction, fidélité, réclamation). Pour ce faire, à partir d'un état de l'art des recherches scientifiques du domaine :

Il fournit aux managers des clés de lecture leur permettant :

- de comprendre et de faire face aux problèmes complexes de relation client auxquels ils sont confrontés, en identifiant les différentes stratégies relationnelles possibles, et en quantifiant l'impact de ces stratégies en termes de ROI (retour sur investissement) ;

---

<sup>1</sup> Citons tout de même ici deux ouvrages qui, parmi bien d'autres, permettent de « prendre de la hauteur » par rapport à cette problématique. Ils intéresseront en particulier le lecteur non directement concerné par les outils. L'un s'attache à détruire les mythes autour de la fidélité (Keiningham T. L., Vavra T. G., Aksoy L. et Wallard H., *Loyalty Myths*, New Jersey, John Wiley & Sons, 254 p., 2006) et l'autre propose une approche transversale de l'ensemble de la problématique (Rust R. T., Zeithaml V. A. et Lemon K. N., *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York, The Free Press, 292 p., 2000). Ce dernier semble particulièrement intéressant pour bien comprendre les enjeux réels des politiques de marketing relationnel, de CRM et/ou d'expérience client.



– d’optimiser leurs décisions, mais également de donner du sens et de structurer leur communication vis-à-vis de leur direction générale et de leurs collaborateurs.

Il présente des méthodes et outils directement opérationnels (Complaint Model, Satisfaction Model, Loyalty Model) afin d’optimiser la mise en œuvre des politiques d’expérience client et donc de maximiser leur efficacité.

En revenir aux basiques pour mieux rentabiliser les politiques de relation client : ce livre a été conçu comme un voyage remontant la chaîne qui relie l’expérience client à la rentabilité. Il part en effet de l’objectif recherché (le profit durable de l’entreprise) et remonte ce que nous proposons d’appeler l’expérience-profit chain, c’est-à-dire le chaînage entre les différents maillons qui vont de l’expérience client à la rentabilité de l’entreprise.

Au cœur de cette chaîne, la satisfaction apparaît comme LE maillon central. Comme nous verrons plus loin, celle-ci a un double impact, direct et indirect, sur la rentabilité : elle constitue ainsi le cœur du réacteur de l’expérience-profit chain et donc naturellement le cœur de cet ouvrage.

## ***Structuration de l’ouvrage***

Aujourd’hui, la plupart des marchés sont matures ou en passe de le devenir : concurrence exacerbée, volonté de dominer par les coûts qui se reflète dans de nombreuses fusions-acquisitions et dans une guerre des prix, difficulté extrême à se différencier de façon durable, pouvoir accru des consommateurs courtisés par tous les concurrents, coûts d’acquisition de nouveaux clients de plus en plus importants, comportements de « chasseurs de primes »... Sur ce type de marché, assurer une rentabilité durable passe idéalement par l’innovation de rupture (la fameuse « disruption »). Mais une telle disruption est rare, surtout lorsque les investissements en R&D ont été diminués, voire stoppés, afin de maximiser la valeur créée pour l’actionnaire à court terme. Reste la différenciation : mais, aujourd’hui, quelle source de différenciation peut se révéler suffisamment inimitable au-delà du très court terme ?

Au total, la direction Marketing ou de l’Expérience Client doit opérer des arbitrages budgétaires entre conquérir de nouveaux clients ou retenir ses clients actuels. Or, sur un marché mature, la fidélisation semble plus rentable que la conquête. Il s’agit là du premier maillon de l’expérience-profit chain à investiguer, car fidéliser est-il vraiment plus rentable que

conquérir un nouveau client ? Et surtout, par quels mécanismes bien réels la fidélisation serait-elle plus rentable : quels sont les « chemins » financiers entre la fidélité des clients et la rentabilité de l'entreprise ? Au-delà des simples injonctions (« tout le monde sait très bien que fidéliser est plus rentable que conquérir ») et des mythes sur la fidélité qui font le buzz, nous n'avons jamais rencontré, parmi toutes les entreprises avec qui nous avons travaillé, un directeur financier ou un directeur général qui ait pu clairement nous préciser, calculs en main, ce différentiel de rentabilité... Pourtant, les recherches scientifiques apportent un certain nombre d'éléments permettant d'optimiser les allocations budgétaires à ce sujet.

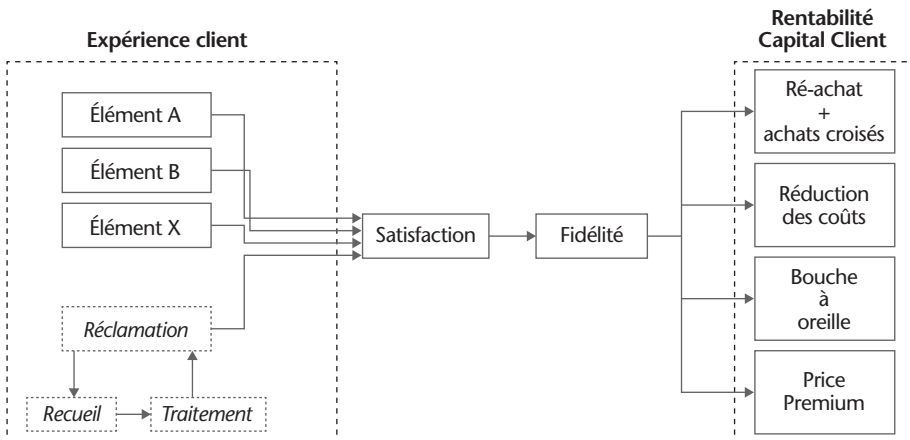
S'il est préférable de fidéliser, et nous verrons sous quelles conditions, afin de maximiser la rentabilité, remontons alors notre expérience-profit chain. La seconde question devient donc : comment fidéliser au mieux ses clients ? De nombreuses solutions coexistent, parmi lesquelles, les programmes de fidélisation, la construction d'une bonne image, la mise en place de barrières à la sortie (légales, technologiques, psychologiques, etc.), l'inertie naturelle des consommateurs, ou la recherche permanente d'une meilleure satisfaction. Comme nous le verrons, la satisfaction reste dans la plupart des cas l'un des meilleurs leviers de fidélisation, sous réserve de bien étudier la nature du lien satisfaction-fidélité, deuxième maillon de l'expérience-profit chain.

