

1. Il existe 3 types d'économie : Production, Distribution, Marché. Quelles sont les mentalités dominantes qui les animent ?

PRENDRE EN CONSIDÉRATION 3 TYPES DE MENTALITÉ

Avant de faire du marketing, il est nécessaire de tenir compte de l'évolution macroéconomique des sociétés modernes et de l'état des mentalités profondes des uns et des autres. Dans une même entreprise, un homme du passé a une pensée dominante axée sur le passé, un homme du présent pensera présent et un homme d'avenir pensera lui préférentiellement avenir ou devenir. Même si les principes d'économie de marché sont bien connus de tous, la pesanteur des habitudes mentales évolue lentement dans la société selon l'âge et l'expérience de ceux qui la conduisent, même si les titres et les accessoires apparents du pouvoir et de la compétence donnent l'impression du contraire. Ainsi pour agir correctement sur la Demande, il ne suffit plus de savoir produire, de savoir vendre, de disposer de moyens techniques ou financiers ou de connaissances, encore faut-il savoir construire son offre en fonction du marché. Le marché (client, consommateur mais aussi fournisseur, prescripteur, partenaire) est alors considéré comme un milieu vivant dans lequel s'exerce une lutte biologique incessante.

3 types de mentalités économiques jalonnent le passage d'une économie d'offre dominante à une économie de marché systémique, faisant ainsi toute la réussite actuelle ou non des entreprises :

1. LA MENTALITÉ D'ÉCONOMIE DE PRODUCTION

Dans ce type de mentalité, il suffit simplement de détenir un Savoir-Faire (Know How) pour savoir produire et par conséquent entreprendre et réussir. Dans l'esprit de nombre de dirigeants, l'Offre est encore dominante sur la Demande et doit imposer ses points de vue. Cette position est une pure aberration en marketing, car elle établit une nette position de force de l'entreprise face à une clientèle asservie et prisonnière d'une offre directive de comportement. Elle n'est viable que dans le cas d'un monopole assuré et/ou d'une concurrence bien contrôlée. Le marketing est alors de plus grande masse et reste subrogé à la stratégie dominatrice de l'entreprise. Une mentalité dominante d'économie de production attendant que le client vienne à soi, fait que l'entreprise est vouée inéluctablement à une disparition à terme par reflux de clientèle. Rappelons que malgré sa modernisation, les principales structures et services de l'Administration fonctionnent encore dans leur ensemble, dans un état d'esprit de type "Economie de Production". Le "marché des citoyens" devant se plier aux exigences souvent décalées et autoritaires de ce mastodonte.

2. LA MENTALITÉ D'ÉCONOMIE DE DISTRIBUTION

Dans cette mentalité plus offensive, il suffit de savoir vendre, d'avoir des commerciaux ou des espaces de vente pour produire et par conséquent entreprendre et réussir. Pour l'entreprise, le problème n'est pas le marché, c'est la capacité des commerciaux à bien vendre et à savoir stimuler la Demande pour que celle-ci réagisse. Le marketing est principalement orienté prix, publicité ou promotion. Les accroches financières et commerciales, ainsi que la formation et la stimulation des réseaux forment le principal de l'action marketing. Cette démarche est encore possible avec des marchés captifs, peu exigeants, à prendre géographiquement dans un contexte concurrentiel supportable. Cependant, croire dorénavant que vendre sans véritable adaptation marketing est possible, relève de l'illusion et du diktat militaro-économique sans considération des hommes du terrain.

3. LA MENTALITÉ D'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

Une mentalité en adéquation avec son milieu, suppose de construire une offre en fonction de la demande ou du marché. L'important, est de prendre en compte ce que veut le marché, pour ensuite en adapter la production et la distribution et non, l'inverse. La mentalité dominante doit ainsi ressortir d'une écoute permanente du marché prédisposant un état d'esprit ouvert, réactif et opportuniste lui permettant d'être le premier arrivé sur le marché, d'exploiter à fond son créneau et de se dire que l'entreprise avec ses moyens peut faire aussi bien et mieux que les autres. Seul cet état d'esprit, permet la mise en pratique d'un marketing opérationnel en s'appuyant sur des données de puissance (offensivité, volonté), de santé (gestion, organisation), d'agressivité (s'affirmer dans la lutte, éviter de bouchonner), de plasticité (adaptation, souplesse), d'imagination (créativité, solution nouvelle) et d'intelligence (prévoir, anticiper, pratique d'une stratégie à moyen et à long terme). Le marketing nécessite obligatoirement une mentalité d'économie de marché capable d'intégrer une approche prospective et globalisante de la position et de l'évolution de l'entreprise dans ses marchés.

2. Que signifie «avoir l'esprit marketing» ?

LE MARKETING UN INSTRUMENT PRIVILEGIÉE

Aller «*au fond de l'inconnu pour trouver du nouveau*» selon la formule de Charles Baudelaire dans les «*Fleurs du mal*» est une prophétie qui s'applique parfaitement aux professionnels du marketing, face aux nouvelles potentialités du Web. Qu'elle soit débutante ou confirmée, grande ou petite, l'entreprise moderne ne peut réussir que si elle est continuellement entreprenante. Le marketing demeure l'instrument privilégié pour l'aider à concentrer ses efforts, son énergie et ses ressources sur le client afin de favoriser une croissance durable. Disposer de l'esprit marketing signifie être proactif en prenant le risque d'anticiper, au lieu de répondre seulement à la demande, en créant et en se représentant le futur. Contrairement à ce que les livres de marketing essaient de nous faire croire, si les consommateurs savent ce qu'ils veulent dans leur «Présent» face à une offre disponible ciblée ou pléthorique, ils ne savent pas vraiment fixer leurs besoins dans un horizon complexe et changeant. Ils cherchent en permanence à être guidés, orientés, motivés par une offre innovante et enrichie en regard de leur existant du moment.

En ce sens, le marketing est une façon de penser et d'organiser l'action de l'entreprise, en ayant un temps d'avance sur le raisonnement du consommateur lambda. Le véritable marketing n'est pas une fonction annexe destinée à conforter la stratégie de profit des dirigeants en exploitant à fond une niche au risque de la «nitratiser», en la rendant inféconde à force de gadgets promotionnels dans le but de couper l'herbe à la concurrence. C'est même l'antinomie du marketing, sa perversion. Le véritable marketing suppose une vision de progrès, de satisfaction et de bénéfices partagés entre l'entreprise et sa clientèle sur la durée la plus longue.

En cela, une entreprise ne peut décoller ou prendre un nouveau départ que si elle sait agir conjointement sur 3 niveaux marketing, face à la segmentation de son marché :

- . Création de produits et de services innovants pour des marchés existants ;
- . Susciter et consolider des opportunités sur des marchés émergents ;
- . Construire des opportunités sur des marchés imaginés.

CRÉER UNE RELATION DURABLE AVEC LA CLIENTÈLE

Acquérir une connaissance pointue des attentes du consommateur est une étape essentielle pour pouvoir lui offrir les produits et les services qu'il est prêt à acheter. Dans la nouvelle économie, bien davantage encore que l'économie traditionnelle, il ne peut y avoir de marketing pertinent sans recherche de croissance durable et de croissance durable sans prise en compte d'une relation profonde et durable avec la clientèle. A tel point, qu'en matière de «*customer relationship management*» la problématique n'est pas seulement de gérer au mieux le client, mais également de se mettre en situation d'être géré par lui dans le cadre d'une relation globale. Il en est de même en matière de chaîne d'approvisionnement où l'offre de «supply chain» doit se compléter d'une «demand chain», sachant que le commerce de demain tend à devenir de plus en plus «tiré» par la demande du client. Il ne s'agit donc pas d'ouvrir de nouveaux points de contacts numériques servant de vitrine froide et de caution de modernité, ni d'introduire de nouveaux produits ou services plus rapidement que les autres et à moindre coûts, tant que l'entreprise s'avère incapable de construire une relation durable avec ses clients et incapable de leur procurer exactement ce qu'ils souhaitent, quand ils le souhaitent et où ils le souhaitent.

3. Que définissent les «4P» du marketing traditionnel ?

LA RÉVISION DES « 4P »

L'innovation, la différenciation, l'avantage concurrentiel sont aujourd'hui les maîtres mots du marketing. Ils remplacent les fameux 4P à la base de l'approche marketing traditionnelle (produit, prix, publicité, promotion). En matière de produit, si l'approche qualité permet de conserver sa part de marché voire de l'étendre un peu, sa vulgarisation générale la banalise dans l'esprit des consommateurs et des clients, devenant ainsi un préalable normal. Ce n'est plus la qualité qui devient un atout, c'est la non qualité qui devient une erreur. Le produit en dehors de sa technicité prend tout son intérêt par sa fonctionnalité, surtout lorsque celle-ci devient personnalisée aux besoins de client. C'est de cette dernière condition que le produit tire sa véritable plus-value en liaison avec son caractère innovant. Il est clair qu'en matière de produit, le couple gagnant des décennies à venir est celui du rapport optimal fonctionnalité personnalisée/innovation simplifiée.

Les prix sont devenus quant à eux la cible prioritaire des négociations, comme si la meilleure solution se trouvait dans une réduction continue de la partie apparente de l'iceberg (prix) et que la partie immergée (c'est à dire tout le reste du niveau d'offre) comptait le moins. L'action sur les prix est une spirale de surenchère favorisant un discount permanent, gommant progressivement les effets de gamme (début, moyen ou haut de gamme). L'action sur les prix est aujourd'hui une plaie en matière commerciale et de rentabilité, laquelle devrait cependant se stabiliser dans l'intelligence des rapports d'affaires. La publicité trouve encore sa place lorsqu'elle est fréquente et diversifiée. Le client saturé d'informations et d'offres ne réagit plus au message publicitaire isolé parmi une forêt d'autres messages publicitaires, sauf dans le cas d'une conjonction opportune de messages avec un terrain favorisant un besoin latent. Enfin la promotion avec ses multiples formes de stimulation à l'achat, reste un domaine privilégié du marketing par son aspect d'activation du terrain et de forte proximité.

4. Comment le marketing doit-il entretenir l'avantage concurrentiel ?

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Aujourd'hui, le marketing opérationnel en dehors de ses attributions courantes, repose sur 6 grandes obligations techniques de nature à capter l'intérêt, la décision puis la fidélisation du client dans un cadre d'anticipation du changement.

Il s'agit notamment d'entretenir un avantage concurrentiel par la conjonction de :

1. L'innovation continue des produits et des services.
2. L'amélioration de la fonctionnalité ergonomique, le design et la simplicité.
3. Le développement du multi-usage du produit de façon à faire plusieurs produits ou rendre plusieurs services en UN.
4. L'hyper personnalisation du produit ou du service, lorsque cela est possible. Pour les marchés de masse à large bande géographique, il s'agit de décliner un produit marketé à l'essentiel selon les cultures locales. Ainsi, l'exportation doit-elle obligatoirement tenir compte des préférences locales.
5. La promotion et la stimulation de proximité selon des modes divers et attrayants.
6. La recherche permanente de nouveaux marchés géographiques et de clientèle typée, par la déclinaison appropriée des produits et des services.

5. Il existe 3 règles principales en matière de ciblage, lesquelles ?

LE CIBLAGE, CLÉ DU MARKETING

Le ciblage voire l'hyper ciblage sont certainement les principales clés du marketing opérationnel.

La réussite de toute entreprise dépend du bon usage des 3 principales règles en matière de ciblage :

. **Règle 1** : Une réflexion permanente sur des adaptations ciblées et originales de services et de produits existants, considérant que de leur observation créative peut se décliner de nombreuses variantes possibles.

. **Règle 2** : Une définition affinée et ciblée des besoins humains et/ou d'entreprise et/ou de société collective à satisfaire, dans un registre choisi (besoins primaires, sécurité, affectif, réalisation de soi mais aussi recherche d'efficacité, de productivité, de rapidité, de compétitivité ou encore relationnel, festif, voyage, convivialité...). L'étude du champ des besoins humains est une source inépuisable de solutions simples ou complexes à les satisfaire.

. **Règle 3** : Une représentation précise et ciblée de la population ou du marché à solliciter. La démarche qualitative est davantage recommandée que celle de l'arbitrage quantitatif, mobilisateur de coûts élevés et de rendements faibles et incertains.

6. Sur quoi doit reposer le système d'information utilisé par le marketing ?

METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'INFORMATION

L'information reste le nerf du marketing. Aussi, toute démarche marketing ne peut se concevoir sans la mise en place d'un système d'information basé sur une exploitation parallèle et systématique de plusieurs sources :

1° PRESSE PROFESSIONNELLE

Par sa facilité de lecture, son accessibilité, sa diversité et sa précision, la presse professionnelle sur papier, dossier ou en ligne est devenue un instrument incontournable de veille technologique et d'observation des grands mouvements économiques et de concurrence.

