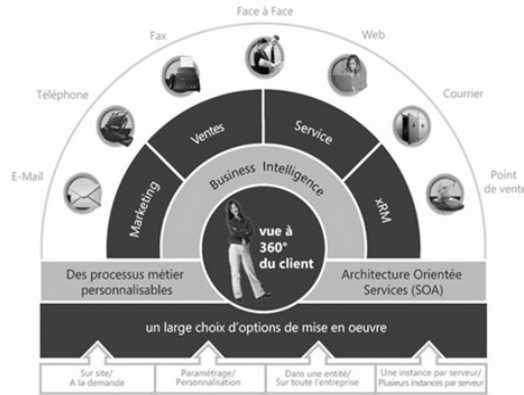


- Mimouni-Chaabane, A. et Pez, V. (2012), Optimiser l'efficacité des programmes de fidélité, in Volle, P. (coord.), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson, 191-216.
- Mimouni, A. et Volle, P. (2003), Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*.
- Moati, P. (2009), *La vente à distance dans la nouvelle révolution commerciale*, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
- Peelen, E., Jallat, F., Stevens, E. et Volle, P. (2009), *Gestion de la Relation Client*, 3ème édition, Paris, Pearson Education.
- Peppers, D. et Rogers, M. (2000), *Enterprise One to One*, Crown Publishing Group.
- Plé, L. et Lecocq, X. (2012), Intégrer les clients dans le business model, in Volle, P. (coord.), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson, 73-100.
- Porter, M.E. (2008), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Saxe, R. et Weitz, B.A. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19, 3, 343-351.
- Volle, P. (coord.) (2012), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson.



Figure 9. Une vision multicanale et unifiée des clients



Source : RDI <http://www.grouperdi.com>

Références bibliographiques

- Bruhn, M. (2003), *Relationship marketing: Management of customer relationships*, Pearson Education.
- Delécolle, T. et Volle, P. (2012), Elaborer une stratégie client, in Volle, P. (coord.), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson, 11-35.
- Gauzente, C., Julienne, E., N'Goala, G. et Stevens, E. (2012), Mériter la confiance des clients, in Volle, P. (coord.), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson, chapitre en ligne, http://centerforcustomermanagement.files.wordpress.com/2012/09/chapitre-7_strategie-clients_2012.pdf.
- Gauzente, C. et Volle, P. (2012), Développer l'intelligence client, in Volle, P. (coord.), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson, 37-71.
- Haenlein, M. (2012), A social network analysis of customer-level revenue distribution, *Marketing letters*, 22, 1, 15-29.
- Haenlein, M. et Kaplan, A. (2011), Evaluating the consequences of abandoning unprofitable customers: A comparison of direct and indirect abandonment strategies, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81, 2, 77-94.
- Johnston, M.W. et Marshall, G.W. (2009), *Relationship Selling, third edition*, New York, McGraw-Hill.
- Julienne, E. et N'Goala, G. (2012), Valoriser le portefeuille de clients, in Volle, P. (coord.), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson, 101-125.
- Kotler, P., Keller, K., Manceau, D. et Dubois, B. (2009), *Marketing Management, 13ème édition*, Paris, Pearson Education.
- Lehman, D. et Gupta, S. (2003), Customers as assets, *Journal of interactive marketing*, 17, 1, 9-24.
- Llyosa, S. et Renaudin, V. (2012), Piloter l'expérience client, in Volle, P. (coord.), *Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Paris, Pearson,

d'appel, succède une deuxième vague alimentée par les nouvelles technologies (navigation sur Internet, réseaux sociaux, téléphones mobiles, puces RFID...). Les données sont donc disponibles dans des volumes incomparablement plus importants, dans des formats extrêmement variés, et avec une vitesse bien supérieure {Laney, 2001 #445}. Les technologies existent pour collecter ces données brutes, mais ce flot ininterrompu doit être transformé en information signifiante pour alimenter la connaissance client et permettre la prise de décision. La capacité à collecter des données ne suffit pas à rendre l'entreprise intelligente. Il faut transformer les données en connaissance client. Par exemple, une entreprise n'est pas « intelligente » si elle connaît la sensibilité aux prix de ses clients, mais que ses vendeurs ne sont pas en mesure d'utiliser ces informations pour proposer des offres commerciales dédiées aux clients les plus sensibles. Il y a ici un défi technologique pour les éditeurs de logiciels. Mais le défi concerne aussi le système d'information et l'organisation de l'entreprise. La donnée client provient en effet de différents canaux (WEB, mobiles, système de paiement, etc.) qui peuvent correspondre à des silos organisationnels dans l'entreprise. Il convient donc de partager la donnée et mettre de la cohérence entre les différentes sources pour bâtir une connaissance unifiée des clients qui lui permet une « vision multicanale à 360 degrés » (figure 9).