En effet, comme le montrent les recherches scientifiques, ce lien n'est que très rarement simple et linéaire. C'est pourquoi il est nécessaire de sortir de la maximisation à tout prix de la satisfaction pour passer à l'optimisation de la satisfaction. En effet, comme nous le verrons, maximiser la satisfaction ne constitue pas toujours un objectif optimum, ce qui explique le faible ROI de nombreux programmes de satisfaction client. Ainsi, la question de l'optimisation de la satisfaction client constitue le troisième maillon de l'expérience-profit chain : comment optimiser la satisfaction globale du client vis-à-vis de l'ensemble de son expérience avec l'entreprise ?

Enfin, un cas particulier trop souvent mis de côté mérite qu'on s'y arrête : généralement vécue comme un drame au sein de l'expérience client, la réclamation en est pourtant l'huile essentielle. En effet, sous certaines conditions, celle-ci peut se révéler un formidable accélérateur de rentabilité. Notre dernier maillon de l'expérience-profit chain concerne donc le rôle de la réclamation client : pour quelles raisons et surtout sous

quelles conditions une « bonne » politique de réclamation client peut-elle optimiser la satisfaction ?

Au total, comme le montre la figure 1, la chaîne évoquée plus haut peut se résumer à quelques liens basiques, mais centraux, dans la rentabilité d'une politique d'optimisation de l'expérience client.



**Figure 1 – L'expérience-profit chain**

Les différents maillons de l'expérience-profit chain sont ici reliés par des flèches représentant l'impact de chaque cause sur sa conséquence. Et comme nous l'avons vu, ce sont précisément ces liens qui constituent les « basiques » trop souvent oubliés de toute politique d'expérience client. Cet ouvrage sera donc centré sur la compréhension et sur l'optimisation de ces liens. Il s'agira, pour chacun de ces liens :

- de fournir des clés de lecture afin que le lecteur soit en mesure de prendre les bonnes décisions ;
- de présenter des méthodes et des outils efficaces, issus des recherches scientifiques, destinés à optimiser les politiques d'expérience client.

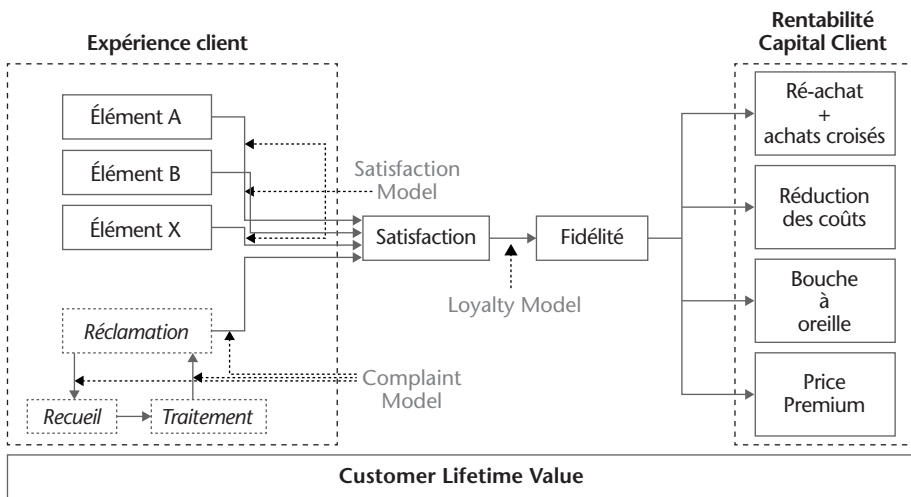
Ces deux apports fourniront donc un « modèle » complet pour chacun des liens, modèle qui permettra d'optimiser chacun d'entre eux.

Après avoir décrit les « 4 chemins » qui permettent de comprendre pourquoi et comment la fidélité peut être plus rentable que la conquête, nous remonterons l'expérience-profit chain en étudiant successivement (cf. figure 2) :

- le Loyalty Model, qui permet d'optimiser les investissements en satisfaction ;

- le Satisfaction Model, grâce auquel on peut hiérarchiser les éléments de l'expérience client à prioriser afin d'optimiser la satisfaction globale ;
- le Complaint Model, qui permet de mieux comprendre et de mesurer les coûts de l'insatisfaction, ainsi que la rentabilité potentielle d'un « bon » traitement des réclamations.

En parallèle, le calcul de la « valeur à vie » (Customer Lifetime Value ou CLV) de chaque client et/ou segment de clients joue également un rôle central dans la rentabilité de ces politiques, en permettant notamment de segmenter les clients et donc de prioriser les actions en fonction de cette CLV (cf. figure 2). Une telle vision sera étudiée dans le chapitre 3.



**Figure 2 – Optimiser l'expérience-profit chain**

Le lecteur trouvera donc dans cet ouvrage à la fois des parties synthétisant les recherches académiques du domaine, mais aussi des développements plus directement applicables au quotidien. Des encadrés permettront par ailleurs d'approfondir un point spécifique et/ou d'illustrer le propos par un exemple réel ou un avis d'expert. Des renvois à des travaux de référence permettront une lecture simple et efficace sans concession à la rigueur scientifique.

Même si les parties plus scientifiques peuvent paraître moins faciles à lire, le lecteur s'apercevra vite, comme ce fut le cas pour les auteurs, qu'elles lui seront d'une aide précieuse pour optimiser ses décisions au quotidien en termes d'expérience client, mais également pour promouvoir le sens et la rentabilité de ses décisions. En effet, les très nombreuses interventions que

nous avons pu faire face à des comités de direction ou lors de séminaires d'entreprise nous ont systématiquement confirmé la nécessité de donner du sens aux politiques de relation client, mais plus encore d'être en capacité d'expliquer en quoi et par quels mécanismes ces politiques peuvent être plus rentables.