2° FORCE DE VENTE

Elle représente en soi, un réseau « d'agents de renseignements économiques » permettant de faire remonter utilement dans l'entreprise :

- . Les réactions concrètes du terrain, des clients et des prospects sur la perception des prix, de la communication, de l'offre globale, des produits et/ou des services.
- . Un retour d'information sur les positions de la concurrence, comme sur les tendances en matière d'offres et de proposition commerciales.
- . Des informations diverses sous forme de compte rendu, pouvant ensuite être traitées de manière informatique pour dessiner une « cartographie » des tendances réelles du terrain.

3° FOIRES, SALONS, CONGRÈS...

En peu de temps, il est facile de prendre la température d'un environnement professionnel donné, de tester sa propre notoriété, d'évaluer l'impact de ses axes de communication, de présenter de nouveaux produits, de prendre des premiers contacts, d'approfondir la relation client et naturellement de vendre sur place. A l'étranger, c'est encore le meilleur moyen de se faire connaître comme une première tête de pont commerciale.

4° FICHER CLIENT

Il permet de suivre précisément l'évolution des flux de nouveaux clients ou de clients perdus. Il permet d'analyser le processus de fidélisation et la répartition de clientèle en méthode ABC.

5° STATISTIQUES

Elles sont nombreuses et peuvent être traitées sous forme de ratios, de graphiques par vendeur, par secteur, par produit, par gamme ou par unité permettant ainsi de dégager :

- . L'analyse des écarts entre les prévisions et les objectifs ;
- . Le comparatif des volumes, des chiffres d'affaires, des marges et des coûts ;
- . La rentabilité financière et commerciale.

6° BASES DE DONNÉES

Elles permettent d'accéder rapidement et précisément à des informations croisées et/ou déjà traitées en volume par l'informatique.

3 grandes possibilités sont ainsi disponibles pour mieux connaître les clients, les prospects ou les consommateurs :

- . Se constituer sur mesure sa propre base de données, en opportunistant la masse d'informations disponibles dans les services, comme celle de la connaissance des hommes, tout en sachant que la loi interdit de collecter des données sur les produits de la concurrence.
- . Louer des fichiers à l'extérieur, commodes mais souvent en prêt à porter et assez généralistes offrant des possibilités classiques de ciblage.
- . Recourir aux mégabases de données, capables d'offrir des informations très riches et affinées sur le comportement et les intentions d'achat des consommateurs et des foyers. En ce sens, la mégabase apparaît comme étant l'outil parfait en matière de marketing direct hautement personnalisé.

7° ÉTUDES DE MARCHÉ

Elles représentent un diagnostic précis pour l'entreprise, basé sur des informations traitées par le fait des services de l'entreprise ou d'un cabinet extérieur. Il est clair qu'en matière de traitement de l'information, l'informatisation est d'une aide sans pareille pour aider à mixer et à exploiter les finesses et les ressources de l'information.

Il faut toutefois garder présent à l'esprit, qu'une information efficace est une information partagée à égalité entre tous les acteurs concernés de l'entreprise.

7. Quels sont les 12 mythes du marketing traditionnel ?

LES 12 MYTHES DU MARKETING TRADITIONNEL

Aujourd'hui trop de marketing tue le marketing. Les principes du marketing théorique, magistral et autre marketing opérationnel d'hier, ne sont plus adaptables en l'état. Pour s'en convaincre, il suffit de voir comment se recomposent les marchés, comment la société vit sa mutation et comment les consommateurs s'immunisent contre les pratiques traditionnelles. Du marketing traditionnel dur avec ses dogmes et ses modèles prédéterminés, l'époque actuelle bascule vers un marketing ouvert sur lui-même. Un marketing que l'on peut actuellement considérer comme «flou», tant il doit intégrer la volatilité et l'instabilité croissante des facteurs du marché, des phénomènes économiques et consuméristes. Un marketing qui doit s'appropriier de nouvelles logiques d'orientation et d'application, tout en se dégageant de mythes ayant eu leur heure de gloire. Il est ainsi possible de relever 12 grands mythes du marketing traditionnel atteint d'un caractère d'obsolescence qui peuvent en l'état, induire en erreur ou dans l'impasse.

1. LA MONDIALISATION IMPLIQUE UN MARKETING DE MASSE

Il est faux de croire que le marché de masse puisse s'imposer face à des segments bien circonscrits et déterminés à partir de comportements homogènes, de motivations identiques et/ou d'attentes comparables définis sur la base de typologies fixes de consommateurs/clients. En période de crise et de mutation actuelle, la prévision doit savoir gérer un marketing dans lequel les comportements deviennent de plus en plus rationnels, plus objectifs, plus critiques et centrés sur la reconnaissance des besoins individuels. Si le marketing de l'offre vise toujours à imposer ses vues au plus grand nombre, la concurrence et l'exigence volatile de la demande imposent au contraire, que s'instaure un marketing hautement différencié.

2. IL FAUT RÉPONDRE AUX BESOINS EXPRIMÉS DU CONSOMMATEUR

Il est faux de croire que l'entreprise doit répondre à une demande explicite et/ou permanente identifiée sur un marché. Toute demande n'est que la résultante d'un contexte réactif et évolutif en lui-même. Il faut donc savoir inventer une offre nouvelle qui puisse créer elle-même ses propres conditions de croissance. Les besoins des consommateurs sont de plus en plus affinés et exigeants, supposant une offre de plus en plus affinée et globale. Le marketing doit être par conséquent capable de s'orienter vers la détection de besoins émergents et de les satisfaire par une innovation à durée de vie réduite, sans cesse renouvelée.

3. L'ÉTUDE DE MARCHÉ EST PRIMORDIALE

Il est faux de croire que les études quantitatives révèlent la réalité des besoins à venir des consommateurs. Elles ne font le plus souvent que restituer une demande passée, en limitant les réponses par rapport au champ du vécu et de connaissances des interviewés. En fait, elles contribuent à projeter le passé et le présent dans l'avenir. Les études qualitatives ont quant à elles, une vertu plus exploratoire. Elles permettent dans une interprétation plus ouverte des besoins, de mettre à jour les fondements de nouveaux concepts et d'offres innovantes. Face à des marchés devenus plus concurrentiels et instables, c'est le marketing intuitif (avec ou sans études qualitatives) qui apporte la principale dimension de créativité et de réactivité en phase avec l'incertitude de demain.

4. UNE MARQUE DOIT RESTER FIDÈLE À SON MÉTIER DE BASE

Il est faux de croire que le positionnement des produits existants conditionne le territoire d'action de la marque. Selon ce principe réductionniste, une entreprise devrait s'interdire d'étendre ses activités à des domaines totalement nouveaux, sous prétexte de l'habitude. En fait, l'entreprise a tout intérêt à pratiquer une stratégie de rupture audacieuse, en se repositionnant totalement dans l'esprit du consommateur. Le véritable talent dans l'entreprise est de savoir créer un territoire de marque immatériel fondé sur des valeurs de sens incarnées par le nom de marque et, non plus limité par des frontières dogmatiques inhérentes au métier de base (exemples : *Renault* = voiture ; *Virgin* = disques).

5. LA DISTRIBUTION N'A PAS D'INFLUENCE SUR LE MARKETING

Il est faux de croire que l'entreprise puisse imposer ses vues marketing à la distribution. Une erreur d'appréciation que nombre d'entreprises savent éviter, notamment lorsque le lancement de leurs produits est conditionné par les règles du circuit de distribution. Le phénomène est d'ailleurs d'autant plus aigu, que la distribution aiguise régulièrement sa compétence marketing en s'appropriant un pouvoir identique à celui des industriels. C'est le cas notamment pour les MDD (marques de distributeurs). Aujourd'hui, les distributeurs sont devenus à la fois des prestataires, des clients et des concurrents pour les industriels.

6. UNE MARQUE FORTE EST INVINCIBLE

Il est faux de croire que les produits sont jugés principalement sur la notoriété et/ou sur l'antériorité de la marque. Depuis le milieu des années 80, l'image de marque a perdu progressivement de son pouvoir attractif et la seule réputation du nom ne suffit plus. Avec une concurrence élargie et l'intrusion massive des MDD, les clients sont de plus en plus autonomes dans leurs choix comme dans leurs décisions définitives d'achat. La fidélité qui faisait la force d'attraction des marques, s'est peu à peu dispersée dans une approche consumériste où la valeur d'usage réelle est devenue plus importante que la valeur de signe.

7. UNE GRANDE MARQUE PEUT SE PERMETTRE DE VENDRE PLUS CHER

Il est faux de croire que la marque justifie une différence de prix importante. Si pendant des décennies, le prix fort a été associé à la qualité et à la possibilité de s'identifier à un groupe social privilégié, la course au prestige par le prix est dorénavant considérée comme décalée, sauf pour certains milieux marginaux. Actuellement, seule une valeur d'usage peut justifier un prix supérieur. En tout état de cause, le prix d'un produit doit pouvoir s'expliquer objectivement afin de permettre au client de justifier raisonnablement son achat.

8. LA PUBLICITÉ EST UN MOYEN D'AUGMENTER LES VENTES

Il est faux de croire que la publicité est toujours déterminante sur les ventes. Des études d'auteurs montrent au contraire, que son impact semble régulièrement baisser et qu'un changement de campagne publicitaire n'affecte le niveau de vente d'un produit qu'une fois sur 10 ! De la même manière, l'augmentation du budget publicitaire sur un produit déjà implanté ne fait croître les ventes qu'une fois sur 2. Mieux encore, le gain de part de marché ainsi obtenu ne compenserait que rarement la dépense supplémentaire engagée. Ces affirmations ne concernent pas les produits nouveaux, même si la publicité n'empêche pas l'échec d'une bonne partie d'entre eux. Le problème en France est que les messages publicitaires sont restés dans une logique de séduction plutôt que de conviction, ce qui laisse un nombre croissant de spectateurs et d'auditeurs indifférents. En fait, l'argument publicitaire est souvent trop décalé de la réalité (il joue trop sur l'imaginaire) et reste imprécis sur la nature des avantages à en retirer (manque de pragmatisme).

9. UNE GRANDE MARQUE N'A PAS LE DROIT DE RATER UN LANCEMENT

Il est faux de croire qu'un échec laisse une empreinte indélébile dans la mémoire collective. Alors qu'en France, l'attitude de bon nombre d'entreprises est de rester arc-boutée sur les études de marché pour se donner bonne conscience face au risque d'échec, les américains sont plus pragmatiques en osant et en opportunistant les échecs, afin d'en tirer des leçons d'amélioration. Il est pourtant évident, qu'avant de trouver la bonne solution, il faut devoir mener plusieurs tentatives. Si la réussite est la marche la plus haute du podium, il faut d'abord savoir emprunter les marches intermédiaires de l'échec et de l'apprentissage. Tout échec doit être considéré comme relatif afin de servir d'appui pour la progression suivante. Dès lors, un échec peut se révéler payant en intégrant à la réflexion stratégique des données nouvelles en provenance du terrain. C'est le principe même du marketing intuitif que de permettre l'expérimentation dans des marchés en mutation.

10. LA NOUVEAUTÉ, ÇA PAIE TOUJOURS

Il est faux de croire que les artifices de la nouveauté réussissent à convaincre. Selon une étude réalisée par l'institut *AC Nielsen* et le *cabinet Ernst & Young*, 90% des nouveaux produits de grande consommation se retrouvent aux oubliettes au bout de 2 ans, voire de seulement quelques mois. Le taux d'échec est devenu maximal avec plus de 500.000 lancements par an. La principale raison invoquée est la propension à «jouer» sur une nouveauté qui n'en est pas (exemples : changement de packaging, déclinaison de saveur alimentaire...). L'appellation de «nouveau» reste largement usurpée aux yeux des consommateurs trop gâtés et submergés d'offres commerciales. De l'avis d'*AC Nielsen* : «seulement 2,2% des mises sur le marché correspondent réellement à un usage, un positionnement, un besoin inconnu jusque-là», soit 1 produit sur 45 !

D'après Peter Drucker, l'innovation est «une création de valeur nouvelle reconnue par le client». Elle ne se cantonne pas à l'émergence d'une nouvelle fonctionnalité mais suppose une valeur ajoutée qui n'est pas forcément technologique (simplicité, facilité d'utilisation des produits, alliance avec une autre marque de type cobranding...). Si l'innovation peut être d'essence marketing, elle dépend aussi beaucoup du design et de la R&D.

