Compte-rendu d'un colloque

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **BookReview**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **60 (2002)**

Heft 3: **Service public : vers de nouvelle régulation**

PDF erstellt am: **16.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

COMPTE-RENDU D'UN COLLOQUE

À propos du colloque :

« Fidéliser ses clients : comment développer son capital clients ? » organisé par Michel Guex – président de PME-Université et Hautes écoles (le 7 mai 2002 à Yverdon-Les-Bains).

Par :

François H. Courvoisier – Haute école de gestion de Neuchâtel.

Pour son colloque de printemps 2002, le groupement PME - Université et Hautes écoles a choisi le thème très actuel de la fidélisation clients. Plusieurs orateurs du monde de la formation et de la pratique ont présenté leur état de l'art et suscité la discussion lors d'une table ronde. En introduction, Michel Guex, président du groupement PME, a cité quelques chiffres révélateurs d'une étude publiée par le groupe OgilvyOne Worldwide : 68% des clients « satisfaits » finissent par changer de fournisseur, 63% des entreprises ne mesurent pas la rétention de clientèle, 48% des entreprises ne savent pas identifier un client fidèle lors de chaque contact, 46% des entreprises n'ont jamais essayé de regagner des clients perdus[1]! Ces constats alarmants montrent qu'il y a indéniablement matière à réflexion et à action dans le domaine de la fidélisation de la clientèle.

Voici, présentées de façon chronologique, les communications abordées lors de cette journée.

Chaque client est un client différent – Bernard Catry, professeur aux HEC de Lausanne

La fidélisation a commencé dans le secteur « Business to Business », où les relations personnelles entre vendeur et acheteur jouent le plus grand rôle. Il est fondamental d'impliquer les ressources humaines dans la fidélisation, en attirant, motivant et retenant les « bonnes personnes » en contact avec la clientèle. Selon le slogan du géant des progiciels de gestion SAP, « loyal customers are made, not born ».

La grande leçon du « Marketing One to One » [2] est que l'on a deux concepts pour le prix d'un : l'entreprise considère le client individuellement, et à vie ! La fidélisation de ce dernier est rentable, car son coût d'acquisition est souvent élevé (temps passé, imprimés et documents envoyés). La fidélisation est désormais facilitée par les nouvelles techniques de l'information et de la communication, les logiciels et bases de données permettant de gérer de nombreuses informations en temps réel et accessibles à tous les collaborateurs de l'entreprise. On redécouvre donc des relations plus individuelles, alors que l'industrialisation avait fait glisser les contacts personnalisés à des contacts anonymes avec des produits standards. Tous les clients ne sont cependant pas égaux, et il faut bien segmenter sa base de données pour distinguer les « accros », les « acheteurs uniques », les « opportunistes », etc., et fidéliser ceux qui ont le plus grand potentiel de valeur à vie.

Il ne faut pas confondre promotion des ventes et fidélisation : des réductions temporaires

de prix et des « cartes de fidélité » (miles à collectionner, points à cumuler) ne sont en fait que des techniques de promotion déguisées, qui peuvent fonctionner à court terme, mais génèrent à plus long terme un comportement « zappeur » du client.

La gestion des relations clients et la fidélisation est plus une affaire de stratégie que de marketing : c'est une question de management qui vise à construire des relations à long terme avec les meilleurs clients dans une perspective rentable pour l'entreprise.

Les modalités de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation du client – Renaud Lacotte, consultant du groupe Easy's

La fidélisation est un investissement complémentaire à l'acquisition d'un client : il s'agit de capitaliser les informations sur ce dernier. On distingue les données maîtrisées (financières, administratives, contractuelles) des données relationnelles (satisfaction, canal d'accès préféré, situation de la dernière demande, historique des demandes). Pour exploiter ces données, il faut segmenter sa base de données clients sur les deux axes suivants : part de portefeuille et potentiel. Les « clients précieux à valoriser » seront donc ceux qui ont la part de portefeuille et le potentiel les plus élevés, au contraire des « clients à faible intérêt ». Les « clients leviers » ont un grand potentiel, mais encore une faible part de portefeuille, et les « clients précieux » une forte part de portefeuille, mais peu de potentiel.