## ***Pour quelles raisons faut-il lire ce livre ?***

Pour chacun des maillons de l'expérience-profit chain, nous avons fait le choix d'une « modélisation », c'est-à-dire d'une vision qui ne s'arrête pas à la simple présentation d'un outil, mais qui permet d'explicitier comment et dans quelle mesure les stratégies relationnelles de l'entreprise ont un réel impact sur le développement du Capital Client.

### ■ Comment ?

La formalisation de chaque modèle est le fruit d'un travail de décomplexification des problématiques d'expérience client. L'ouvrage présente les concepts clés, explique sous quelles conditions et par quels « chemins causaux » ceux-ci contribuent à maximiser le profit. L'objectif est d'éclairer les choix des managers, de leur donner des grilles de lecture pour comprendre les logiques d'actions proposées et d'argumenter leurs choix auprès de leurs collaborateurs.

### ■ Dans quelle mesure ?

Ces « modèles » formalisent la manière dont les stratégies relationnelles de l'entreprise ont un impact sur le Capital Client. Un choix stratégique ne peut être établi, accepté et donc implémenté sans pouvoir prouver sa contribution à la création de valeur. C'est la raison pour laquelle chacun des modèles proposés fait l'objet d'une démonstration de son retour sur investissement. Nous proposons également une vue d'ensemble en montrant comment ces modèles interagissent pour contribuer directement et indirectement au Capital Client de l'entreprise.

Au total, cette approche de l'intégralité de l'expérience-profit chain, modèle par modèle, doit donc permettre au lecteur de comprendre, de décider en connaissance de cause mais aussi de pouvoir justifier de la rentabilité de ses décisions.

## ***Pourquoi un ouvrage fondé sur les recherches scientifiques ?***

À cause de son incapacité à démontrer clairement, c'est-à-dire de façon suffisamment crédible et donc chiffrée, sa rentabilité, la relation client a longtemps été le parent pauvre en matière d'investissement. Et dans un monde de plus en plus centré sur la réduction des coûts, chaque service doit encore plus prouver sa rentabilité... Fort de ce constat, nous avons accordé une importance toute particulière à l'explication et à la démonstration chiffrée de l'efficacité potentielle d'une bonne compréhension de chacun des éléments de l'expérience-profit chain. C'est pourquoi nous avons réalisé un état des lieux des connaissances scientifiques afin d'apporter des preuves crédibles de l'impact potentiel des politiques d'expérience client bâties à partir des résultats d'études publiées dans les meilleures revues scientifiques. Mais si ces recherches fournissent un cadre solide permettant d'optimiser les décisions, cela ne signifie pas pour autant qu'elles permettent de traiter parfaitement et systématiquement tous les cas de figure (loin de là !), ni même qu'elles résisteront aux évolutions futures des connaissances. Au contraire, leurs résultats ont vocation à évoluer au fur et à mesure des progrès réalisés.

Pour le lecteur, l'intérêt du positionnement scientifique de cet ouvrage est donc double :

- fournir des éléments permettant d'optimiser les décisions et donc le ROI des politiques d'expérience client (expérience-profit chain) ;
- pouvoir prouver aux décideurs (comité de direction, comité exécutif, actionnaires, etc.) la rentabilité de telles décisions, ouvrant ainsi la porte à une augmentation significative des investissements en relation client « intelligente ».

## ***Plan de l'ouvrage***

Cet ouvrage est donc organisé autour de l'expérience-profit chain. Chacun des maillons de cette chaîne y est abordé, en partant évidemment de son objectif ultime : la rentabilité durable de l'entreprise. Chaque partie répond ainsi à une problématique précise liée à l'optimisation de l'expérience-profit chain :

- La **première question** concerne la rentabilité des politiques de fidélisation, et plus particulièrement le choix entre acquisition et fidélisation. Plus

encore, le « pourquoi », c'est-à-dire par quels mécanismes, la fidélité peut rapporter plus que l'acquisition y est abordé en détail afin de permettre aux managers de décider en connaissance de cause des priorités d'actions, évitant ainsi de succomber aux effets de mode ou de simple imitation... Pour ce faire, l'expérience-profit chain s'appuie ici sur l'analyse des 4 chemins, véritable « effet accélérateur » potentiel de la rentabilité des politiques de fidélité. L'analyse de ces 4 chemins permettra de non seulement comprendre pourquoi la plupart des politiques de fidélisation actuelles ont des ROI faibles, voire négatifs, mais aussi de mettre en lumière l'absolue nécessité, toujours dans une perspective de rentabilité accrue, de ne plus confondre « vraie » et « pseudo » fidélité.

Fort du constat de l'importante rentabilité potentielle d'une politique visant à transformer ses clients en « vrais fidèles » et non en « pseudo-fidèles », nous verrons alors pourquoi et comment le marketing relationnel s'est peu à peu substitué au marketing transactionnel : comment gérer au mieux son portefeuille clients et non plus son portefeuille produits ?

Dans ce cadre, l'objectif consiste à maximiser son Capital Client en :

- maximisant les Customer Lifetime Value (CLV) de chacun des clients actuels (fidélisation) ;
- créant de nouvelles CLV (acquisition des « meilleurs » clients, et ce, de façon durable).

Comme nous le verrons, la CLV constitue donc une variable fondamentale de segmentation des clients afin d'optimiser la rentabilité de l'expérience-profit chain.