11. IL FAUT LANCER UN NOUVEAU PRODUIT PAR EXTENSION DE GAMME

Il est faux de croire que le lancement d'un produit nouveau par extension de gamme offre moins de risque. Il est vrai qu'enrichir la gamme existante bénéficie a priori, d'une image de marque porteuse, d'un lancement moins coûteux et d'un marché plus important. Il est également vrai à l'inverse, qu'une extension de gamme mal maîtrisée avec le lancement d'un produit qui ne se distingue pas suffisamment de ses aînés ou de ses cousins, peut rapidement brouiller le positionnement de la marque, décevoir ou éroder la loyauté du consommateur.

12. UN CONSOMMATEUR SATISFAIT EST UN CLIENT FIDÈLE

Il est faux de croire que la fidélité est inconditionnelle sans être intéressée. Face au manque d'adhésion du consommateur aux valeurs de la marque, l'entreprise n'a de choix que de conforter l'acheteur et le dissuader d'aller voir ailleurs. Sachant que celui-ci ne conserve une marque dans son portefeuille d'achat que si elle lui concède des avantages objectifs, la plupart des programmes de fidélisation visent à instaurer une relation de proximité fondée sur des préférences tarifaires ou des cadeaux. Ces pratiques supposent toutefois que les avantages proposés soient régulièrement renouvelés, afin d'éviter la lassitude d'un client de plus en plus sollicité et autonome dans ses choix et décisions. Il est clair que cette logique de l'avantage consenti est surtout destinée à pallier l'incapacité à tisser un lien solide fondé sur un «esprit maison» de consommation. Pourtant de cette relation intéressée, l'entreprise y trouve un intérêt certain en cernant mieux les besoins de sa clientèle, par conséquent à pouvoir, avant les autres, mieux adapter son offre.

8. Que recouvrent les notions de marketing ethnologique et ethnique ?

LE MARKETING ETHNOLOGIQUE

Les classements traditionnels sous forme de CSP (catégories socioprofessionnelles) ou catégoriels de type ménagères de moins de 50 ans, retraités ou cadres ne suffisent plus en matière de typologie. L'approche comportementale de l'individu se voit recentrée sur les systèmes de valeurs, des dispositions d'attitudes de plus en plus complexes et de moins en moins prévisibles. Les mobiles profonds qui sous-tendent les pratiques de consommation et les décisions conduisent à de nouvelles méthodes qualitatives d'analyse des populations. La pratique courante du marketing suppose de résoudre précisément l'équation de la plus grande homogénéisation dans la différenciation la plus large, selon les profils et les usages communautaires rencontrés. Il est ainsi évident que l'avenir en ce domaine, ressort de la nuance et de l'adéquation du message au travers d'un marketing ethnologique incluant lui-même, son propre marketing ethnique et son propre marketing de génération.

LE MARKETING ETHNIQUE

Le marketing des minorités ou marketing ethnique s'adresse à des communautés bien ciblées pouvant constituer des clientèles potentielles. L'objectif est de permettre à des consommateurs ayant un profil minoritaire, de mieux s'identifier au produit vendu. Les 2 principales conditions requises en matière de stratégie publicitaire, sont de ne pas s'aliéner les consommateurs traditionnels du pays d'accueil et que le marché visé soit de taille suffisante pour rester rentable.

Les 3 principaux types de marketing sont :

1° MARKETING ETHNIQUE OU COMMUNAUTAIRE

Il s'agit d'une communication de marques grand public vers des cibles communautaires spécifiques. Bien que peu nombreuses, certaines marques commencent à s'adresser directement aux communautés de gays et d'homosexuels, aux «black» d'Afrique et des Antilles, aux hispaniques, aux juifs et aux musulmans.

2° ETHNOMARKETING

C'est l'analyse des rituels d'achat par une approche concrète des comportements au quotidien sur le terrain, afin de mieux comprendre les mutations du consommateur moderne.

3° MARKETING TRIBAL

Il relève d'une théorie récente, selon laquelle la société post-moderne apparaît comme un maillage de microgroupes dans lequel les individus entretiennent une sous-culture commune. Les biens de consommation deviennent alors des objets de culte et des emblèmes d'appartenance.

9. Quelles sont les cibles directement concernées par le marketing de génération ?

LE MARKETING DE GÉNÉRATION

En complément des approches typologiques traditionnelles par croisement de critères, force est de constater la progression offensive d'un marketing ciblé sur les tranches d'âge. Par exemple, les jeunes ou «teens» de 11 à 20 ans représentent environ 200 millions de consommateurs dans les pays développés. Le grand intérêt marketing pour la pénétration des marques, est que l'ensemble des jeunes partagent au même moment les mêmes goûts, les mêmes sports, les mêmes musiques, jeux vidéos ou habitudes alimentaires. Il est dès lors tentant d'uniformiser une stratégie de marque pour ce qui représente le 1^{er} marché global de la planète. D'autres éclairages peuvent être portés sur les générations suivantes, selon les grands courants socioculturels. Il s'agit principalement de la génération des 25-34 ans et des seniors de plus de 50 ans.

LA GÉNÉRATION DES 25-34 ANS

C'est la génération la plus travailleuse et la plus poussée à consommer par rapport à la moyenne des ménages. Elle représente en France, 8,6 millions de personnes soit 38% des actifs français avec elle-même 7,5 millions d'actifs (86% de la tranche d'âge) alors que le taux d'activité moyen français n'est que de 55%. 79% des femmes trentenaires sont actives contre 47% en moyenne nationale.

. Cette génération représente un potentiel de gros consommateurs dans les secteurs stratégiques :

25-34 ans Tous ménages

Logement	30%	27%
Voiture	16,4%	14,3%
Loisirs-Consommation	9%	8%

D'autre part, la moitié des 3 millions de recrutements effectués dans une année concerne directement la tranche d'âge 25-39 ans avec un âge moyen pour l'embauché français, de l'ordre de 31 ans pour les hommes et de 32 ans pour les femmes.

. Répartition des 25-34 ans par métier :

	25-34 ans	Tous ménages
Employés	32,0%	29,1%
Ouvriers	29,0%	26,9%
Prof. intermédiaires	21,3%	19,7%
Cadres et prof. Intellect .	10,2%	11,9%
Commerçants, chefs d'ent.	3,6%	6,8%
Autres	2,0%	2,4%
Agriculteurs exploitants	1,9%	3,2%

Source : Insee

LA GÉNÉRATION DES SENIORS

En France, les seniors représentent une population de 17 millions de personnes âgées de plus de 55 ans (30% de la population), laquelle doit d'ailleurs augmenter de plus de 50% dans les décennies à venir. Elle possède un pouvoir d'achat supérieur de 5 à 7% au reste de la population, dispose de revenus confortables (plus de 1.000 milliards de francs) et détient 52% du patrimoine français. Malgré les potentiels de ce réservoir économique, le marché des seniors est plus difficile à saisir que ceux de la famille ou des jeunes. Car qu'y a t'il de commun entre un homme de 55 ans et un retraité de 75 ans et plus ?

Du point de vue des styles de vie, une enquête réalisée par le CCA (Centre de Communication Avancée) affirme que les seniors ne sont pas différents du reste de la population et partagent pleinement les mêmes valeurs que l'ensemble du corps social à une exception près : celle de demander un renouveau éthique et de morale. 67% des seniors n'achètent jamais des marques premiers prix et 44% d'entre eux sont prêts à payer plus pour être sûrs d'avoir de la qualité. Ils sont largement consommateurs d'information, car plus disponibles à lire ou regarder la télévision. En général, le senior est un consommateur averti, expérimenté, exigeant qui accepte de payer la qualité et les services supplémentaires, jusqu'à porter plainte en cas de mécontentement.

10. Le bon fonctionnement d'une base de données nécessite la prise en compte de 6 grandes étapes, lesquelles ?

VERS LA STRATÉGIE MARKETING DE LA BASE DE DONNÉES...

Alors que le marketing-mix influence par ses méthodes l'ensemble de la méthodologie marketing et que les outils d'analyse et d'action sont de plus en plus sophistiqués, les tendances lourdes du marketing s'orientent, compte tenu de l'extension géographique des marchés et des exigences de fond de la Demande, vers des extensions liées aux géomarketing, mégabases de données, marketing global, marketing interactif et trade marketing. De plus en plus, les bases de données remplacent les études de marché basées sur des typologies restreintes au nombre limité de critères. Les mégabases facilitant un marketing de haute précision, permettent d'enregistrer et de traiter toutes les informations utiles sur les comportements des clients et des consommateurs. Elles jouent le rôle de grandes mémoires actives, dans lesquelles se croisent des milliers de critères permettant de générer ensuite, des actions pointues de marketing direct en parfait c?ur de cibles.

Intégrée à l'entreprise ou sous-traitée à l'extérieur sous la conduite d'un «data base manager», le bon fonctionnement d'une base de données nécessite la prise en compte de 6 grandes étapes :

. L'ACHAT DU PRODUIT

L'ensemble des contacts commerciaux usuels (achat, demande de prix, SAV, demande d'information, réclamation...) sont tous prétextes à identifier sur place les prospects, acheteurs et clients. En général, une action sur 10 à 20% de la clientèle du site permet d'avoir une photo assez fiable du marché local.

. LA COLLECTE DES INFORMATIONS

La seconde manière d'identifier les motivations du consommateur et ses caractéristiques comportementales, c'est d'enregistrer les réponses lorsque celui-ci renvoie un bon de garantie, participe à un jeu-concours, répond à une promotion, renvoie un coupon-réponse ou de réduction, utilise le service consommateur via un numéro vert, participe à un club....

. LA STRUCTURATION DE LA BASE DE DONNÉES

Le tri des données enregistrées permet de segmenter le marché en sous-groupes de consommateurs aux caractéristiques sociaux-démographiques communes.

. L'EXPLOITATION DES DONNÉES

Les informations segmentées permettent de moduler les promotions, d'informer les clients, de concevoir des messages sur-mesures ou de cibler les nouveaux produits.

. L'ENRICHISSEMENT DE LA BASE

Les scanners des caisses permettent notamment de savoir ce qui a été acheté produit par produit, quantité par quantité à quelle date et dans quel lieu. Elle permet notamment une optimisation de la présentation en rayon.

. REMISE À JOUR DE LA BASE

La base de données est continuellement affinée et actualisée grâce aux informations provenant des différents sites et services d'orientation des produits, comme à partir de tout appel client ou consommateur. Ainsi, l'enrichissement est-il permanent par un pistage systématique du consommateur, permet ensuite d'augmenter la pertinence des mailings, des choix de promotion, etc.

11. Comment définir le marketing global ?

LE MARKETING GLOBAL

L'idéal pour un industriel est de pouvoir vendre un même produit de base sans adaptation dans plusieurs pays différents, en appliquant les règles d'un marketing global uniformisé et standardisé pour tous. Le marketing global est une réminiscence de la mentalité d'économie de production à vouloir vendre et imposer le même produit déjà prémarketé, aux populations de différents pays. Il s'oppose donc à toute démarche de marketing-mix adaptée aux situations et cultures locales. Cette démarche globalisante est possible selon certaines conditions. Pour cela, il est nécessaire que le produit puisse être consommé partout, qu'il n'est pas de passé marquant ou trop typé, qu'il soit innovant avec une forte valeur ajoutée technologique. Les produits attachés à des stéréotypes valorisants comme le «made in France» pour la gastronomie passe assez bien en marketing global, ainsi que les marques ayant des racines reconnues au niveau mondial.

Les 3 principales stratégies de marketing global adoptées par les grandes entreprises nationales et internationales sont :

- . La stratégie pays par pays : elle consiste à appliquer progressivement les facteurs de succès d'une stratégie locale à une zone plus large et ainsi de suite.
- . La stratégie de marque simultanée : elle consiste à lancer dès le départ des produits intégrant dès leur conception, les adaptations locales nécessaires.
- . La stratégie de rachat de marques : Cette option est la plus courante. Il s'agit de racheter des marques fortes dans les différents pays où l'industriel souhaite imposer ses propres produits. L'objectif est ainsi de s'imposer plus rapidement avec l'avantage d'un coefficient de sympathie plus grand.

LA POLITIQUE D'HOMOGENÉISATION

Dans la plupart des grands pays occidentalisés, la politique générale du marketing est de favoriser l'homogénéisation et la standardisation des produits d'un pays à l'autre.