La réussite de la stratégie client est conditionnée par l'éthique des affaires, le respect de la vie privée, et plus globalement par une véritable orientation client. C'est à cette condition que la marque gagnera la confiance de ses clients et que la stratégie client prendra toute sa place au côté des autres stratégies marketing. La question est alors de savoir comment créer, au départ, les conditions d'une confiance minimale pour pouvoir engager la relation et, plus tard, les conditions de maintien et de consolidation de la confiance établie (Gauzente et alii, 2012).

Enfin, le dispositif relationnel joue un rôle essentiel pour la stratégie client : alimenter la marque en données client (figure 8).

Figure 8. Les dispositifs relationnels alimentent la connaissance client

Adhérer en ligne

CRÉER VOTRE COMPTE FIDÉLITÉ



Vos informations personnelles ⌵

Civilité* ☐ Mme ☐ Mlle ☐ M

Nom *

Prénom *

Date de naissance * / /

Votre adresse ➕

Appartement Code postal*

Bâtiment Ville*

N° et voie * Pays*

Lieu-dit

➤ Ces informations seront utilisées pour l'envoi de votre Carte Carrefour et de vos Chèques Fidélité

Téléphone Email :*

Votre profession : ⌵

☐ Agriculteur ☐ Fonctionnaire ou assimilé ☐ Artisan - Commerçant

☐ Cadres Prof. libérales ☐ Prof. Intermédiaire ☐ Employé

☐ Ouvrier ☐ Etudiant ☐ Retraité

☐ Sans activité ☐ Femme au foyer

Votre foyer ifi

Je vis avec un conjoint ☐ Oui ☐ Non

J'ai des enfants ☐ Oui ☐ Non

L'intelligence client

La donnée est cœur de la stratégie client et en constitue la 6^{ème} dimension (Gauzente et Volle, 2012). Quand deux partenaires établissent une relation, il est essentiel qu'ils se connaissent mutuellement. Après une première vague de données client issues des études de satisfaction, des programmes de fidélité, de l'historique d'achat et des centres

Les programmes et dispositifs relationnels permettent d'agir sur ces facteurs. L'accumulation de points et les contrats d'engagement de durée accroissent les coûts de changement. Le traitement préférentiel est une récompense symbolique qui introduit une reconnaissance et une proximité avec les clients. Le jeu introduit une dimension ludique susceptible de créer un attachement à la marque. La communauté de clients renforce l'affiliation et l'identification, et peut être utilisée pour co-innover avec les clients. Le *brand content* (contenu de marque) alimente les clients en informations qui l'intéressent et renforce l'expertise perçue de la marque.

Quelle que soit la formule choisie, le responsable de la relation client devra veiller à trois points clefs :

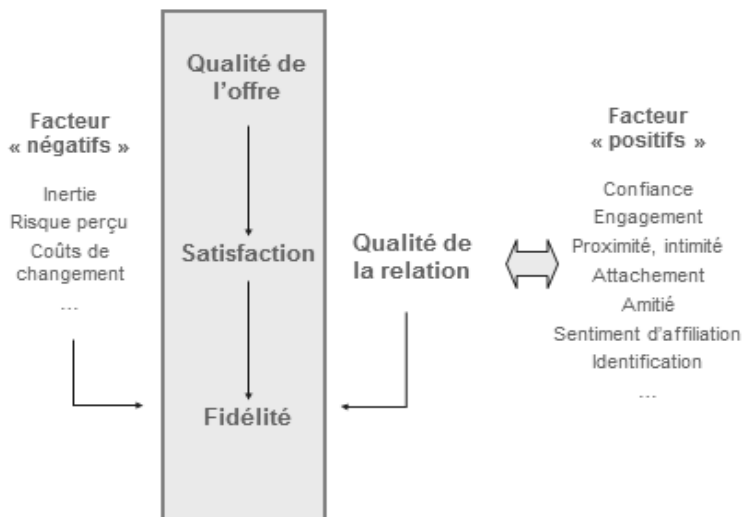
- D'abord, le dispositif relationnel doit être cohérent avec les 4 autres pôles de la stratégie : refléter l'orientation client de l'entreprise et de ses collaborateurs, s'adresser spécifiquement aux cibles relationnelles retenues, être créateur de valeur et d'expérience client, et renforcer un processus considéré comme central pour le management de la relation client ;
- En second lieu, les objectifs du dispositif doivent être clairement définis : quels facteurs de la fidélisation souhaite-t-on renforcer (les barrières à la sortie, l'affiliation, etc.) ?
- Troisièmement, il convient de s'assurer du retour sur investissement du dispositif relationnel, car le coût d'un dispositif est élevé. Selon Yann Claeysen, co-Président d'ETO, ils représenteraient entre 1 et 3% du chiffre d'affaires d'une entreprise⁴⁵.