Pour fidéliser ses clients, il faut naturellement analyser leurs attentes, augmenter les interactions, leur offrir une grande qualité de service, mais aussi créer de nouveaux produits et services. La gestion des interactions avec les clients, notamment les « points d'entrée » comme avec la téléphoniste, le technico-commercial, le manager, l'e-mail, doit être très soignée et standardisée par des procédures adéquates appuyées par le management : cela devient une culture d'entreprise.

La fidélisation client via internet – Nico Lugt, CEO de ColorMailer

Dans un marché de la photo digitale en pleine expansion, le service de photos en ligne ColorMailer.com offre des tirages photographiques professionnels traités par Colorplaza, laboratoire de photos numériques en ligne.

L'e-commerce est un type particulier de vente par correspondance : on y retrouve les mêmes principes, notamment que la rentabilité doit être atteinte avec un grand volume de clients, mais avec des outils différents : la maîtrise de l'information interne est cruciale entre le moment où un client potentiel clique sur le site de l'entreprise et celui où il transmet sa commande. La fidélisation commence véritablement à la « recommande », mais la gestion des relations clients (CRM) est intégrée en amont dans le processus d'acquisition de clients potentiels : publicité traditionnelle en ligne, création de trafic en ligne par référencement sur des moteurs de recherche et le développement de liens croisés, des mailings et des e-mails, des partenariats internationaux ou locaux avec des sociétés telles que Sony, Agfa, Nokia, Manor, Interdiscount.

Les facteurs clés conduisant à une première commande sont la connaissance de l'existence du service, la visite du site, l'utilisation de l'interface de commande, la perception du prix, le choix de la méthode de paiement et le téléchargement réussi de l'image. Pour une deuxième commande, les facteurs clés sont le délai de livraison de la première, la qualité du travail, le service clientèle et les offres spéciales.

Que faire pour fidéliser ses clients ? Ils doivent être « fidélisables », et pas seulement attirés par des promotions ! Le rapport qualité/prix du produit et du service doit être supérieur à celui offert par la concurrence. Il faut utiliser des indicateurs de satisfaction (sondages, enquêtes, etc.), et relancer le client de manière pertinente (ne pas le « bombarder » de newsletters !). Une segmentation du fichier clients peut être faite de manière peu onéreuse et efficace pour améliorer significativement le taux de réponse.

La fidélisation client dans un marché à vastes produits comparables – Claude Devillard, directeur général de Devillard Copieurs

La société Devillard est active dans la bureautique et l'informatique. La fidélisation des clients est pour elle une philosophie d'entreprise : il s'agit de développer la qualité du service, avec une prise de conscience de tous les collaborateurs de l'entreprise. Fidéliser, c'est élargir sa relation avec le client : connaître ses hobbies, dynamiser ses réclamations, devenir un partenaire, voire un ami du client. Les commerciaux de Devillard sont formés à être « des marchands de bonheur » pour leurs clients.

La fidélisation se concrétise lors de manifestations, comme une compétition exclusive de golf, des tables réservées lors d'un concours hippique international ou un accueil dans une aire spéciale du Tour de Romandie. Chez Devillard, on ne recourt pas aux NTIC, mais l'on fidélise et développe ses affaires notamment lors d'événements.

La « re-fidélisation » de clients perdus ou égarés : Manuel Leuthold, directeur UBS pour la Suisse romande

Le client actuel de l'UBS d'autres entreprises a un profil multiple : il n'aime pas le changement, il fait preuve de curiosité et aime comparer, il a besoin de comprendre, il est influençable, il fait preuve d'une « tolérance zéro », il est pressé, il peut être indulgent, il fait confiance, il est peu conscient du coût des prestations.

Parant de ce constat, comment peut-on le fidéliser ? Voici quelques pistes en « mots-clés » : une exécution rapide et soignée, un prix correct, un interlocuteur privilégié clairement attribué, transparent et sachant expliquer, disponible et stable, une gestion des relations clients efficace. Après une période de turbulences, comme celle vécue par les ex-clients de la SBS, la « re-fidélisation » prend du temps : il faut aller rechercher le client, reconnaître des erreurs, lui proposer un « test », lui expliquer et prouver que l'on peut le satisfaire. Il faut également assurer la stabilité de l'interlocuteur privilégié et travailler son image.