Pourcentage de managers poussant au marketing global selon le pays d'origine de la marque :

Allemagne	95,5%
Grande-Bretagne	94,7%
Japon	85,7%
Suisse	80,0%
Etats-Unis	77,2%
France	69,0%
Italie	60,0%

Source : Euro-RSCG

POLITIQUE D'ADAPTATION DES MARQUES

Pour les managers des pays occidentalisés la tendance est nette. Tout ce qui se rapporte à la position du consommateur local est d'une importance relative voire secondaire, alors que l'avantage concurrentiel sur les autres marques reste pour eux, la plus déterminante.

Quelles sont, selon les managers, les principales différences conduisant à une adaptation nécessaire et/ou désirable des marques au pays d'accueil, c'est à dire à pratiquer plutôt un marketing mix, qu'une homogénéisation par un marketing global :

Manager déclarant l'adaptation nécessaire et désirable (en %)

Concurrence	81,4%
Habitudes de consommation	79,6%
Notoriété de marque	72,9%
Réglementation	72,8%
Attente des consommateurs	71,9%
Disponibilité des médias	71,9%
Culture	71,9%
Audience des médias	70,9%

Succès des plans marketing	69,1%
Image des marques	67,2%
Style de vie	64,3%
Structure de distribution	63,8%
Histoire des marques	59,0%
Pouvoir d'achat	55,2%
CA de la filiale	53,9%
Normes de fabrication	46,2%
Age des consommateurs	35,3%

Source : Euro-RSCG

LA GLOBALISATION SELON LES APPROCHES MARKETING COURANTES

S'il existe un domaine du marketing où la globalisation ne peut se faire, c'est bien celui de la promotion de proximité, suivie de près par le marketing direct nécessitant une adaptation parfaite à la cible. A l'inverse, l'identité graphique de l'entreprise ne nécessite pas de révision et peut être commune à l'ensemble des pays européens.

Quelles sont les facettes du marketing pouvant être globalisées sans problème, dans le cadre spécifique des euromarques :

Taux de globalisation possible

Logo, identité graphique	93%
Nom de marque	81%
Caract. physiques du produit	67%
Emballage	53%
Service après-vente	48%
Canaux de distribution	46%
Stratégie publicitaire	29%
Exécution publicitaire	29%
Prix relatif	24%
Marketing direct	18%
Promotion	10%

Source : Euro-RSCG

12. Quelles sont les conditions nécessaires pour mettre en place un marketing interactif ?

LE MARKETING INTERACTIF...

Gagner la fidélité des clients, réduire le délai d'acceptation d'un produit sur le marché en un mot imposer une marque, nécessitent que s'établisse un dialogue permanent entre l'entreprise et ses clients. Les nouvelles technologies de l'information permettent dorénavant des liaisons directes et en temps réel entre l'entreprise et sa clientèle. Elles permettent ainsi d'évaluer le degré de satisfaction du client, lui fournir aide et assistance utile comme tous conseils et informations nécessaires destinés à mériter sa confiance et sa fidélité. Pour que cette révolution du marketing puisse atteindre le plus haut niveau de proximité, il est nécessaire de faire disparaître la mentalité de diffusion de masse encore bien ancrée dans les esprits. Il s'agit de la remplacer par la volonté d'ouvrir grand l'entreprise à ses clients, via l'ensemble des moyens de télécommunication et d'informatique.

Le client doit dorénavant être considéré comme un acteur à part entière du développement et de l'amélioration du produit. Il doit être associé dès l'amont de la conception du produit, de manière à réduire le délai d'acceptation dudit produit par le marché. Le marketing interactif est le marketing de demain pour la plupart des PME-PMI et des TPE. Il nécessite à la fois de repenser le rôle du marketing dans l'organisation de l'entreprise et d'intégrer progressivement les effets de la technologie de l'information sur les comportements du client. Le concept de marketing interactif est d'arriver à une offre partagée entre l'entreprise, ses clients et ses salariés. Dans ce cadre, chacun assume dans l'entreprise sa propre fonction marketing dans une relation étroite, en prise directe et en temps réel avec les attentes du client.

...OÙ LE CLIENT D'ABORD

Alors que les lieux et les supports d'achats se sont multipliés en grand nombre et en diversité, que les clients potentiels sont inondés de messages à travers un nombre croissant de médias (TV de masse ou par abonnement, réseaux informatiques, multimédia, Internet, fax, télémarketing, magazine, mailing, supports interactifs sur les lieux de vente...), il n'est pas étonnant que les consommateurs s'attachent de moins en moins aux marques émergentes et en soient même saturés. La fonction marketing dont la principale mission est d'accroître la notoriété des produits afin qu'ils se vendent mieux, doit associer un rôle nouveau de dialogue permanent et en temps réel avec les clients et les prospects.

Le développement de cette nouvelle mission marketing, suppose 3 conditions principales :

1° Etablir un relationnel continu avec les clients

Il s'agit que le client puisse joindre l'entreprise en permanence en favorisant des messages à double sens entreprise vers client mais aussi, client vers entreprise

2° Intégrer les clients et consommateurs au processus de conception des produits

Le client n'est plus seulement une cible, il doit être associé concrètement à la phase de conception et pas seulement aux études de marché et aux enquêtes de satisfaction. L'objectif est ici, de réduire le délai d'acceptation du produit par le marché.

3° Assimiler les nouvelles technologies de l'information

Le service marketing doit personnellement utiliser les nouvelles technologies (Internet, CD-Rom, télévision interactive, kiosque interactif dans les magasins, ligne téléphonique d'assistance 24H sur 24, automates vocaux...) lui permettant de communiquer en temps réel avec les clients et les distributeurs.

13. En quoi consiste le trade marketing ?

LE TRADE MARKETING

Influencer le comportement des consommateurs est une chose, mobiliser et aider les intermédiaires économiques et commerciaux est un passage obligé pour nombre d'entreprises. Le trade marketing permet d'établir des relations ouvertes et productives entre le fabricant et le distributeur, dont ce dernier forme la pointe la plus avancée du circuit de commercialisation. Il s'agit de favoriser des échanges d'informations, d'adapter le conditionnement des produits en fonction des desiderata de l'enseigne, pratiquer des marques distributeurs ou encore, procéder à des montages conjoints de promotion et d'animation sur les lieux de vente.

L'objectif est naturellement que les deux parties en tirent un bénéfice mutuel. Ainsi pour l'industriel, le trade marketing est une façon de prendre pied dans le circuit de distribution comme dans la politique commerciale du distributeur. Cette stratégie lui permet d'aborder différemment les questions de référencement et de marchandisage (merchandising), en s'assurant une bonne présence des produits dans les linéaires. Pour le distributeur, c'est le moyen d'accompagner efficacement ses ventes auprès des consommateurs par la différenciation, mais également à favoriser la réduction des coûts de gestion, de logistique, de promotion sur le lieu de vente. Le trade marketing est destiné à devenir un élément de la stratégie marketing appliquée aux distributeurs comme dans l'autre sens, une stratégie de distribution vis à vis des marques fabricants.

14. Pourquoi le multimédia est-il nécessaire à l'action marketing ?

LE MULTIMÉDIA OÙ COMMENT DOUBLER L'ACTION MARKETING

L'émergence du multimédia et des réseaux en ligne «on line» fait partie des nouvelles technologies de l'information permettant d'atteindre une proximité toujours plus grande avec les cibles choisies. Ainsi avec la mise en place de réseaux dits «à large bande», l'entreprise peut effectuer sur un seul média, l'ensemble de ses actions marketing. Dans un premier temps, le couplage entre les médias classiques et les réseaux en ligne permet de doubler la pénétration clientèle dans les principales fonctions marketing.

Principales fonctions Mkg	Médias classiques	Réseaux en ligne
Créer la notoriété	Télévision	Spots ciblés
Différencier le produit	Magazines	Publicité interactive
Déclencher l'acte de vente	Quotidiens	Coupons électroniques
Conclure la transaction	Vendeur	Commande électronique
Nouer une relation	Mailing	Courrier électronique

Source : BCG

15. Quels sont les principaux supports de publicité alternative ?

LES SUPPORTS DE PUB ALTERNATIFS

Alors que les médias classiques ont un rendement limité, sont chers et souvent encombrés (TV, Radio, Presse nationale, Magazine, PLV, mailing, marketing téléphonique) les petits supports médias ciblés ont actuellement le vent en poupe. Ils permettent d'émerger rapidement sur un micro marché en optimisant un budget à moindre coût. La seule condition à leur utilisation, c'est que le message soit adapté au support choisi.

Quelques médias originaux pour monter une campagne de pub ciblée :

- . **Affichettes dans les trains** : Permet de toucher une population allant régulièrement au travail.
- . **Annuaire du Minitel** : Publicité derrière la flèche du 11 et bandeaux de publicité en bas de page à affichage aléatoire.
- . **Billes à jouer** : Nouvelle vogue chez les enfants. Les billes affichant un logo ou une image, sont appréciées sous forme de cadeaux offerts avec les produits de l'annonceur ou envoyées en échange d'une preuve d'achat.
- . **Cartes téléphoniques France ou international** : Télécartes cadeaux de 5 à 120 unités pour usage familial ou d'entreprise.
- . **CD-Rom** : Espaces publicitaires sur les CD-Rom fournis chaque mois par certains magazines.
- . **Chariots à bagages d'aéroports** : Plaquettes en métal posées sur les chariots.
- . **Chariots d'hypermarchés** : Affichette double face située à l'avant du chariot ou caddie.
- . **Internet** : Bandeaux affichés en haut ou en bas de l'écran. En cliquant dessus, l'utilisateur arrive directement sur le site de l'annonceur.
- . **Ecrans d'information dans le RER** : Journaux lumineux dans les voitures du RER parisien, diffusant de l'actualité et des infos de circulation entrecoupées de publicité.
- . **Pochettes des billets des trains** : Opérations mensuelles sans possibilité de régionalisation possible.
- . **Tickets de caisse** : Actuellement en test dans des magasins du Nord et de l'Est de la France, ils doivent permettre une garantie minimum de 120.000 contacts assurés.
- . **Tickets de file d'attente** : Testé notamment dans les rayons de coupe, ils indiquent notamment une offre promotionnelle en cours.
- . **Tickets restaurant** : Ticket supplémentaire en fin de carnet. L'annonceur ne doit pas être un concurrent d'un client de ticket-restaurant.
- . **Timbres publicitaires** : Le timbre publicitaire permet à une entreprise de personnaliser son courrier ou ses mailings avec son logo ou un produit plein cadre sous la forme d'un vrai timbre à coller. Il est également possible de l'utiliser pour personnaliser un courrier ou un CV.
- . **Stands promotionnels dans les aéroports** : Ce média intéresse surtout en région, des sociétés commerciales locales pouvant immédiatement être contactées.

16. A quoi correspond le sensiting ou marketing des sens ?

SENSITING, LE MARKETING DES SENS

Jouer sur l'image, le design, le look, le toucher des produits sont des pratiques devenues courantes. Actuellement le marketing axe une partie de ses interventions autour de la perception des sens, via les couleurs, l'odorat et les sons. Le sensiting ou marketing des sens, joue à fond l'avantage concurrentiel et la différenciation des produits par une plus grande proximité physique et sensorielle avec le client, en misant sur l'alchimie de son cerveau. La féminisation de la société, l'influence de la télévision, le changement de statut de certains produits favorisent une frénésie de couleurs dans la plupart des produits de consommation.

Des tests récents ont montré que l'ordre de mémorisation des éléments visuels sur un packaging est le suivant :

- ... d'abord les couleurs
- ... ensuite les formes
- ... puis les mots et leur signification
- ... enfin les chiffres

La couleur influence directement nos perceptions et influence le cerveau du consommateur. Elle constitue un élément de différenciation important sur les marchés, où tous les produits atteignent un bon niveau de qualité et de technologie. En faisant l'expérience de la tasse de café à une personne non avertie, celui-ci le trouvera très fort dans une tasse brune, riche et corsé dans une rouge, doux dans une tasse bleue et un véritable jus de chaussette dans une tasse jaune. De même avec un yaourt dans un pot blanc, celui-ci sera perçu comme doux et frais, plus sucré dans un pot rouge et tourné ou acide dans un pot noir. Il n'est cependant pas possible de faire n'importe quoi en s'écartant des codes couleurs en vigueur dans chaque pays. Par exemple, les pays nordiques ont comme couleur fétiche le turquoise, les allemands le ton prune et les forts contrastes clair-foncé, les anglais le pourpre et les français le camaïeu. D'une manière générale, la couleur préférée des pays occidentaux est le bleu puis le vert. Le rouge est la couleur préférée des japonais pour 40% d'entre eux, mais n'attire que seulement 10% de consommateurs européens. De la même manière, les produits laitiers sont associés au blanc ou aux couleurs claires, la viande fraîche au rouge ou au vert primaire. Il est évident que tous les produits ne sont pas sensibles de la même manière à la couleur. Ainsi, plus la durée de vie du produit est courte, plus on peut oser des teintes flash (primaires en 94, acidulées en 96) dont l'impact se lasse vite. Le seul impératif est d'en changer tous les deux ans. Les tons naturels apparus dans les années 90, font figure de nouveau classique en se colorant légèrement et en intégrant des effets nacrés, irisés, mouchetés... La tendance high-tech (verre et métal) s'adoucit avec du bois et 3 nouvelles tendances sont apparues récemment : les couleurs années 50 (anis, orangeade), les teintes récup, brocantes (fanées, patinées, vieux rouge...) et les couleurs acidulées.