⁴⁵ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/50818/les-programmes-de-fidelisation-sont-ils-morts.shtml>

terminologie ne change pas l'objectif final (créer un lien, fidéliser les clients), mais elle rend compte de l'évolution vers un objectif véritablement relationnel.

En première analyse, deux conditions doivent être réunies pour fidéliser un client : la perception d'une offre de qualité et la satisfaction des attentes. Néanmoins plusieurs facteurs interfèrent avec cette règle (figure 7). Certains facteurs sont un frein à la rupture de la relation (« facteurs négatifs ») : l'habitude ou inertie d'achat (c'est souvent la fidélité des produits à faible implication), la perception d'un risque qui freine les velléités de changement, le coût trop élevé (en argent, en temps ou en efforts) du changement de marque. D'autres facteurs sont au contraire « positifs », car ils reposent sur la qualité de la relation. Ces facteurs concernent en particulier la confiance qui s'est établie entre le client et la marque (ou le vendeur) et les variables affectives (proximité, intimité, amitié, affiliation, identification).

Figure 7. Pourquoi un client est-il fidèle ?



d'information de l'entreprise. Par exemple, de manière non exhaustive, le processus de rétention se décline en (1) réparer les préjudices en cas de réclamation, (2) éduquer les clients à utiliser les produits/services, (3) récompenser les meilleurs clients... L'élaboration de la stratégie client nécessite d'identifier les processus-clefs, c'est-à-dire ceux qui sont essentiels à la réussite de la relation client et sur lesquels la priorité sera mise. Il ne serait en effet pas réaliste de vouloir exceller dans tous les processus. Il est préférable de fixer des niveaux d'exigence selon l'objectif visé, en se posant des questions du type : Pour tel processus, quelle est mon ambition ? Quel est mon standard de comparaison (*benchmark*) ? Quelles ressources suis-je prêt à investir pour l'améliorer ?

Parmi les quatre macro-processus mentionnés plus haut, la rétention est probablement le plus important. D'abord, un client coûte moins cher à fidéliser qu'à conquérir. Ensuite, la rentabilité des clients augmente au cours du temps : le coût de recrutement s'amortit avec le temps, les coûts d'administration sont proportionnellement plus faibles, et les clients fidèles sont moins sensibles aux hausses de prix. Enfin, les clients fidèles sont davantage réceptifs aux propositions de montée en gamme (*upselling*) et de ventes croisées (*cross-selling*). Enfin, ils recommandent davantage la marque (bouche-à-oreille).

Les programmes et dispositifs relationnels

Les programmes et dispositifs relationnels sont les successeurs des programmes de fidélité habituellement matérialisés par la « carte de fidélité » à accumulation de points (Mimouni-Chaabane et Pez, 2012). Les nouveaux dispositifs relationnels offrent davantage de services et de contenus informatifs, hédoniques et symboliques. Ils revêtent des formes extrêmement variées (communautés de clients, jeux en ligne, newsletter, brand content...). Ils sont de plus en plus dématérialisés (WEB, application mobile) et utilisent les réseaux sociaux (Facebook, Tweeter...). La nouvelle

La qualité de l'expérience de la relation permet de mieux situer la différence entre « vendre un service » et « rendre un service ». Vendre un service consiste à proposer des solutions packagées en réponse aux attentes des clients. Rendre un service suppose une véritable culture du service, une posture d'écoute, des gestes d'attention et une empathie. Lorsque Air France vend un billet en « classe affaires », il vend un package de services : un parcours en aéroport rapide et efficace, un accès au salon, une offre culinaire « à la française », un fauteuil plus confortable et une accumulation plus rapide de points *miles*. Mais la compagnie aérienne fait plus que cela, elle *rend un service* : un accueil privilégié, un personnel à l'écoute et une assistance exclusive tout au long du parcours, des attentions et des gestes personnalisés.