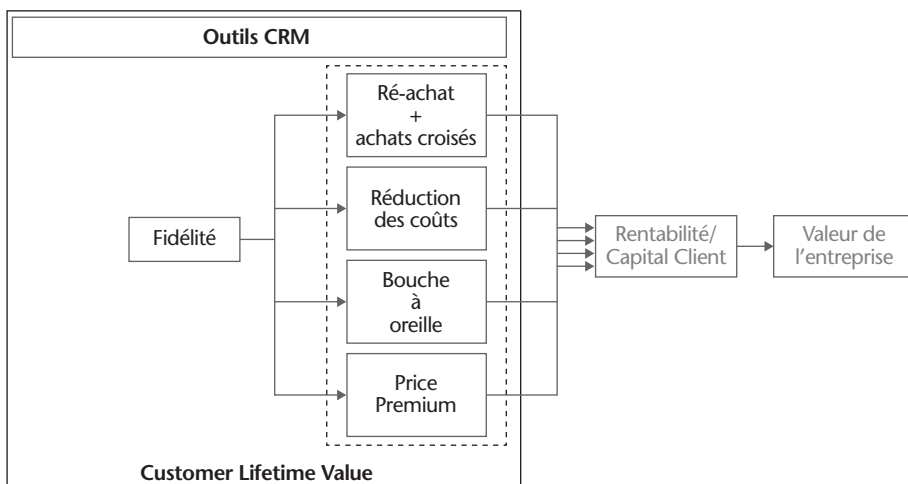
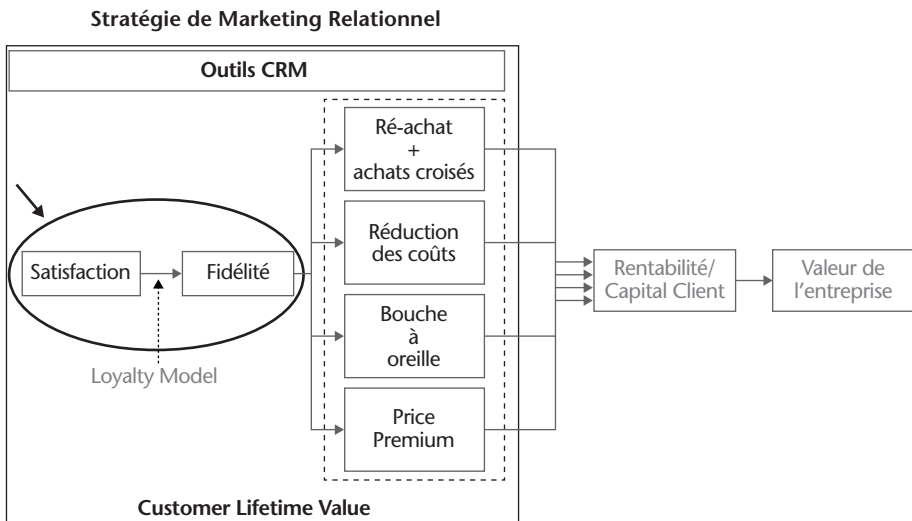


Figure 3

- La **deuxième question** de l'expérience-profit chain a trait à l'augmentation de la fidélité<sup>1</sup>. Après avoir montré pourquoi la satisfaction constitue l'un des meilleurs leviers, et en tout état de cause un basique, de toute politique de fidélisation, les liens satisfaction-fidélité seront étudiés afin de ne plus rechercher à maximiser systématiquement la satisfaction, mais plutôt à l'optimiser dans un objectif de fidélisation, induisant ainsi un ROI largement supérieur. Nous introduisons ici le Loyalty Model qui permet de comprendre la nature de ces liens, et donc de mettre en œuvre des politiques adaptées aux spécificités de l'entreprise.



**Figure 4**

- Une fois le Loyalty Model connu, la **troisième question** concerne l'optimisation de l'ensemble de l'expérience vécue par le client. Une nouvelle fois, il s'agit bien d'optimisation et non de maximisation systématique, cette dernière étant trop souvent synonyme de ROI faibles, voire négatifs. La question consiste donc ici à savoir comment optimiser la satisfaction globale des clients. Dans ce contexte, le Satisfaction Model permet aux managers de hiérarchiser les priorités d'action afin d'optimiser cette satisfaction globale.

<sup>1</sup> Pour faciliter la lecture, cette question fait l'objet d'un chapitre spécifique figurant en fin de 1<sup>re</sup> partie.



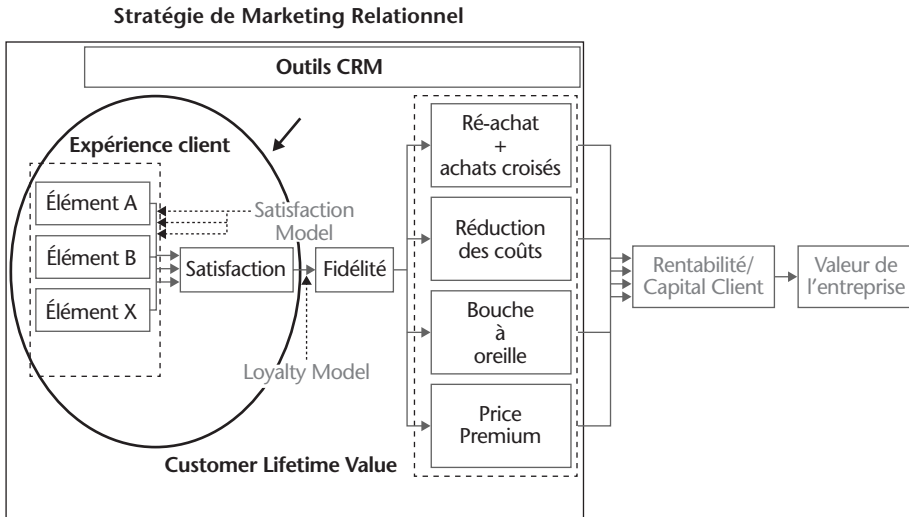


Figure 5

- Enfin, la **quatrième question** d'optimisation de l'expérience-profit chain concerne un maillon souvent oublié (volontairement) car perçu comme négatif : la réclamation client. Pourquoi et sous quelles conditions la réclamation peut-elle devenir une véritable mine d'or pour l'entreprise ? Le Complaint Model répond à cette question en permettant de calculer les liens entre réclamation et rentabilité dans le contexte spécifique de l'entreprise. Cette partie propose, de plus, des méthodes et des outils permettant d'optimiser le recueil, le traitement et l'utilisation des réclamations clients.