LE CYCLE DES COULEURS

La rotation des couleurs s'accélère ou se ralentit selon leur poids symbolique et culturel. Il est néanmoins possible de classer les couleurs, en 4 grands types de cycles :

1° LES COULEURS ARCHETYPES : Durée de cycle 1.000 ans

Elles sont issues de la nature et ont un caractère universel. Leur signification symbolique est forte et passe facilement d'une civilisation à l'autre.

2° LES COULEURS CULTURELLES : Durée de cycle 100 ans

Elles sont le plus souvent associées au pouvoir et varient d'une culture à l'autre. C'est par exemple, le violet sacerdotal en France ou le violet noble au Japon.

3° LES COULEURS SOCIOLOGIQUES : Durée de cycle 5 à 10 ans

Elles correspondent à des courants de société bien précis. C'est par exemple, l'orange « mystique » des années 70 ou le vert écologique des années 80/90.

4° LES COULEURS DE LA MODE : Durée de cycle 6 mois à 5 ans

Elles concernent une variation sur l'ensemble des couleurs, selon les humeurs du moment ou des créatifs en vogue. Les tons pastel et neutres tiennent la vedette actuellement.

Source : Désign Carré noir

LES ODEURS QUI DÉCLENCHENT L'ACTE D'ACHAT

Comme les couleurs, les odeurs ont un impact direct sur notre perception des produits et influencent notre comportement. L'odeur est d'ailleurs chez la plupart des animaux et des insectes un langage subtil, bien plus évolué dans ses nuances que le langage des mots. La communication olfactive, gagne chaque jour du terrain dans le but de déclencher l'acte d'achat par envie. Des tests réalisés au Japon dans les laboratoires d'un grand de la cosmétique, ont montré que l'inhalation d'une odeur de citron avait pour effet de stimuler l'activité d'attention et d'anticipation chez l'être humain. A l'inverse, l'odeur de la rose serait de nature à supprimer ces mêmes effets. Une fragrance telle que la senteur de pomme verte-cannelle, produirait un relâchement proche du niveau alpha, le premier degré de relaxation. D'autres odeurs ont mis en évidence que le stress au travail lié au surmenage intellectuel pouvait être allégé de manière significative ou encore que certaines fragrances, favorisaient un état d'excitation. En ce domaine, il est convenu que les effets sont différents d'un être et d'une culture à l'autre, par le conditionnement et l'association odeur-mémoire. Odoniser les emballages, les abords et intérieurs de magasin ou de rayons et linéaires, les voitures, l'essence, les billets d'avion, les vêtements, le papier, les mailings, les catalogues ou les sacs poubelles permet au produit de communiquer à distance et d'éveiller la conscienceceptive.

LA SIGNATURE OLFACTIVE

En marketing, la signature olfactive peut même devenir un second logo ou logo olfactif. La synthèse et l'encapsulation des molécules sont soit intégrés directement au produit ou soit libérés sous forme de sticker à gratter, d'effleurage ou de décollage. La technique du biomasc est également utilisée pour les produits dégageant eux-mêmes une odeur désagréable. Il s'agit de l'association de deux molécules dont l'une complexe, perturbe la réception olfactive de la mauvaise odeur naturelle du produit, tandis que l'autre facile à décrypter, diffuse une odeur plaisante (vanille, citron, pin, violette, orange, miel...) vers laquelle le cerveau se précipite préférentiellement. Au-delà des aspects techniques, la dimension juridique n'est pas également à négliger. En effet, la communication olfactive se doit de ne pas interférer avec d'autres odeurs ou se déposer sur d'autres produits alimentaires ou non. De plus, l'odeur diffusée ou apposée sur le produit doit être identique à celle qu'exhale naturellement le produit, sans être une cause de tromperie sur la marchandise. A quand la vulgarisation des machines à odeurs dans les entreprises, aux abords de certains sites ou dans les bureaux, permettant de changer une odeur désagréable en une odeur motivante ou encore pour humaniser un lieu triste ?

LE BRUIT DE LA QUALITÉ

Le design sonore des produits commence à peine au niveau industriel, même si le son du produit est depuis longtemps un des meilleurs indicateurs de qualité « inconscient » pour le consommateur. Les chercheurs en psycho-acoustique étudient les effets du son sur l'individu, les sensations agréables ou désagréables qui en résultent. Ces travaux jeunes et plein d'avenir, fournissent aux industriels des critères de gêne, d'agrément, de tolérance, de plaisir ou d'utilité à consommer leur produit.

L'ensemble des études convergent à dire que la maîtrise microsonique des produits grand public, est un bon outil de différenciation. La signature sonore est même pour certains produits, le signe distinctif de sa qualité : les sons mats, secs, courts, plutôt grave du claquement des portières traduisent le luxe et le confort ; le bruit fort et sec d'un couteau Laguiole traduit son bon réglage ; les petits déclics du coffre-fort en disent long sur la fiabilité du coffre-fort ; le clic de fermeture sourd, mat, direct des étuis et des poudriers s'apparente immédiatement à du haut de gamme. C'est aussi, le « tchaak » des tartines qui sautent du grille pain, le « ploup-pschitt » à l'ouverture des canettes de bière ou de soda. C'est encore le croquant bref, fort et grave de la pomme ou de la carotte, la croustillance des biscottes ou le craquant de certains biscuits devenus tous irremplaçables par leurs bruits !

MAIS AUSSI LE CONTRE-BRUIT

Alors que la mémoire auditive est par nature assez faible, les fabricants continuent à se battre pour 2 ou 3 décibels, car le souci du silence ou du bruit typique est synonyme de qualité. En matière d'automobile, la problématique est grande car il n'y a pas d'arithmétique du bruit. Dès qu'un bruit est éliminé, un autre surgit. Ainsi, pour un véhicule électrique au moteur silencieux, le bruit dominant du roulement des pneus ou du sifflement de l'air sur les rétroviseurs deviennent en eux-mêmes assourdissants. A l'inverse, trop de silence peut s'avérer dangereux en réduisant la vigilance. Pour contrer ses phénomènes, les constructeurs automobiles savent annuler un bruit donné en produisant un contre-bruit d'amplitude symétriquement opposée. Il s'agit alors d'installer des micros et un analyseur de bruit calculant en permanence le contre-bruit nécessaire.

17. Pourquoi le multicanal doit-il être utilisé pour favoriser le contact avec la clientèle ?

LE MULTICANAL, UNE ATTENTE DES CLIENTS

La multiplication des points de contact avec le client grâce aux nouvelles technologies numériques bouleverse la donne en matière de management de la relation client. Le Web et le numérique accentuent l'opportunité d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser les autres, en élargissant sans cesse le portefeuille clients. Par principe, le multicanal consiste à offrir les voies commerciales les plus rentables pour distribuer au sens large, les produits et les services de l'entreprise. L'idée de base est d'adapter en permanence les canaux de distribution aux besoins spécifiques des différents segments de clientèle, en vue de proposer la bonne offre au bon client au bon moment via le bon canal. Pendant plus d'un siècle, les technologies évoluant peu, les canaux de distribution sont restés en nombre limité (points de vente traditionnels, force de vente, courrier, téléphone, fax). Depuis le début des années 90, la prolifération des nouvelles technologies numériques est à l'origine d'une multiplication des moyens de contact avec les clients et prospects.

L'émergence du numérique a ainsi favorisé l'apparition de nouveaux canaux de marketing, de vente et de services plus en adéquation avec les attentes du consommateur moderne. Il est vrai que celui-ci demande toujours plus d'informations pertinentes, veut disposer de moyens d'accès à toute heure et s'avoue de plus en plus pressé, mobile et exigeant sur la qualité du service. Il souhaite effectuer des transactions en temps réel sur tous les canaux de l'entreprise, en ayant la possibilité de choisir celui qui lui convient le mieux au moment désiré et de l'endroit où il se trouve.

PRIVILÉGIER LES CANAUX NUMÉRIQUES

Les nouveaux canaux numériques offerts en front-office s'avèrent beaucoup plus souples et rapides que les canaux traditionnels, tout en supportant un coût relativement plus bas pour l'entreprise. Par l'image moderne qu'ils véhiculent, ces nouveaux canaux jouent un rôle déterminant dans l'adhésion et la perception des «avantages intangibles» que le client associe habituellement aux produits, aux services, à la marque et à l'entreprise. Avec l'arrivée de la nouvelle économie, ils apparaissent même comme le moyen idéal pour retirer un avantage concurrentiel capable d'attirer de nouveaux clients, en particulier ceux dont le profil est différent de la clientèle utilisant les canaux traditionnels. L'avantage du multicanal à option numérique permet de proposer aux clients existants des offres plus personnalisées, grâce à une connaissance accrue de leurs attentes et à la constitution de fichiers soumis à l'exploitation intelligente des données.

Pour l'entreprise, l'intégration de l'information lors de chaque contact et/ou chaque transaction permet de mieux comprendre et affiner les besoins de ses clients. Elle lui donne la possibilité de proposer en retour, des offres de type «one to one» susceptibles d'être plus facilement acceptées et bénéficiant pour l'entreprise d'un meilleur prix de revient, d'un effort de vente réduit et la perspective d'une meilleure marge.

SE DOTER D'UNE INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE

Avec le multicanal numérique, le taux de réponse peut atteindre 10 fois celui des campagnes marketing traditionnelles, soit jusqu'à 30% de retour au lieu des 0,5 à 3% habituels. De la même manière, le coût d'un contact client varie fortement selon les canaux utilisés. Par exemple, un contact client via Internet en libre-service coûte environ 7 francs, soit environ 500 fois moins cher qu'un rendez-vous commercial standard.

A la lumière de ces écarts, il apparaît évident que l'entreprise a tout intérêt à mettre en place une infrastructure technologique capable d'intégrer les 3 types de canaux suivants :

- . Les canaux physiques traditionnels : agences, distributeurs, centre de traitement des courriers -fax....
- . Les canaux téléphoniques (Minitel, centre d'appels, serveurs interactifs...).
- . Les canaux numériques : Internet (Web avec outils de personnalisation, forum, chat, push de pages Web sur le navigateur du demandeur, outils de collaboration électronique, voix sur IP...) ; les m-technologies (Internet mobile à base de WAP, GPRS, UMTS, assistant numérique personnel ; la télévision numérique interactive utilisant les technologies du câble et du satellite).

MISER SUR UNE STRATÉGIE MIXTE

La stratégie multicanal avec options numériques minimise avantageusement le coût de distribution pour l'entreprise, même si l'observation des différents canaux dans différents secteurs d'activité montre qu'il ne semble pas y avoir de combinaison idéale de canaux, sauf peut-être entre le Web et le call-center. Il s'avère ainsi dans ce domaine, que près de 40% des transactions initiées sur le Web nécessitent l'intervention d'un agent physique pour pouvoir être complétées avec succès.

Au-delà des sous-jacents technologiques (équipements, formation, personnel...), la réalité de chaque secteur d'activité et la spécificité de chaque entreprise nécessite une combinaison de canaux selon 3 grandes variables :

- . L'adaptation au profil de la clientèle ;
- . L'adaptation selon la nature des produits et services vendus ;
- . Le positionnement stratégique de l'entreprise dans son secteur favorisant ou non la virtualité de l'échange.