Les processus relationnels

Il existe quatre processus principaux dans la relation client (figure 6):

- recruter (faire en sorte que l'offre attire de nouveaux clients),
- retenir (accroître la part de client et augmenter la durée de vie de la relation),
- développer (faire en sorte que les clients actuels achètent davantage)
- reconquérir (faire en sorte que les clients inactifs ou perdus reviennent vers la marque)

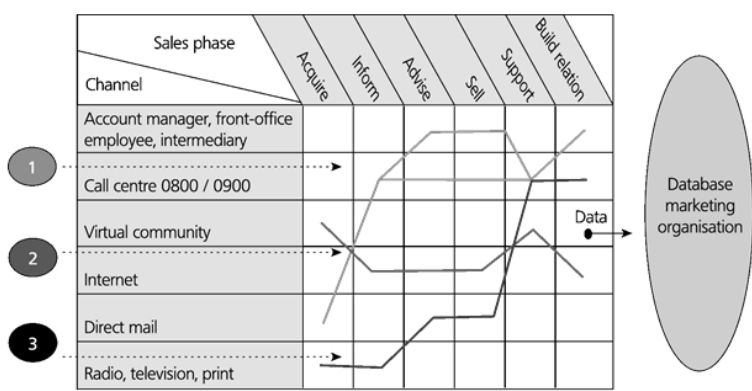
Figure 6. Les quatre macro-processus de la relation client



Chacun de ces processus se décline en de nombreux processus de deuxième niveau. Le Center for Customer Management en a identifié 125, en grande partie sous-tendus par le système

enfin en point de vente pour concrétiser l'achat. Cet itinéraire est appelé parcours client(Mimouni-Chaabane et Pez, 2012). L'enjeu est de le rendre le plus cohérent et le plus fluide possible (figure 5). C'est cette expérience positive de la relation qui est créatrice de valeur pour le client(Llyosa et Renaudin, 2012).Par exemple, dans le commerce électronique, *Amazon* est réputée pour la qualité de l'expérience client qu'elle procure : l'internaute y trouve aisément les produits qu'il cherche, il consulte les avis d'autres clients, il commande facilement, il paye rapidement, il suit l'expédition de sa commande, il retourne le produit avec simplicité et sans frais s'il ne lui convient pas, et peut laisser des commentaires concernant le produit sur le site s'il le souhaite. Dans la grande distribution, le groupe d'immobilier commercial SOCRI a pensé à l'importance de l'expérience dès l'arrivée en voiture des clients dans le centre commercial de Béziers. Alors qu'un parking classique n'offre que 2,30 mètres de large en moyenne par véhicule, chaque place se déploie sur 2,70 mètres, et même 3 mètres pour les familles, pour plus de confort et de détente avant l'arrivée sur le lieu d'achat.

Figure 5. Le parcours client



Source : Peelen, Jallat, Stevens et Volle (2009)

Création de valeur et expérience client

La relation entre la marque et ses clients doit être créatrice de valeur pour les deux parties. Dans le modèle de la chaîne de valeur, Michael Porter (2008) explique que chaque activité de la firme doit contribuer à créer de la valeur pour le client. L'activité de management de la relation client contribue elle aussi à cette création de valeur en améliorant la qualité de l'expérience client. En créant de la valeur pour les clients, la relation client contribue en retour à accroître la marge de l'entreprise.

Du point de vue du client, la valeur créée par la relation consiste à calculer la différence entre les bénéfices client de la relation et les sacrifices consentis pour la créer et la maintenir. Selon Mimouni et Volle (2003), les bénéfices sont non seulement fonctionnels, mais aussi hédoniques (jouer avec la marque) et symboliques (liés au statut et à la reconnaissance). Les sacrifices consentis ne sont pas uniquement monétaires, mais intègrent également le temps passé et les efforts consentis (par exemple, apprendre à naviguer sur le site de sa banque en ligne). Lorsqu'il décide d'entrer en relation avec une marque, le client ne cherche pas nécessairement le prix le plus bas, mais l'offre dont la valeur est la plus élevée. Enfin, tous les clients ne valorisent pas les différents éléments de la relation de la même manière. Pour tel consommateur, la carte de fidélité revêt un aspect ludique parce qu'elle permet de recevoir des cadeaux. Pour tel autre, ce sont les réductions de prix qui sont davantage valorisées.