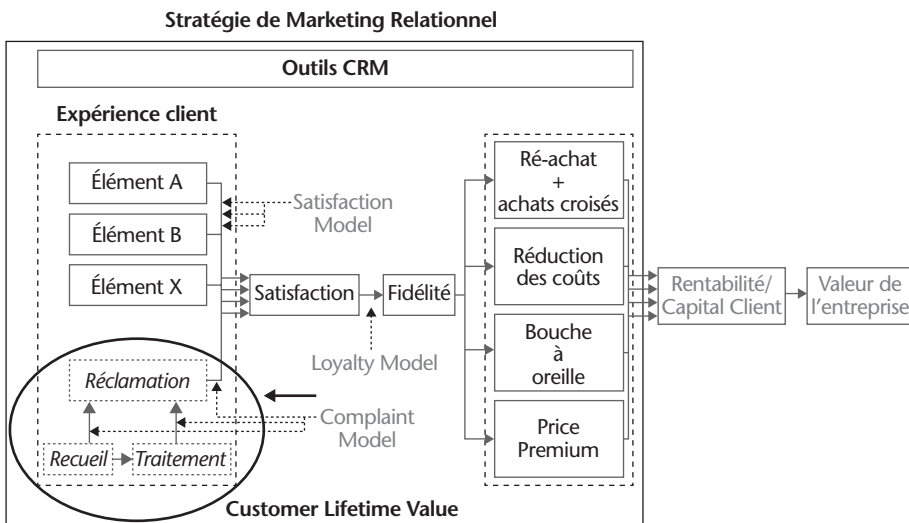


Figure 6



## Partie 1

# Mesurer et développer son Capital Client

Comme le soulignent les résultats du second Baromètre sur les préoccupations managériales des entreprises conduit par la FNEGE (<http://www.fnege.org/>), la thématique « Relation client/expérience client/stratégie client » constitue en 2015, comme en 2013, la première préoccupation des chefs d'entreprise devant l'innovation et la mobilisation des équipes. Pourtant, le management de la relation client est en pleine mutation et il est difficile de présenter une philosophie et des pratiques homogènes. Pour comprendre ces évolutions, il est utile de s'interroger sur la manière dont la relation client contribue à créer de la valeur, mais aussi comment l'évolution naturelle des marchés transforme les pratiques. Plutôt qu'une longue démonstration, un exemple fictif, volontairement caricatural, permet d'illustrer dans quelle mesure la relation client joue ou non un rôle prépondérant dans le business model d'une entreprise, mais aussi pourquoi le marketing transactionnel évolue « naturellement » vers un marketing plus relationnel lorsque les marchés deviennent de plus en plus concurrentiels.

## ***L'apparition du marketing relationnel, un processus inéluctable***

Cet exemple, ainsi que les chiffres qu'il contient sont, bien sûr, totalement fictifs. Mais chacun y reconnaîtra cependant des choses qu'il peut vivre au quotidien dans son entreprise et/ou lire tous les jours dans la presse économique.

Supposons qu'un marché se crée à partir d'une réelle innovation de rupture : pour caricaturer, disons que nous venons d'inventer l'électricité ( $t_1$ ). Nous n'avons aucun doute sur les opportunités commerciales de cette invention puisqu'elle représente une forte valeur pour les consommateurs potentiels et que les applications sont multiples. À ce stade, nos principaux problèmes concernent avant tout le dépôt de brevets, le financement et la fiabilisation de l'outil de production. Pour commercialiser l'électricité, nous n'avons pas besoin d'embaucher un marketer. En effet, compte tenu de notre position de force, la gestion de la relation client se résume à la fameuse maxime d'Henry Ford : « Vous pouvez acheter une Ford de la couleur que vous voulez, pourvu qu'elle soit noire. » Cette situation de monopole de fait ainsi qu'une demande très largement supérieure à l'offre ne nous incitent évidemment pas à mettre le client au cœur de notre organisation.

Le marché croît, par exemple, de 1 500 % chaque année ( $t_2$ ). Notre principal problème consiste à gérer cette croissance et à assumer l'industrialisation à grande échelle. L'investissement et les problèmes d'organisation sont tels que nous réfléchissons sérieusement à faire rentrer des investisseurs de façon à trouver les moyens et les compétences pour soutenir une telle croissance. Comme en  $t_1$ , nous n'avons évidemment aucun intérêt à embaucher un marketer dans la mesure où la demande est encore largement supérieure à l'offre : les clients attendent toujours avec impatience d'être connectés au réseau.

Le marché croît toujours fortement (500 %), mais les premiers concurrents sont arrivés ( $t_3$ ). Ils n'ont pas d'impact significatif sur notre activité car la demande est encore largement supérieure à l'offre et notre croissance est de l'ordre de 380 %. L'embauche d'un marketer n'est donc pas une priorité : nous préférons renforcer notre réseau de vendeurs et notre directeur commercial, nouvellement embauché, est en charge de l'animation de cette force de vente. Le but est clair : arriver le premier chez les clients non encore connectés.

Puis la croissance du marché décline (50 %) car la plupart des consommateurs sont désormais « électrifiés » (t4). De très nombreux concurrents sont apparus, attirés par le profit sur ce marché. Nous commençons donc à perdre certains clients, même si cette perte est compensée par un taux de croissance encore positif (10 %). Nous sommes alertés par notre directeur commercial qui constate que de nombreux prospects ont déjà été visités par nos concurrents et qu'il devient de plus en plus difficile de transformer les contacts clients. Il nous demande donc de renforcer son équipe en recrutant et en motivant les meilleurs vendeurs afin d'augmenter encore le nombre de visites.