En tout état de cause, il faut garder présent à l'esprit que le client reste le seul maître du choix du canal utilisé et que celui-ci doit disposer d'un attrait suffisant. Dès lors, la principale difficulté de la définition de la stratégie multicanal consiste à répondre clairement à la multi-question suivante : *«Comment fournir aux clients les plus intéressants, les produits ou les services qui répondent le mieux à leurs besoins, tout en étant les plus rentables pour l'entreprise, via les canaux de distribution préférés de ces mêmes clients, en rendant ceux-ci le moins coûteux possible pour le client comme pour l'entreprise, tout en évitant une concurrence stérile entre canaux sur un même segment de clientèle ?».*

18. Quels sont les 4 points clés de la mise en œuvre du multicanal ?

LES 4 POINTS CLÉS D'UNE MISE EN OEUVRE MULTICANAL

Trouver un équilibre satisfaisant entre les différentes variables du multicanal est assez complexe. Il est ainsi faux de croire que la couverture maximale passe par la mise en œuvre du plus grand nombre possible de canaux. Cette tentation génère souvent des conflits et favorise la cannibalisation d'un canal par un autre. Pire encore, cela peut engendrer une hausse du coût total de distribution pour un même volume d'affaires. Dans tous les secteurs économiques «B to B» et «B to C», les acteurs les plus dynamiques ont déjà mené leur projet de distribution multicanal, sachant qu'une stratégie monocanal ne s'avère jamais idéale.

4 points clés sont nécessaires pour la mise en œuvre du multicanal :

- . Se différencier par des couples canal-offre de produits ou de services qui soient adaptés aux segments de clientèle ciblés ;
- . Intégrer des canaux traditionnels et numériques offrant au moins 2 points de contact et naturellement davantage (voir cartouche multicanal) ;
- . Collecter, exploiter et distribuer l'information client à tous les intervenants du cycle de vente, afin d'optimiser l'ensemble des opportunités de contact avec le client et lui proposer des offres personnalisées ;
- . Fusionner le front-office (services en contact direct avec la clientèle) et le back-office (traitement arrière des dossiers, comptabilité, facturation, informatique...) afin de permettre au client de faire des transactions en temps réel ou quasi réel, n'importe quand et n'importe où.

REVOIR LES PRINCIPES DE COMMISSIONNEMENT

Lorsqu'un canal donne la possibilité au client de faire des opérations en libre-service, les conséquences directes sur le personnel commercial traditionnel sont de 3 ordres :

- . Les vendeurs terrain perdent une partie de leurs prérogatives en s'obligeant à partager l'information ;
- . L'effectif tend à diminuer pour être transféré vers les centres de contact ;
- . Le travail évolue vers des activités à plus forte valeur ajoutée avec plus de conseil et de relationnel client (fidélisation) ;

Dans ces conditions le cycle de vente est remis en question, ne sachant plus à qui «appartient» précisément le client. Entre celui qui prend le premier contact, celui qui entretient une relation de proximité et/ou celui qui monte le dossier, il devient nécessaire de procéder à une restructuration interne profonde en révisant les taux de commissionnement, les processus de recrutement, d'évaluation et de formation, ainsi que les modes de management.

Parallèlement, les activités des centres de contact vont au-delà du traitement des demandes des clients, ce qui oblige les opérateurs à acquérir de nouvelles compétences techniques. Aussi pour éviter les conflits entre canaux ou du moins les réduire, il est nécessaire pour l'entreprise de mettre en place des mesures internes, ainsi que des programmes d'incitation destinés à encourager les clients à passer par certains canaux plutôt que par d'autres.

19. Comment définir l'e-marketing ?

Le commerce électronique, les concepts et les technologies de l'Internet s'immiscent peu à peu dans toutes les opérations de la vie économique. Aucune entreprise ne peut s'extraire de l'intrusion de la nouvelle économie et/ou minorer la possibilité d'opportunistiser de nouveaux marchés, de nouveaux clients ou encore, mettre en place de nouveaux services clients. Après les déconvenues de la première nouvelle économie commence à apparaître de nouvelles logiques associant le commerce réel (brick-and-mortar), c'est à dire fait de briques et de mortier en reposant sur des magasins et des entreprises en dur, et le commerce virtuel (click-and-order) «cliquez et commandez». Les entreprises traditionnelles qui agissent sur le Net commencent à inaugurer le commerce de demain qui sera de type «click-and-mortar» et dans lequel la relation marketing est principalement fondée sur une relation durable et créative.

LE NET EST L'AVENIR DE L'HOMME

Selon le sociologue Marc Smith du centre de recherche de *Microsoft* à Redmond, le Net est en passe de mettre un terme à une anomalie des temps modernes. D'après lui, «*l'urbanisation nous a fait croire que l'anonymat était la norme, mais c'est faux... A l'échelle planétaire, le Net doit reconstruire ce village où tout le monde se connaît et où le passé reste toujours inscrit quelque part*». Ce spécialiste affirme également que l'Internet introduit de profonds changements dans les rapports sociaux en évoquant notamment que «*la principale raison qui pousse les gens vers la Toile, c'est le désir de communication dès lors que les liens sociaux qui se tissent ne sont pas plus virtuels que ceux qui reposent sur l'échange de lettres manuscrites*». En fait, au-delà des péripéties de la première nouvelle économie, le Net apparaît comme le principal vecteur capable de retisser les liens entre les gens et de régénérer la confiance via des communautés professionnelles, associatives, religieuses ou culturelles. Du point de vue de cet expert, l'informatique et les téléphones mobiles doivent conduire obligatoirement à un mouvement de socialisation grandissant animé par un fort besoin de reconnaissance, de dialogue et d'entraide.

LES FREINS À L'EXPANSION

Les fausses promesses de l'Internet marchand basé sur un business rentable avec produits à prix compétitifs et livraison rapide à domicile relève des excès d'une hallucination collective. Tous les vénéralistes traditionnels le savent bien, la livraison à domicile a un coût incompressible compris entre 5 et 10% pour les produits courants de consommation. Les consommateurs eux-mêmes ont perdu quelques illusions (e-illusion) après l'effet de curiosité, en se recentrant sur les grands marchands traditionnels. Avec une part des ventes de détail de 0,05% dans l'Hexagone, seules de grandes entreprises comme la *SNCF* (91 M€), la *Fnac* (20 M€) ou les 3 *Suisses* tirent leur épingle du jeu et se placent en tête de l'e-commerce français.

La morosité actuelle du secteur Internet s'explique par ce que certains appellent la «crise d'appropriation». Selon eux, le Net n'est pas encore assez transparent pour l'utilisateur, face à une technologie qui structure l'usage (débits, utilisation de modems, connexion, formation...) et qui impose des logiques économiques monopolisantes et atrophiantes (*Microsoft*, *AOL-Time Warner*, etc.). Elle résulte également du fait que les internautes s'intéressent au Web surtout à partir de la sphère du travail, sans l'avoir encore suffisamment intégré dans leur vie privée. En ce domaine, il apparaît que la possibilité de communiquer entre ordinateurs reste bien plus attrayante que celle de consommer des services.

VERS UNE NOUVELLE LOGIQUE

Après les mésaventures de la première nouvelle économie, une 2^e nouvelle économie commence à émerger sur la base d'une logique radicalement différente. En effet, les dirigeants d'entreprise redécouvrent la nécessité de soumettre les tactiques de fusion, de cession ou de diversification à une vision stratégique industrielle à long terme. Tous sont d'accord pour convenir qu'il est dorénavant impossible de traiter le client par-dessus la jambe, sachant que c'est la décision d'acheter qui déclenche la décision de produire. La gestion de la relation avec le client suppose parallèlement la montée en puissance d'un type d'organisation flexible centrée sur une production sur mesure, dans ce que les Anglo-Saxons nomment le *one-to-one*, littéralement «un à un» ou «d'unité à unité». De la même manière, la marque redevient plus forte que jamais, d'autant plus que le consommateur se raccroche aux grands noms de l'économie traditionnelle face à l'océan d'informations et de propositions émergent de la Toile.

Bien qu'encore à la marge, le marché de la location et de l'abonnement avance à grands pas détrônant peu à peu celui de la propriété. D'après certains, le passage de l'achat propriétaire, à la location d'usage, va chambouler les entreprises et marquer l'avènement d'une véritable société de services. Une autre orientation déterminante est celle qui favorise la pratique du *stakeholders*, c'est-à-dire le développement de réseaux intégrant tous ceux qui détiennent un enjeu dans le marché de l'entreprise (consommateurs, clients, sous-traitants, fournisseurs, partenaires divers). Dans le même ordre d'esprit, le reengineering du début des années 90, qui consiste à démonter le processus de production au sein de l'entreprise pour le réinventer de manière beaucoup plus efficace, revient à la mode comme passage obligé destiné à exploiter les fantastiques gains de production réalisables grâce à l'exploitation intelligente des technologies de l'information.

20. Quels sont les 3 pôles incontournables, au sein des entreprises concernées, autour desquels s'organise le commerce électronique mondial ?

3 PÔLES IRRÉVERSIBLES

Désormais il ne faut plus penser l'informatique indépendamment du contexte du commerce électronique, sachant que l'e-commerce repousse fondamentalement deux frontières : celle du nombre de clients quasiment sans limite et celle de la largeur et de la diversité de l'offre, elle aussi quasiment sans limite.

Les priorités d'application de l'information autour du commerce électronique s'organisent à l'échelle mondiale selon 3 pôles irréversibles :

- . En amont, c'est la question de la chaîne d'approvisionnement, la fameuse «supply chain» qui doit s'adapter à un changement d'ordre de grandeur dans la vitesse de rotation des stocks.
- . En aval, il s'agit de maîtriser la gestion de la relation client (CRM) ou «*customer relationship management*», dont l'objet est de fidéliser dans la durée et par une personnalisation extrême l'ensemble de la clientèle acquise.
- . Entre les deux, c'est le «business intelligence» avec l'exploitation de tous les gisements de données permettant de mieux articuler ces deux gestions l'une à l'autre, grâce à des programmes d'informatique décisionnelle.

LES ESPACES DE MARCHÉ

Au lieu de se concentrer sur les produits-services dans des limites étroites de catégories précises d'un secteur donné, l'approche marketing doit rechercher les occasions de valoriser de nouveaux «espaces de marché». Ces espaces doivent exprimer clairement ce que les clients-consommateurs font, devraient faire ou pourraient faire pour obtenir ce qu'ils cherchent, sans se contenter uniquement de ce que le produit-service leur propose. Cette extension du couple offre-marché est l'une des particularités offerte par le canal numérique. En ce sens, l'usage du Web peut permettre de transformer une niche d'activité en un marché de masse grâce à l'extension géographique. Si la segmentation de marché est l'une des règles d'or de l'entreprise (savoir qui peut être potentiellement client tout en se positionnant face à la concurrence), celle-ci reste encore mal exploitée sur le Web. L'identification des différents segments de clientèle est certainement l'élément le plus décisif pour le développement et la pérennisation de l'entreprise.

Pour y répondre, plusieurs questions doivent être posées clairement :

- . Quels sont les segments de marché existants ou potentiels ?
- . Quels seront les marchés porteurs de demain ?
- . Sont-ils accessibles et devons nous les créer ?
- . Quel est le type de concurrence qui existe déjà et qui pourrait émerger ?
- . Où pouvons-nous faire rapidement nos preuves et nous construire une réputation ?

21. Grâce à l'Internet il existe 4 nouveaux espaces virtuels au sein de l'entreprise, lesquels ?

4 ESPACES VIRTUELS

Les applications du réseau Internet ouvrent un canal décisif pour un grand nombre d'entreprises en permettant d'échanger des informations, de communiquer, de distribuer des produits et services, ainsi que de réaliser des transactions commerciales. L'évolution de l'Internet recouvre 4 espaces virtuels pour l'entreprise: l'information (nouvelles voies d'accès à l'entreprise et possibilité d'étendre la publicité, le marketing); la communication (nouvelles voies de communication, d'échanges d'idées, de jeux d'influence (lobbying, négociation...)); la distribution (nouveaux canaux de distribution); la transaction (nouveaux canaux pour les échanges commerciaux). La première nouvelle économie a favorisé l'explosion de l'espace information et en partie, celle de la distribution dans certains secteurs. La seconde nouvelle économie doit s'ouvrir principalement sur la communication professionnelle et les transactions.

1. L'espace d'information virtuel

Il fonctionne comme un grand tableau d'affichage et de consultation en montrant qui est qui, qui fait quoi, à quel prix, dans quelles conditions. L'information ne circule ici que dans un seul sens. Cet espace est celui qui suscite le plus grand intérêt de la part des internautes, parce qu'il procure un accès immédiat à une multitude de sources d'informations ou à des partenaires potentiels à l'échelle de la planète. Il est vrai que beaucoup d'entreprises, le Web n'est encore qu'un canal supplémentaire de diffusion d'informations, une vitrine plus ou moins figée donnant accès sur un contenu de documentation propre aux activités génériques de l'entreprise. A ce stade, la mise en place d'un site Web n'offre pas d'intérêt en soi, car il est nécessaire de fournir une information pertinente pour inciter les internautes à revenir, comme pour construire une relation suivie. Pour être attractif, le site doit assurer une mise à jour régulière de ses pages et surtout mettre en place un suivi des visites, afin de pouvoir recueillir un flot d'informations précieuses sur les attentes et les goûts des internautes.