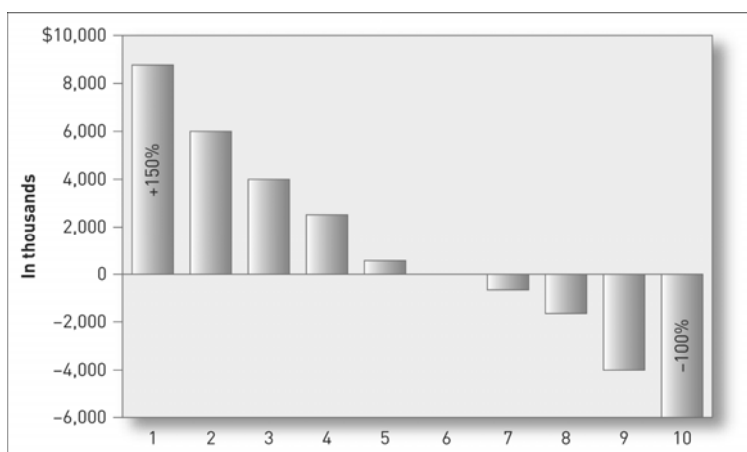
Aujourd'hui, la relation client est multicanale. L'entretien en face à face avec le conseiller commercial, l'appel téléphonique du téléconseiller, les échanges par courriel, la brochure ou le site WEB sont autant de points de contacts qui structurent la relation client. Au fur et à mesure que se développe la relation, le client passe par ces différents points de contact. Par exemple, il est en contact avec une publicité pour un produit qui l'intéresse, puis consulte le site WEB de la marque pour collecter de l'information, et se rend

Certains clients ne sont donc pas rentables, et il convient de réfléchir aux conséquences que cela implique. Une première solution consiste à facturer certains services pour rentabiliser la relation. Par exemple, la banque *ING Direct* a envoyé un mail à ses clients en juin 2013 pour les informer que le non-respect d'un versement mensuel de 750€ minimum sur le compte courant serait désormais facturé 15€ par trimestre. Une seconde solution consiste à différencier le niveau de traitement (afin d'adapter le coût de la relation) selon la rentabilité des clients. Il est par exemple possible de distinguer trois niveaux de service (gold, silver, bronze). Les clients gold ont la possibilité de rencontrer un conseiller en face à face, alors que la relation avec les clients silver et bronze a lieu uniquement par téléphone. Le temps de réponse aux mails est de 1 heure pour les clients gold, alors qu'il est de 4 heures pour les clients silver et 24 heures pour les clients bronze ; etc. (Peelen *et alii*, 2009). Enfin, la solution la plus radicale consiste à rompre la relation d'affaires avec les clients non rentables. Cette issue est en général peu envisagée par les managers qui craignent l'effet de bouche-à-oreille négatif d'une telle décision. Il semble néanmoins que les conséquences négatives sont moindres que ce que les managers imaginent (Haenlein, 2012). De plus il est probable que les clients non rentables ont pour amis d'autres clients non rentables, si bien que le bouche à oreille négatif auprès de l'entourage ne devrait pas nuire à la marque (Haenlein et Kaplan, 2011).

Les différentes cibles relationnelles se distinguent également selon leurs attentes relationnelles. Certains clients attendent d'être contactés, alors que d'autres préfèrent prendre l'initiative. Certains clients veulent être contactés par mail, d'autres par téléphone. Certains clients acceptent une fréquence élevée de contacts, d'autres souhaitent un espacement plus grand. Certains clients sont autonomes, d'autres aiment être accompagnés. Le ciblage relationnel nécessite de comprendre ces attentes et de s'y adapter.