La concurrence devient de plus en plus agressive alors que la croissance du marché est désormais inférieure à 5 % (t5). L'offre devient clairement supérieure à la demande. Les rachats et fusions se multiplient pour atteindre la « taille critique » au service d'une stratégie de domination par les coûts. Notre croissance est nulle et nos vendeurs nous soutiennent que notre offre habituelle n'est plus adaptée car les clients ont des besoins différenciés et font jouer la concurrence afin de négocier les contrats. Nous embauchons donc un marketer afin de segmenter le marché, déterminer plus précisément les cibles à prioriser ainsi que le positionnement adéquat, adaptant ainsi nos offres aux attentes spécifiques des différents types de clients. Les vendeurs doivent en effet être soutenus afin de démarcher les clients cibles, leur proposer des offres perçues comme supérieures à la concurrence sur des critères clés à l'aide d'argumentaires efficaces. L'objectif prioritaire est de faciliter la vente et de retrouver de la croissance en étant perçu comme meilleur que nos concurrents au moment de l'acte d'achat (différenciation). Cet objectif conduit progressivement l'entreprise à formuler des offres de plus en plus personnalisées pour répondre à des clients particulièrement exigeants, jusqu'à arriver à du quasi-« one-to-one ».

Malgré nos efforts, la croissance de l'entreprise décline (- 5 %) alors que le marché est atone (t6). Les consommateurs font maintenant l'objet de propositions commerciales régulières et toujours plus agressives. Le marché est devenu, par fusions-acquisitions successives, un oligopole : les plus petits ont une stratégie de niche alors que les acteurs les plus importants accentuent leur stratégie de domination par les coûts. En interne, la pression financière à court terme est donc particulièrement forte et les cost-killers sont partout. Tous les concurrents tentent de différencier leurs offres mais cette différenciation est de plus en plus artificielle.

Deux stratégies sont alors possibles :

- 1) L'innovation de rupture afin de sortir par le haut du jeu concurrentiel et réinitialiser le processus en  $t_1$ , sachant que la politique de réduction des coûts a probablement limité le potentiel de R&D puisque, comme on l'entend souvent : « La R&D est un centre de coût »... Une alternative consiste alors à racheter (cher) des start-up ayant, elles, développé une potentielle innovation de rupture (cf. le monde pharmaceutique).
- 2) Développer un avantage concurrentiel durable en investissant sur la relation client afin de fidéliser les clients actuels ; d'en faire un argument de vente auprès des prospects.

Par ailleurs, contrairement aux périodes précédentes, les coûts d'acquisition d'un nouveau client sont devenus extrêmement élevés. En effet, tous les clients (ou presque) étant maintenant raccordés, acquérir un nouveau client passe nécessairement par la résiliation de son contrat avec son fournisseur actuel. Dans ce contexte, la fidélisation devient le moyen le plus rentable pour créer de la valeur. Notre directeur marketing a désormais pour rôle de manager le Capital Client de l'entreprise : il doit fidéliser les « meilleurs » clients (ceux qui vont rapporter le plus et le plus longtemps à l'entreprise) et maximiser le rendement des efforts consentis pour y parvenir, ce qui suppose de comprendre pour quelles raisons les clients valorisent des relations de long terme.

Toutefois, l'expérience montre qu'une vision trop étroite de cette stratégie peut se révéler très coûteuse, voire vouée à l'échec : il est difficile de retenir des clients éternellement, et, au mieux, l'entreprise stagne en ne faisant que conserver ses clients actuels, etc. Il est donc nécessaire : de recruter également de nouveaux clients tout en évaluant leur rentabilité car les coûts d'acquisitions sont élevés ; de trouver des relais de croissance en dynamisant l'activité de notre propre portefeuille client à travers la création d'une « vraie » (et non d'une « pseudo ») fidélité.

**Nous voilà de plain-pied dans l'ère du marketing relationnel...**

Cette petite histoire illustre pourquoi, contrairement à ce qu'affirme une rumeur persistante, fidéliser à tout prix ses clients n'est pas systématiquement le meilleur moyen de maximiser la valeur créée sur le marché. Une réflexion sur le degré de maturité du marché et sur la supériorité d'une stratégie de fidélisation comparativement à une stratégie d'acquisition doit ainsi permettre de statuer sur la nécessité de privilégier la fidélisation à la conquête. Mais encore faut-il être capable d'évaluer la rentabilité d'une telle stratégie de fidélisation.

# Chapitre 1

## De la fidélité à la rentabilité

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Fidéliser est-il systématiquement plus rentable que conquérir de nouveaux clients ?** En répondant à cette question fondamentale pour toute politique de relation client, ce chapitre permet :
  - de comprendre pourquoi fidéliser peut être, sous certaines conditions, plus rentable que conquérir ;
  - de savoir mieux répartir ses investissements entre fidélité et conquête dans son propre contexte.
- ▶▶ **Ce chapitre aborde également un écueil central et pourtant méconnu** : la confusion entre pseudo-fidélité et vraie fidélité, confusion qui explique en grande partie le manque de rentabilité de nombreux programmes de relation client.

Toute entreprise désireuse d'investir massivement dans la satisfaction, la fidélisation et plus généralement dans des politiques de marketing relationnel doit nécessairement se poser une première question préalable : fidéliser ses clients est-il réellement plus rentable que d'en conquérir de nouveaux ?

Si la réponse à cette première question est centrale pour optimiser l'expérience-profit chain, réaffirmons en préambule qu'il n'est évidemment pas question ici d'un strict choix binaire : fidéliser OU conquérir. Ces deux objectifs sont à l'évidence complémentaires et doivent donc être poursuivis en parallèle. En effet, une entreprise qui n'acquerrait pas de nouveaux clients se retrouverait tôt ou tard privée de clients, soit par « attrition naturelle » (retenir tous ses clients durant leur vie entière semble utopique), soit par « vieillissement naturel » de sa clientèle. Ainsi, la question de la rentabilité de la fidélisation et de la conquête ne concerne en réalité que la répartition des efforts de l'entreprise, en argent, en temps et en énergie.