2. L'espace de communication virtuel

Cet espace est interactif et permet de construire des relations et d'échanger des idées. Les internautes peuvent communiquer très rapidement et à moindre coût, tout en dépassant les contraintes physiques et géographiques. Peu d'entreprises se sont engagées dans cette voie, sachant que dans la plupart des cas, l'interface avec le client reste exclusivement centrée sur la vente et/ou le réflexe marchand de «faire l'article», plutôt que d'établir un véritable échange avec lui. Cet espace peut toutefois générer une véritable mine d'informations pour inspirer des modifications marketing et révéler des marchés inexplorés, en prenant en compte les opinions des internautes par l'intermédiaire du courrier électronique, des forums, chats ou espaces interactifs encore plus pointus.

3. L'espace de distribution virtuel

Il concerne la livraison d'une certaine catégorie de produits et de services, en l'occurrence ceux qui peuvent être numérisés au moins en partie (logiciels, édition, presse écrite, formation, images numériques, musique...). L'intérêt majeur de ce canal est de réduire les coûts et les délais. Pour l'entreprise, cet espace peut concerner des services à valeur ajoutée comme l'accès aux archives, manuels d'instruction, service après-vente, mises à jour, suivi des livraisons et des colis en ligne, etc.

Rappelons qu'en matière de rotation annuelle des stocks, le canal Web peut atteindre le niveau de 50 rotations annuelles en matière de commerce électronique, soit moins d'une semaine de stock, alors que l'ordre de grandeur est de moins de 2 dans le petit commerce textile/maison, de 3 à 4 dans les grands magasins, de 7 à 8 dans les chaînes spécialisées de type sport/loisirs/textile, d'un peu plus de 10 dans les hypermarchés et près de 25 pour les grandes enseignes réalisant un mix d'alimentation et de marchandises lorsque celles-ci sont dotées d'une forte informatisation.

4. L'espace de transaction virtuel

Il concerne principalement les biens marchands et fonctionne un peu comme une Bourse, dans la mesure où les produits et services ne sont pas transférés physiquement sur cet espace, mais s'applique seulement aux attributs administratifs tels que les commandes et engagements (ordres), les factures et les moyens de paiement. Il s'agit ici de réaliser des transactions avec les entreprises (B to B) ou avec les consommateurs (B to C). Les transactions interentreprises bénéficient largement de cette solution qui permet l'automatisation des commandes et l'usage de plates-formes d'échanges de données informatisées (EDI). Les relations entreprises-consommateurs ne bénéficient pas encore du niveau de sécurité et de fiabilité lié à l'EDI et sont encore plutôt étouffées par des problèmes de législation, de sécurité de paiement et de fiabilité. Les activités commerciales du B to C se limite en général à la vente de produits de faible valeur (logiciels, livres, disques, magazines, fleurs, vins...).

22. Pour réussir une action marketing, via l'Internet, il est nécessaire de réunir un certain nombre d'éléments moteurs (système d'information, vitesse de développement des projets...). Pouvez-vous en citer d'autres ?

LES MOTEURS DE RÉUSSITE

Dans l'usage d'Internet, avoir un axe stratégique clair n'est pas un gage de succès sans la présence d'autres éléments moteurs.

En ce domaine, les principaux moteurs de succès supposent :

- . La présence d'un as du management à la direction générale ;
- . Un système d'information solide et flexible ;
- . Un soutien actif des partenaires et des individus qui possèdent un intérêt direct dans l'information distribuée sur Internet ;
- . La capacité à suivre une courbe d'apprentissage constante basée sur la vitesse de développement des projets en ligne et l'éventail d'options électroniques envisagées pour l'avenir ;
- . La certitude que la recherche-développement axée sur les activités en ligne sont un investissement stratégique, sans se poser trop de questions sur un retour sur investissement immédiat ;
- . Le choix d'une option d'approvisionnement favorisant une implantation interne (et non externalisée) avec un noyau centralisé et une forte participation du marketing, assortie éventuellement d'alliances avec des net-partenaires ;
- . La prise en compte d'autres aspects que la seule distribution et logistique client, en réalisant notamment des investissements conséquents dans des applications comme l'Intranet, l'Extranet, l'EDI et le «supply chain».

23. En matière de commerce électronique existe-il un paradoxe entre confiance et personnalisation ?

GAGNER LA CONFIANCE DES CLIENTS

La fraude, l'écoute électronique, les falsifications sont autant de freins à l'instauration d'une relation de confiance entre les sites vendeurs et les internautes. La méfiance à l'égard des sites marchands virtuels est du principalement au fait que dans la plupart des cultures, les consommateurs ne se fient qu'aux entités commerciales ayant une présence physique avec des immeubles, du matériel et des interlocuteurs, ce qui n'existe naturellement pas sur l'Internet. Depuis longtemps, les études universitaires montrent que la confiance s'établit plus facilement lorsque les deux parties partagent un environnement similaire, obéissent aux mêmes systèmes légaux et sociaux et savent qu'ils continueront à avoir des relations à l'avenir. D'autres facteurs sont sensés favoriser le climat de confiance comme la réputation de l'entreprise, la taille de son affaire et le niveau de personnalisation de ses produits et services. Le paradoxe avec le Web, c'est que la personnalisation suppose une condition préalable ; celle de disposer déjà d'informations sur le client et connaître son identité. Or nombre de clients potentiels évitent les sites qui leur demandent de s'identifier trop précisément et préfèrent conserver l'anonymat. La crainte du non respect de la vie privée ou l'usage abusif des données nominatives (numéro de carte de crédit) empêche encore le consommateur non éduqué de considérer le Web comme un circuit normal de vente.

RASSURER ET SÉCURISER

Une autre cause largement rédhibitoire est celle liée au risque perçu. Du point de vue du consommateur, la confiance est l'antidote du risque perçu dans la transaction commerciale. Plus le risque paraît élevé (défaut de livraison des marchandises déjà réglées, retard de livraison, adéquation de la livraison à la commande, non retour ou non remboursement des articles non conformes, etc.) plus l'internaute attend des gages de confiance de la part du cybercommerçant. La plupart des vendeurs honnêtes sur Internet sont actuellement confrontés à ce que les économistes appellent le dilemme du «marché-pourri». Lorsqu'il est difficile de faire la différence entre de bons produits et un mauvais, ce dernier finit par empoisonner tout le marché et chasser les bons, ainsi que les consommateurs avec lui !

Pourtant des études récentes menées sur le comportement des internautes montrent qu'à partir du moment où ils font confiance à un site marchand, les consommateurs ignorent l'ensemble de ces problèmes. Ils passent volontiers à l'acte lorsqu'ils jugent le vendeur fiable et trouvent quelque chose d'intéressant à acheter à un prix compétitif. Cette tendance positive est confortée par la pratique autodidacte grandissante des internautes, notamment lorsque leurs expériences sont associées aux progrès technologiques (cryptage, résistance des serveurs aux virus et attaques électroniques, coupe-feu, certification numérique...) et à des possibilités légales de recours.

SE BÂTIR UNE RÉPUTATION

Pour réussir dans le commerce électronique, il est indispensable de se bâtir une bonne réputation sur Internet. Les sites montrant une certaine homogénéité culturelle avec le client (traduction dans la langue du client, par exemple), les références qui prouvent une adhésion à des réglementations locales, des pratiques commerciales ou des campagnes de promotion visant à stimuler les achats répétés, sont autant de techniques qui contribuent à développer la confiance sur le Web.

Les chercheurs ont constaté que les clients reconnaissent les différences de taille et de réputation entre les sites Internet et que ces facteurs jouent un rôle dans l'évaluation de la fiabilité de ces structures, la perception des risques et la volonté d'acheter sur un site particulier. Les études confirment que si le consommateur pense qu'il y a un magasin physique ou une chaîne derrière le site, il devient alors plus enclin à faire confiance au site lors de sa première visite.

La question de la réputation (ou non réputation) est encore davantage présente à l'esprit des consommateurs lorsque le site semble être géré par un acteur marginal. En revanche, le fait d'être le site le plus important dans une catégorie particulière ne semble guère affecter plus que cela le niveau de confiance. En résumé, il semble que les sites qui réussissent le mieux sont ceux qui savent envoyer les signes de confiance appropriés, afin que l'internaute puisse surfer en toute sécurité parmi les requins.

24. Quelles sont les règles simples permettant de mettre en oeuvre un questionnaire en ligne ?

UTILISER UN QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Pour Daniel Bô, PDG de l'institut *Qualiquanti*, «*les réponses obtenues sur le Web se révèlent plus riches que la moyenne*», c'est la raison pour laquelle un grand nombre de questions doivent rester ouvertes.

Tout particulièrement, l'usage du questionnaire doit reposer sur une méthodologie simple :

- . **Faire court et clair** : le questionnaire doit être rapide et concis afin que le sondé n'y consacre pas plus d'1/4 d'heure, l'idéal étant même entre 5 et 7 minutes. Les questions doivent être rédigées sans aucune ambiguïté, car aucun enquêteur n'est présent aux côtés du sondé pour le guider dans ses réponses.
- . **Scinder le questionnaire** : Le mieux est de le présenter en plusieurs écrans successifs. Cela permet d'obtenir des réponses plus sincères ou plus spontanées que par rapport à un questionnaire papier, dans lequel le sondé a la possibilité d'accéder d'un seul coup d'il aux dernières questions.
- . **Ne pas oublier les questions ouvertes** : En général, les internautes adorent s'exprimer avec leur clavier favorisant ainsi des réponses souvent très riches et structurées.
- . **Profiter du droit à l'erreur** : Sur le Net, le principe de base doit rester l'interactivité, faisant ainsi que l'erreur n'est jamais rédhitoire. Si une question est mal comprise par les internautes, il ne faut pas alors hésiter à la modifier, voire, à en ajouter d'autres.

METTRE EN LIGNE LE QUESTIONNAIRE

Après avoir conçu un questionnaire comportant des questions fermées et ouvertes, il est nécessaire de :

- . Présenter le produit en utilisant les fonctionnalités actuelles du multimédia (animation, son, vidéo, 3D pour présenter un produit...)
- . Créer un site dédié en invitant les internautes à s'y rendre moyennant une récompense ou alors, adresser directement le questionnaire par mail.

25. Il existe 4 éléments déclencheurs en cas de rappel de produits défectueux, quels sont-ils ?

MIEUX VAUX PRÉVENIR QUE GUÉRIR

Les problèmes de rappels de produits se multiplient dans tous les secteurs d'activité face à la pression directe exercée par les consommateurs, les clients et les associations. Selon Olivier Berman, coprésident de l'agence *Together* spécialisée dans la gestion de crise, «*Soucieuses de leur image, les entreprises commencent à comprendre que médias et consommateurs sanctionnent, au besoin devant la justice, les industriels qui n'ont pas pris leurs responsabilités. Il y a en revanche une certaine indulgence à l'égard de ceux qui ne cachent pas la vérité*». Le temps est maintenant révolu où l'entreprise faisait ses retraits en douce à l'insu du client. Dans une société de l'information où tout se sait très rapidement, les problèmes de défaut de qualité, de défectuosité et de crise nécessitent d'être managés de manière professionnelle. Pour Seth Goldschlager, directeur chez *Publicis Consultants*, «*Quand votre marque est très médiatique, le moindre défaut fini par se savoir : il vaut alors mieux anticiper que payer cher les pots cassés*».

De ce précepte plein de bon sens, les grandes entreprises ont compris que le rappel de produits peut même devenir un véritable argument marketing. Des études menées notamment dans le domaine automobile ont montré, paradoxalement, qu'un rappel préventif sous prétexte d'une politique «zéro défaut» induit davantage de confiance chez le client et tend à mieux le fidéliser, que le client qui n'a pas été directement concerné par un rappel de produit réussi. Dans le même esprit, «*il ne faut pas se priver de communiquer tous azimuts pour montrer combien la crise a été gérée de manière responsable*». C'est du moins l'avis de Cyrille Arcamone, du cabinet *Burston-Marsteller*, qui affirme qu'un rappel réussi peut devenir un remarquable argument publicitaire.