les fournisseurs, les distributeurs, les prescripteurs et les actionnaires. Le choix des cibles relationnelles nécessite un arbitrage, car la mise en place d'une relation nécessite des ressources financières, techniques et humaines, et la marque n'est pas en situation de vouloir ou de pouvoir établir des relations avec toutes les cibles potentielles. La rentabilité de la relation est le critère-clé de cet arbitrage (Julienne et N'Goala, 2012). La valeur à vie des clients exprime les gains que la firme espère réaliser avec un client pendant toute la durée de vie de la relation (Lehman et Gupta, 2003). Cette valeur à vie est révélée par l'historique des ventes, mais surtout par l'espoir des profits à venir. Elle est très inégalement répartie entre clients. La loi des 20/80 (20% des clients représentent 80% des profits) s'applique dans de nombreuses situations, mais dans certains cas la distribution peut être plus extrême : par exemple 20% des meilleurs clients génèrent de 150% à 300% des profits, qui compensent les pertes générées par les 10 à 20% de clients non rentables, tandis que 60 à 70% des clients atteignent tout juste le seuil de rentabilité (Kotler *et alii*, 2009).

Figure 4. Segmenter le portefeuille client selon la rentabilité

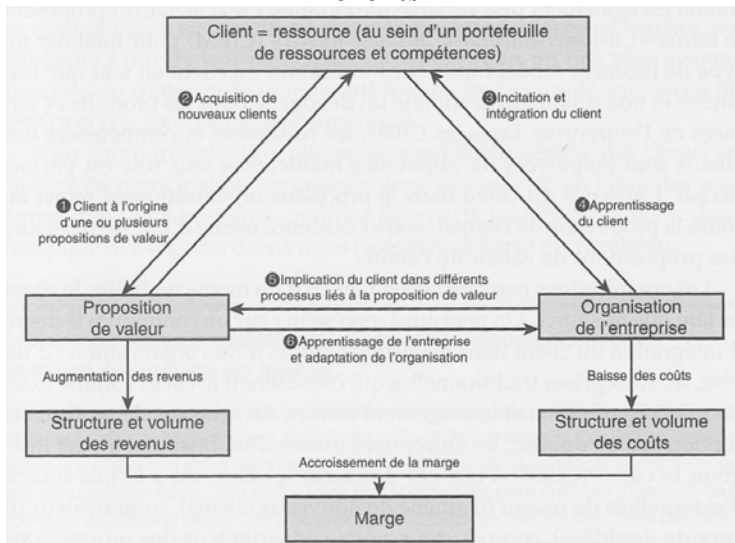


Source : Larry Selden et Yoko Selden (2006), cités par Kotler et alii(2009)

- Enfin, la participation de clients permet de limiter la prise de risque financier (par exemple *MyMajorCompany.com* permet aux internautes d'investir sur des artistes pour produire leur album ; autre exemple, *Danette* avait réuni en 2010 deux millions d'internautes sur les réseaux sociaux pour décider du prochain parfum qui serait lancé).

L'intégration des clients dans le modèle d'affaires nécessite une transformation lourde de sa proposition de valeur et de ses structures, ainsi qu'un réaménagement de ses autres ressources et compétences (figure 3).

Figure 3. Le cercle vertueux d'un modèle d'affaires intégrant les clients



Source : d'après Plé et Lecoq, 2012

Les cibles relationnelles

Les cibles relationnelles concernent l'ensemble des parties prenantes, du client final aux pouvoirs publics, en passant par

L'entreprise orientée client met également en place des dispositifs d'écoute client (centre de réclamation, baromètres de satisfaction). Elle désigne des responsables chargés de porter la voix des clients en interne. Au sein du département marketing, elle privilégie l'organisation par marchés à l'organisation par produit.

L'entreprise orientée client peut aller encore plus loin en intégrant les clients à son modèle d'affaires(Plé et Lecocq, 2012). Les clients constituent en effet une ressource qui, au même titre que les ressources internes de l'entreprise, peuvent aider l'organisation à créer et capter de la valeur :

- L'externalisation de certaines opérations transférées aux clients permet de réduire les coûts (par exemple, les clients de La Poste sont incités à réaliser eux-mêmes l'affranchissement de leur courrier) ;
- La participation active des clients à la prestation de service permet de différencier l'offre (par exemple, la marque *Build a Bear Workshop* associe ses clients à la conception et à la production d'ours en peluche, transformant le produit final – la peluche – en résultat d'une expérience vécue) ;

Figure 2. Une organisation client privilégie la transversalité au service du client



3

- Décrire les produits avec précision
- Adapter les présentations de vente pour correspondre aux intérêts des clients
- Eviter les tactiques de vente trompeuses ou manipulatrices
- Eviter l'utilisation d'une forte pression