Mais répondre à cette première question fondamentale ne peut se faire qu'en ayant défini clairement, au préalable, ce qu'est la « fidélité » d'un client. En effet, selon les définitions, la rentabilité peut être ou non au rendez-vous... ce qui expliquerait pourquoi certaines entreprises se plaignent du manque de rentabilité de leurs politiques de fidélisation.

## Qu'est-ce que la fidélité d'un client ?

« Encore une question purement théorique ! » pourrait-on penser. Perdez donc quelques secondes et demandez aux personnes autour de vous de définir ce qu'est la fidélité d'un client (et ce de façon anonyme, chacun donnant la réponse de son côté sans connaître les définitions des autres). Lisez alors tout haut les différentes réponses... Vous constaterez comme nous, qui le pratiquons depuis fort longtemps, que ce jeu est extrêmement efficace pour persuader un comité de direction, des managers ou encore des collaborateurs qu'il est absolument indispensable, avant toute chose, de clarifier et de partager la même vision de ce mot que tout le monde emploie sans jamais, finalement, s'être posé une double question pourtant centrale en termes de rentabilité :

- Au fond, qu'est-ce que la fidélité ?
- Mes collègues/collaborateurs partagent-ils la même définition ?



La fidélité constitue un sujet central depuis fort longtemps (Copeland, 1923)<sup>1</sup>, et a fait l'objet de très nombreuses définitions : dès 1978, Jacoby et Chesnut<sup>2</sup> en recensaient déjà plus de 53 ! Celles-ci sont classiquement regroupées autour de trois visions : une vision comportementale (rachat), une vision attitudinale (préférence) et une vision duale regroupant les deux approches précédentes. Si la vision comportementale a été longtemps dominante, Day, dès 1969<sup>3</sup>, critique l'utilisation de mesures de fidélité réalisées uniquement à partir de comportements d'achat. Il argue que celles-ci ne permettent pas de distinguer la vraie fidélité de la fausse fidélité. « Ce type d'acheteurs pseudo fidèles n'a aucun attachement à la marque, et peut être immédiatement capturé par un concurrent qui propose une meilleure alternative... » (p. 30). En ajoutant une mesure attitudinale aux indicateurs comportementaux, Day obtient ainsi une prévision deux fois meilleure que celle issue d'une mesure simplement comportementale.

L'approche duale (ou composite) de la fidélité propose donc une vision fondée, d'après Dick et Basu (1994)<sup>4</sup>, sur la relation entre le choix répété et l'attitude relative. Comme le synthétise très bien Trinquescoste (1996)<sup>5</sup>, on peut considérer que la fidélité « s'exprime par les comportements de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque » (p. 18). En croisant ces deux dimensions, Dick et Basu (1994)<sup>6</sup> distinguent quatre types de fidélité (tableau 1.1).

**Tableau 1.1 – Une typologie de la fidélité**

	Achats non répétés	Achats répétés de la marque
Attitude relative positive	Fidélité latente	Vraie fidélité
Attitude relative non positive	Infidélité	Pseudo-fidélité

D'après Dick et Basu, 1994.

1 Copeland M. T., « Relation of customer's buying habits to marketing method », *Harvard Business Review*, 1923, 1, 3, pp. 282-289.

2 Jacoby J. et Chestnut R. W., *Brand Loyalty: Measurement and Management*, J. Wiley and Sons, New York, 1978.

3 Day R. L., « A two dimensional concept of brand loyalty », *Journal of Advertising Research*, 1969, 9, 3, pp. 29-35.

4 Dick A. S. et Basu K., « Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1994, 22, 2, pp. 99-113.

5 Trinquescoste J. F., « Fidéliser le consommateur », *Décisions marketing*, 1996, 7, 1, pp. 17-23.

6 Dick A. S. et Basu K., *Ibidem*.

L'apport central de la vision duale de la fidélité réside dans le fait de ne plus confondre vraie et pseudo-fidélité. Ce distinguo, qui peut paraître subtil voire purement théorique en première analyse, se révèle pourtant fondamental dans la pratique. En effet, comme nous le verrons, seule la vraie fidélité est susceptible de générer un effet multiplicateur sur la rentabilité. Voilà pourquoi nous retiendrons ici une définition devenue classique aujourd'hui, mais qui recouvre bien l'ensemble du concept : « *Un engagement profond poussant le consommateur à réacheter invariablement dans le futur un produit ou un service qu'il préfère, et ce en dépit des influences situationnelles ou des actions marketing qui pourraient l'en détourner* » (Oliver, 1997, p. 392).

La fidélité est donc un comportement qui s'exprime au cours du temps et par lequel un individu sélectionne un fournisseur malgré une ou plusieurs alternatives. Ce comportement est biaisé (i.e. il n'est pas aléatoire) et résulte d'un processus psychologique<sup>1</sup>. Un client fidèle s'est ainsi construit des barrières psychologiques à la sortie qui protègent l'entreprise des offres concurrentes. Une stratégie de (vraie) fidélisation visera donc idéalement à reproduire une situation de « monopole », au même titre que l'innovation, grâce à laquelle le client choisit de privilégier l'entreprise.

Une fois la fidélité définie, il est utile de savoir si celle-ci est plus rentable que la conquête, mais surtout de comprendre pourquoi et sous quelles conditions elle peut l'être. En effet, bien plus que des chiffres moyennés sur de nombreux secteurs, seule une bonne compréhension des mécanismes qui régissent les liens fidélité-rentabilité permet de calculer ces liens dans le cas d'une entreprise ou d'un marché particulier.