Vision pratique et académique de la fidélisation – François Courvoisier, professeur à la HEG de Neuchâtel

Dans le commerce de détail, l'objectif de la fidélisation est d'attirer et de faire revenir physiquement le client au point de vente : les moyens les plus couramment utilisés sont la mise en évidence de nouveautés, l'agencement des rayons, l'éclairage, la musique, les promotions spéciales et les animations (surtout en grandes surfaces).

Pour les PME de la mécanique et de l'électronique, il faut fidéliser le client pour générer

de nouvelles commandes, lui offrir des produits répondant à ses propres spécifications, presque sur mesures. Dans les entreprises de biens de consommation courante, comme pour les produits alimentaires, c'est une ambiance de marque unique, mi-rationnelle et mi-émotionnelle, et des techniques promotionnelles qui stimulent le ré-achat : pour le consommateur, ce sont des concours, primes, des jeux, et pour le commerce des conditions de vente, des exclusivités et des animations en magasin.

Les organisations caritatives fidélisent aussi leurs donateurs ! Leur but est de transformer un simple donateur occasionnel en un légataire. Pour cela, les bases de données de ces œuvres d'entraide sont dûment segmentées en fonction de critères de fréquence, de récence et de montant versé. Un contact personnel a lieu avec les donateurs les plus généreux ou les plus prometteurs.

Dans une haute école comme l'Université ou la HEG, la fidélisation ne consiste naturellement pas à retenir les étudiants le plus longtemps possible... mais de les faire revenir pour d'autres formations! Les étudiants ne sont pas les clients finaux de ces institutions de formation, mais des « produits primaires subissant une transformation » au cours de leurs années d'études. Les véritables « clients » de l'Uni et des Hautes écoles sont les entreprises, administrations et organisations qui embauchent les ex-étudiants et leur confient des mandats de recherche et développement. Une fidélisation des acteurs économiques régionaux est alors fondamentale. Elle se manifestera par des exposés de praticiens, des études de cas, l'activité des associations d'étudiants et de diplômés, des séminaires, colloques et autres événements scientifiques ou conviviaux.

Les quelques situations pratiques qui précèdent nous conduisent à formuler des considérations qui complètent celles des orateurs précédents : la fidélisation demande parfois une transformation de l'entreprise qui doit passer d'une organisation par produits à une organisation par clients. Le « product manager » est mort, vive le « account manager » ! Cette réorganisation est d'autant plus importante si le client peut passer commande de produits et services à plusieurs entités de l'entreprise. Il faut absolument qu'il soit reconnu par chaque collaborateur en fonction de son historique et de ses caractéristiques. En résolvant les problèmes de ses clients, la PME noue une relation d'apprentissage avec eux : plus le client investit de temps à lui apprendre comment le satisfaire, plus il aura de la peine (et devra réinvestir du temps) à obtenir le même niveau de satisfaction auprès de la concurrence ! Cette situation se rencontre fréquemment dans les biens d'équipement, où le vendeur et l'acheteur sont en véritable partenariat sur des cahiers des charges pointus. Ajouter des services aux produits est une des meilleures manières de créer la différence, et de s'assurer une certaine exclusivité engendrant la fidélité.

Notes :

1 Meyer, T. (2002). « Une entreprise sur deux détruit de la valeur en ne cherchant pas à retenir sa clientèle », in *Le Temps*, 26 avril, p.27, Genève.

2 Peppers, D. et Rogers, M. (2001). *Le One to One : valorisez votre capital-client*, Paris : Editions d'Organisation.

Autres ouvrages de référence :

Brown, S. (2001) : *CRM, la gestion de la relation client*, Paris : Village Mondial.

Lefébure, R. & Venturi, G. : *Gestion de la relation client*, Paris : Eyrolles.

Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. (1999). *Le One to One en pratique*, Paris : Editions d'Organisation.