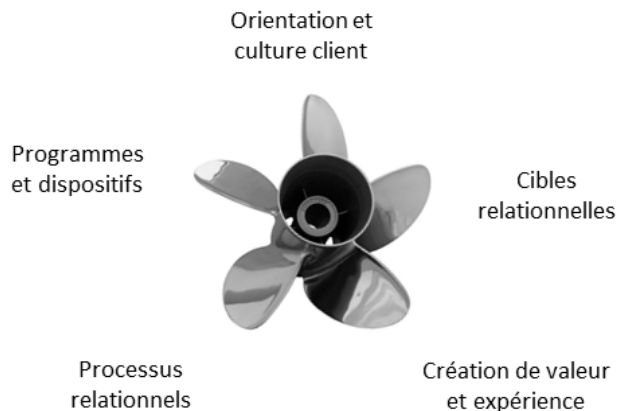
En second lieu, l'orientation client revêt une dimension culturelle. Elle ne concerne pas uniquement les vendeurs, mais doit être partagée entre tous les membres de l'entreprise. La marque *Smartbox* fournit un bon exemple de diffusion de la culture client⁴⁴. À l'approche des fêtes de Noël 2012, l'ensemble des collaborateurs a été invité à rencontrer les clients dans les points de vente. Selon Valéry Raymond, directeur général France de *Smartbox*, «ce véritable projet de management d'entreprise et de cohésion d'équipe vise à rappeler aux collaborateurs que, quelle que soit sa fonction, nous sommes tous au service d'un même objectif qui est de faire grandir l'entreprise. [...] Aller à la rencontre des consommateurs leur permet de mieux les comprendre et donc de mieux concevoir les offres ».

Enfin, l'orientation client revêt une dimension organisationnelle. Dans les structures d'organisation classiques, les fonctions sont cloisonnées verticalement. Ainsi par exemple, l'administration, la production, le marketing et la vente constituent chacun des silos indépendants, obéissant chacun à leur logique propre. Hélas, la coordination entre fonctions est trop souvent insuffisante. Ceci pose des problèmes de coopération entre services qui se manifestent par des problèmes de qualité et une perte de vue de la finalité de l'organisation : satisfaire le client. Une organisation orientée client développe au contraire des processus cross-fonctionnels, qui traversent l'ensemble de l'organisation et donnent la priorité à la recherche de la satisfaction des clients internes et externes (figure 2).

⁴⁴<http://www.actionco.fr/Action-Commerciale/Article/Chez-Smartbox-le-client-est-l-affaire-de-tous-45057-1.htm>

L'objectif de cette communication est de présenter les 6 dimensions qui composent la stratégie client, en s'appuyant sur les travaux du Center for Customer Management(C|CM) et de son ouvrage collectif (Volle, 2012). La stratégie client peut être symbolisée sous la forme d'une hélice composée de 5 pâles (figure 1) : l'orientation et la culture client, les cibles relationnelles, la création de valeur et l'expérience client, les processus relationnels, et les programmes et dispositifs relationnels(Delécolle et Volle, 2012).

Figure 1. Les 5 dimensions de la stratégie client



L'orientation et la culture client

L'orientation client (on parle également de culture client) est en quelque sorte le terreau de la stratégie client. Elle se décline en trois dimensions. En premier lieu, c'est un état d'esprit et une manière de vendre, qui consiste à placer la recherche de la satisfaction client au cœur de la démarche commerciale(Johnston et Marshall, 2009). Saxe et Weitz (1982) définissent l'orientation client à partir de 7 critères :

- Le désir d'aider les clients à réaliser des achats satisfaisants
- Aider les clients à évaluer leurs besoins
- Offrir des produits qui satisferont ces besoins

- les moyens traditionnels ont montré leurs limites (par exemple, une publicité en ligne de type display ne permet que rarement de convertir un prospect en client)
- les responsables marketing sont à la recherche d'efficience : ils parviennent à mieux percevoir le retour sur investissement de leurs actions quand ils s'adressent spécifiquement à des clients
- il existe une disponibilité croissante de technologies (CRM, avatars en ligne, etc.) et de media (Internet, TV connectée, RFID, mobile...) qui permettent d'intensifier et d'automatiser la relation