## Fidélité et rentabilité

« Quel que soit le contexte, une entreprise ne doit pas considérer comme acquis le fait que fidéliser ses clients soit systématiquement

<sup>1</sup> Jacoby J. et Kyner D. B., « Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior », *Journal of Marketing Research*, 1973, pp. 1-9.

rentable » (Reinartz et Kumar, 2002, p. 94)<sup>1</sup>. Une telle affirmation va certes contre les idées reçues et les simplifications outrancières (« Il faut fidéliser ! ») permettant d'éviter de se poser les vraies questions. Mais fort des problèmes de définition évoqués ci-dessus, on comprend mieux la complexité des liens fidélité-profit, et donc toute l'importance et toute l'actualité de cette affirmation. En effet, selon la définition retenue, les liens s'avèrent très différents. De plus, comme sous le même terme de « rentabilité », de nombreuses mesures différentes sont utilisées (rentabilité par client, ROI, ROA, Ebitda, cash-flow, q de Tobin, valeur de l'entreprise, cours de Bourse, etc.), dégager une tendance claire devient particulièrement difficile. Nous ne rentrerons donc pas ici dans le détail de chacune des études concernées, mais citerons d'abord quelques chiffres avant de nous intéresser au vrai problème : comprendre pourquoi et sous quelles conditions la fidélité peut être véritablement rentable.

### **Quelques chiffres**

Les liens fidélité-profit ont été étudiés par les chercheurs mais aussi par de nombreux praticiens. Malheureusement, les résultats de ces derniers posent problème : soit ils sont strictement confidentiels puisque l'entreprise concernée ne tient évidemment pas à divulguer ces informations à l'extérieur, soit ils proviennent de consultants en fidélisation dont on peut craindre qu'ils ne soient juges et parties... Les résultats réferents de F. F. Reichheld posent ainsi question, et ce malgré tout le sérieux qu'on peut prêter à leur auteur, associé réputé du cabinet Bain & Co dont l'un des métiers phares consiste justement à aider les entreprises à construire et à optimiser leurs politiques de fidélisation (cf. <http://www.bain.com/>).

Recensons donc d'abord certains résultats issus de revues scientifiques<sup>2</sup> avant de proposer une rapide revue de ceux de F. F. Reichheld, ces derniers étant fournis ici dans un objectif de transparence :

1 Reinartz W. et Kumar V., « The mismanagement of Customer Loyalty », *Harvard Business Review*, juillet 2002, pp. 86-94. On se référera aussi à l'article original : Reinartz W. et Kumar V., « On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing », *Journal of Marketing*, 2000, 64, 3, pp. 17-35.

2 Volontairement, nous ne rentrons pas ici dans le détail des études, en particulier en ce qui concerne le type de fidélité étudiée. Nous employons donc les termes fidélité et rétention de façon interchangeable, en conseillant au lecteur de revenir aux articles originaux.

connaître les chiffres originaux permet en effet d'éviter un bouche à oreille toujours néfaste au respect de ces chiffres<sup>1</sup> !

- Gupta, Lehman et Stuart<sup>2</sup> (2004) montrent que gagner en fidélité est plus rentable qu'augmenter la marge ou réduire les coûts d'acquisition : selon ces auteurs, 1 % de gain en rétention améliore la rentabilité d'environ 5 %, alors qu'un accroissement similaire en marge ou en (réduction des) coûts d'acquisition n'améliore la rentabilité que de 1,1 % et 0,1 %, respectivement.
- Dans un contexte BtoB, Reinartz, Thomas et Kumar<sup>3</sup> (2005) analysent les effets d'un sous-investissement en rétention et en acquisition. Ils constatent qu'un sous-investissement de 25 % en rétention diminue le ROI de 55 %, là où le même sous-investissement de 25 % en acquisition ne diminue cette fois le ROI que de 3 %. Ces auteurs en déduisent que la répartition optimale des allocations budgétaires entre rétention et acquisition devrait être, dans le cas étudié, de 79 % en faveur d'une politique de rétention et de seulement 21 % pour l'acquisition. Ainsi, comme le souligne cette étude, la rentabilité des politiques de fidélisation conduit à ce que sous-investir en rétention ait des conséquences bien plus importantes que sous-investir en acquisition. Un tel constat est confirmé par Thomas, Blattberg et Fox<sup>4</sup> (2004) dans le secteur pharmaceutique, avec une répartition optimale de 86 % en rétention et 14 % en acquisition.
- Sur le marché européen du « *do it yourself* », (grande surface spécialisée en bricolage), Vogel, Evanschitzky et Ramaseshan<sup>5</sup> (2008)

1 Nous touchons là l'une des sources majeures du manque de rentabilité des politiques de fidélisation client. En effet, les chiffres les plus farfelus sont parfois cités pour appuyer une argumentation en faveur de la fidélisation. Or comme personne n'en revient aux rares chiffres originaux issus d'études crédibles, c'est tout un secteur (la relation client) qui s'en voit pénalisé. En effet, de nombreuses études réalisées à la hâte pour convaincre ou travailler sa notoriété et/ou son image reposent en réalité sur des méthodologies peu rigoureuses, qu'il s'agisse de la représentativité de l'échantillon, de sa taille et donc de la précision des résultats, mais plus encore des variables analysées, voire des analyses elles-mêmes : lorsqu'on s'intéresse au lien fidélité-profit, il convient *a minima* de mesurer les « bonnes » variables mais surtout de contrôler l'effet d'autres facteurs susceptibles d'impacter le profit afin de pouvoir isoler l'effet spécifique de la fidélité...

2 Gupta S., Lehman D. R., Stuart J. A., « Valuing customers », *Journal of Marketing Research*, 2004, 41, 1, pp. 7-18.

3 Reinartz W., Thomas J. S., Kumar V., « Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability », *Journal of Marketing*, 2005, 69, 1, pp. 63-79.

4 Thomas J., Blattberg R. et Fox E., « Recapturing lost customers », *Journal of Marketing Research*, 2004, 16, 1, pp. 31-45.

5 Vogel V., Evanschitzky H. et Ramaseshan B., « Customer Equity Drivers and future Sales », *Journal of Marketing*, 2008, 72, 4, pp. 98-108.