Selon Manfred Bruhn (2003), la gestion de la relation client désigne « l'ensemble des actions menées pour initier, stabiliser, intensifier et réactiver des relations d'affaires avec l'ensemble des parties prenantes – principalement les clients – en vue de créer une valeur mutuelle ». La relation impose donc de changer d'horizon temporel, de voir le client dans la durée, de transformer le ponctuel en continu. Ceci impose de mémoriser l'historique de la relation. Petit à petit, la relation s'enrichit avec du non-marchand, qui ne génère pas de chiffre d'affaires, mais consolide la relation. La relation prend des formes multiples : un lien interpersonnel fondé sur la confiance et l'amitié, des investissements spécifiques qui génèrent des barrières à la sortie, des produits fidélisants qui renforcent la relation, des contrats qui formalisent le lien et fixent les obligations réciproques, une coopération entre les parties (du simple échange d'informations à la co-innovation).

Il existe peu d'ouvrages sur la stratégie client. En matière de stratégie, d'autres aspects ont été mis en avant tels que la stratégie d'activité, la stratégie de marché ou la stratégie de marque. Or la stratégie client est devenue une stratégie à part entière, car elle est un levier de différenciation dans un contexte où les offres se sont banalisées. Une stratégie client réussie valorise un actif immatériel essentiel de l'entreprise : le capital client.

Introduction

L'approche relationnelle consiste à placer une partie de l'avantage concurrentiel dans la qualité de la relation. Certes, une relation de qualité ne permet pas de suppléer une proposition de valeur défailante, mais elle renforce la tolérance des consommateurs lors d'épisodes d'insatisfaction ponctuelle et constitue un rempart contre les attaques des marques concurrentes. Elle permet également d'accroître les ventes, car il est plus facile de développer des relations avec des clients existants que de conquérir de nouveaux clients.

L'émergence de la stratégie de relation client – pour faire court, nous parlerons de « stratégie client » – est le résultat de l'évolution du marketing. Si l'on se réfère aux 50 dernières années, la logique industrielle a laissé place à une logique de marché, puis à une logique de segmentation, et enfin à une logique de relation individualisée ou *one-to one*, dans laquelle chaque client est considéré comme un individu spécifique (Peppers et Rogers, 2000). La logique relationnelle se développe aujourd'hui dans de nombreux secteurs d'activité, en particulier dans le domaine des services. Mais cette évolution concerne plus largement l'ensemble des secteurs économiques. Par exemple, les constructeurs automobile ne vendent pas simplement des véhicules, ils proposent également le financement, l'entretien, l'extension de garantie l'assistance et le dépannage... Nous sommes désormais dans une « économie servicielle », où les marques proposent plus que des produits : des bouquets de solution qui lient durablement les consommateurs et les marques (Moati, 2009).

Plusieurs facteurs expliquent l'émergence du marketing client :

- les attentes des clients se sont sophistiquées (ils exigent une plus grande rapidité, davantage de considération, un lien personnalisé et une offre sur-mesure)

Les 6 dimensions de la stratégie client

**Eric JULIENNE, Laboratoire LITEM, chercheur
associé au C|CM
IUT, département des relations internationales de
l'université
Université d'Evry-Val-d' Essonne –France**

Résumé

L'innovation marketing ne réside pas uniquement dans les produits et services. Elle consiste également à créer une relation originale avec les consommateurs. La stratégie de relation client contribue à différencier les marques et leur apporte un avantage concurrentiel. Toutefois, il existe peu de littérature sur ce thème. Cette communication présente les travaux du C|CM⁴³, groupe de recherche en relation client, autour des 5 +1 dimensions qui structurent la stratégie relationnelle et lui donnent sa spécificité : l'orientation et la culture client, le choix des cibles relationnelles, la création de valeur et l'expérience client, l'amélioration des processus relationnels, les processus et dispositifs relationnels, et l'intelligence client.

« Les entreprises qui consacrent toutes leurs ressources au marketing de masse et qui négligent des approches directes et personnalisées sont condamnées. »

Don Pepper. Marketing Magazine N°34 - 01/11/1998.

⁴³ Le Center for Customer Management (CCM) est un groupe de recherche situé à l'Université Paris-Dauphine. Il est coordonné par le professeur P.Volle et compte 12 membres actifs : T. Delécolle, C. Gauzente, F. Jacob, E. Julienne, G. N'Goala, S. Llosa, Aïda Mimouni-Chaabane, V. Pez, L. Plé, V. Renaudin, E. Stevens et P. Volle.