LES 4 ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS

Une approche professionnelle de la gestion de crise ne s'improvise pas, d'autant plus qu'un rappel de produits peut un jour ou l'autre frapper n'importe quelle entreprise de biens de consommation. Aussi la perspective de cette éventualité fait moins peur et coûte beaucoup moins d'argent, dès lors qu'elle est correctement anticipée et que la riposte prévue s'avère précise et rapide. Selon les statistiques, plusieurs centaines de produits sont retirés momentanément ou définitivement chaque année pour réparation ou changement pur et simple. Par exemple chez *Carrefour* ou *Leclerc*, le retrait préventif de produit est en moyenne d'un par jour ouvré. La recherche de qualité parfaite, le refus de l'insécurité et le fameux principe de précaution sont à l'origine de la vigilance permanente des consommateurs. Elles fondent également l'exigence des nouveaux préceptes de management dans les entreprises, ainsi que la doctrine politique sécuritaire chère aux pouvoirs publics.

La plupart des éléments déclencheurs d'un rappel de produit sont au nombre de 4 :

- . Plaintes des consommateurs ;
- . Articles de presse mettant le produit en cause ;
- . Anomalies détectées en interne ;
- . Signaux d'alarme adressés par le réseau de distribution.

26. Pouvez-vous évoquer une dizaine de conseils permettant de gérer efficacement un rappel de produits ?

MODE D'EMPLOI POUR UNE BONNE GESTION DE CRISE

D'après Olivier Berman, les premières 48 heures sont déterminantes. Pour lui, il s'agit avant tout de savoir anticiper l'éventualité d'une crise en mettant en place un bon système de traçabilité des produits. Le but est de pouvoir déterminer rapidement à quel stade est survenu le problème (conception, fabrication, distribution ou utilisation du produit...) afin de pouvoir mieux l'identifier et le circonscrire précisément. Une précaution d'autant plus importante que *«plus que l'importance réelle du risque, ce qui restera dans la mémoire des consommateurs, c'est la façon dont la crise aura été gérée»* confirme Xavier Delacroix de l'agence *Edelman*. Par exemple, dans l'affaire mal gérée de la Josacine (antibiotique rappelée en 1994 dont le fabricant a depuis été mis hors de cause), 52% des personnes interrogées avouent toujours se méfier de ce produit.

Ainsi pour Emmanuelle Tran Tam Than, du cabinet spécialisé *Acyan*, *«il est nécessaire d'effectuer un minimum dans toute entreprise de biens de consommation en ayant une procédure de rappel/retrait formalisée, testée et mise à jour en permanence, comme en listant les zones de risque potentiel, en élaborant un manuel de crise comportant des documents types à utiliser le jour J, etc. pour le cas où»*.

15 conseils pour gérer efficacement un rappel de produits :

1. Prendre le temps d'initier un manuel de procédures destiné à être déployé rapidement afin d'éviter le stress et les tâtonnements «à chaud» en cas de survenance d'une crise réelle.

2. Elaborer un système global de traçabilité des produits avec en amont : la possibilité de retrouver les matières premières utilisées et en aval : permettre l'identification précise des lots et des distributeurs concernés.

3. Mettre en place préventivement une cellule de gestion de crise en interne, régulièrement entraînée à traiter des cas hypothétiques de survenance de crise, dont le rappel de produits. Il s'agit pour elle d'assurer la coordination des tâches et des hommes mais aussi d'évaluer les risques encourus et de mesurer les coûts d'un éventuel rappel. La cellule de crise doit être capable d'évaluer l'impact médiatique possible, ainsi que la manière de le contrôler en fonction de l'actualité et/ou de la sensibilité de l'opinion publique sur le sujet.

4. Activer à titre préventif un système d'alerte par messagerie électronique, avec ou sans alarme sonore, dans le sens réseau de distribution / entreprise, afin de pouvoir faire remonter le plus vite possible l'information à partir de la source même de l'incident.

5. Réagir instantanément dès la première plainte ou en cas d'alerte, sachant que dès qu'il y a risque de danger pour la santé ou la vie des utilisateurs, la question «rappel ou pas» ne se pose plus. Il est donc fortement déconseillé de faire la sourde oreille, d'essayer de temporiser afin d'étouffer l'affaire et/ou de minimiser le problème.

6. En contexte déclaré de crise, il est d'abord nécessaire d'analyser calmement, clairement et rapidement l'ensemble des données de la situation en faisant le bilan de l'existant comme en répertoriant les scénarios possibles d'évolution.

7. Après avoir défini les modalités de l'opération (retrait ou rappel) et validé les décisions prises par la cellule de crise, il est nécessaire de circonscrire l'opération en ne rapatriant **que** les produits suspects. Par exemple en matière de logistique de rapatriement, des chercheurs anglais ont calculé que le coût de rapatriement des produits équivalait à 9 fois celui de la livraison initiale.

8. En plus du transport, il est nécessaire d'organiser le stockage, le gardiennage voire l'isolement des produits. Puis selon la solution envisagée (échange, remboursement, réparation), il convient de déterminer la manière dont doit être prise en charge la manutention, le reconditionnement et les réexpéditions. En cas de retrait définitif, un autre type d'obligation s'impose à l'entreprise en l'obligeant à choisir soit pour la destruction sur place, en veillant à respecter les contraintes de pollution et les normes liés à la protection de l'environnement, soit à conserver pendant plusieurs semaines ou mois les produits incriminés afin de pouvoir procéder éventuellement à des analyses complémentaires. Dans tous les cas averti Jean-Marc Lehu, auteur du livre *Alerte Produit* paru aux *Editions d'Organisation*, *«Il faut veiller à agir dans le respect de l'environnement sous peine de subir une crise secondaire d'image. Et toujours envisager le recyclage, même si c'est coûteux.»*

9. Il convient ensuite de proportionner la communication (contenu du message, appels téléphoniques, mails, fax...) en direction des cibles prioritaires (clients, presse, pouvoirs publics...), ainsi qu'en fonction du niveau de facilité ou non d'identification des acheteurs du produit incriminé. Seules la clarté, la précision et l'honnêteté doivent être de mise en évitant toute forme d'ambiguïté, sachant qu'il ne faut jamais laisser l'irrationnel prendre le pas et qu'il suffit habituellement de 24 ou de 48 heures pour inverser la tendance dans les médias, et passer de coupable à victime et inversement. Le ton des communiqués de presse doit être obligatoirement rassurant, précis et positif en apportant des explications claires et en évitant toute dramatisation et langue de bois.

10. Il s'agit dans le même temps de répondre à l'anxiété du public avec l'ouverture d'un numéro Vert ou Azur, le plus souvent sous-traité à un call center, afin de préserver le lien de confiance entre le client et la marque. Pour Olivier Berman, passé ce délai de 48 heures *«C'est trop tard, le faux pli est pris»*. Une erreur d'autant plus regrettable que la communication de crise a tout avantage à reposer sur le bon sens, sachant que la seule chose qui ne change pas ce sont les questions posées par les journalistes eux-mêmes : Que s'est-il passé ? ; Comment le problème est-il arrivé ? ; Que va faire l'entreprise pour réparer ?, etc.

11. Privilégier une communication en interne est absolument nécessaire afin que toute l'entreprise face bloc, notamment face aux médias et aux demandes de renseignements provenant de toute part. *«Une des erreurs les plus fréquentes, c'est d'oublier les salariés de l'entreprise alors qu'ils devraient être informés en priorité et savoir quel discours tenir à l'extérieur»* regrette Michel Malinsky, juriste.

12. De la même manière pendant toute la procédure de rappel, les autorités doivent être tenues au courant afin de pouvoir effectuer d'éventuels tests de contrôle. Le mieux est de ne pas attendre la crise pour faire connaissance avec elle, notamment avec la DGCCRF (Direction générale de la consommation de la concurrence et de la répression des fraudes). Il en est de même avec la presse quotidienne régionale (PQR), avec laquelle une politique de travail en «réseau» doit être effectuée tout au long des années. L'entreprise a également tout intérêt à entretenir des relations étroites avec les organisations professionnelles dont elle dépend, afin de mener une politique de communication d'ensemble valable pour toute la filière.

13. Durant et après la crise, une collaboration étroite avec les distributeurs s'avère tout à fait primordiale afin d'éviter de les exposer à la méfiance et/ou au boycottage des consommateurs. L'objectif est de profiter de ce contexte particulier pour consolider les liens commerciaux sous un angle encore plus partenarial.

14. Il s'agit parallèlement de contrôler par sondage les opérations en évaluant l'efficacité des mesures engagées, notamment en terme de taux de retour comparé à l'objectif initialement prévu.

15. Il est nécessaire de gérer l'après-crise en établissant un plan de reconquête d'image, en effectuant un bilan du rappel dans le but de repérer les erreurs, comme à procéder à une ou à des enquêtes consommateurs dans le but d'évaluer l'impact réel de l'événement. Il est enfin conseillé, après une bonne gestion de crise, de communiquer tous azimuts afin de montrer comment le rappel de produits a été géré de manière responsable.

27. Pourquoi faut-il éviter tout bla-bla commercial avec le client ?

ÉVITER LE BLA-BLA

En 1999, David Stauffer du *Los Angeles Times Syndicate*, affirmait que *«Le manque de temps rend la prospection de plus en plus difficile. Les décideurs préfèrent que vous leur envoyiez un document par fax ou par mail. Résultat, le rapport personnel, point fort des bons vendeurs, passe par des mots écrits, imprimés ou transmis électroniquement. Réussiront donc demain ceux qui savent démontrer leur capacité à vendre par l'écrit»*. Cette évidence a été confirmée par Kim Wallace, président du cabinet *Wallace & Washburn* au Massachusetts, pour qui *«le bla-bla, c'est la mort !»*. D'après lui, le bla-bla, c'est toute information qui n'est pas fondée sur l'analyse des besoins et des attentes réelles du client. Un avis également partagé par Neil Rackham, spécialiste des techniques de vente, qui souligne que *«Débiter avec maestria les caractéristiques du produit ne suffit plus, car les clients n'ont plus le temps de les écouter»*. Selon lui, pour savoir ce qu'il convient de dire au client il faut d'abord se demander *«ce qui va décider le prospect à signer un chèque. Il paiera si vous avez fait preuve de compétence, ou si vous avez offert une solution sur mesure à son problème, ou bien encore si vous avez indiqué comment l'aborder sous un angle nouveau. Ce sont de tels apports qui créent de la valeur ajoutée pour le prospect.»*

FAIRE VENIR L'ACHETEUR À SOI

C'est aujourd'hui ce problème de fond, entre présence du vendeur sur le terrain et non présence physique face au client, que doit résoudre le marketing. Sachant, d'autre part, que le marketing de masse a dorénavant atteint ses limites partout dans le monde, seul véritablement le «one-to-one» dans le B to C et le sur-mesure dans le B to B permettent une personnalisation suffisante de l'approche avec le consommateur et le client. La tendance actuelle n'est donc plus d'aller physiquement vers le consommateur ou le client pour lui faire étalage d'arguments de vente génériques, mais de le faire d'abord venir jusqu'au produit grâce à des méthodes de plus en plus sophistiquées.

Les grosses ficelles de la publicité, du merchandising et de la vente classique sont aujourd'hui repérées de loin par les consommateurs et les clients avertis, jusqu'à leur hérissier facilement le poil. Selon Vincent Grégoire, directeur du cabinet de style parisien *Nelly Rodi*, *«Il faut donner au consommateur l'impression qu'on le considère comme quelqu'un d'unique. La différence avec le one-to-one de base, c'est que, de plus en plus, une marque essaie non plus d'aller à l'acheteur, mais de faire venir l'acheteur à elle»*. Le principe est quasi le même dans le monde du B to B.

28. Pouvez-vous citer 2 ou 3 formes de marketing top tendance ?

LES TOP TENDANCES

Entre le CRM, le marketing viral, le marketing épisodique, sensoriel ou d'expérience, *«Il ne sert plus à rien de proposer un produit innovant si les moyens de communiquer restent traditionnels»* affirme Samuel Grange, directeur du cabinet de conseil en marketing Added Value. Il ajoute que pour séduire, *«Il convient de ne pas être trop direct. C'est comme dans une relation amoureuse : Il faut créer de l'envie»*. Au cœur de ce nouveau type d'approche existe le «buzz», c'est-à-dire la rumeur que l'on déclenche et que l'on entretient avec art grâce aux techniques modernes de marketing.

. Le marketing viral

Il s'agit d'orchestrer une rumeur que l'on lance soi-même, particulièrement favorable à sa marque ou à ses produits, en créant un vaste bouche-à-oreille que se véhiculent entre eux les internautes et les consommateurs. Voir le paragraphe : Marketing viral.

. Le marketing «First-Movers»

Pour réveiller une marque, l'objectif idéal est d'identifier et de séduire les faiseurs de tendance (early adopters) en créant avec leur complicité un nouveau produit. Pour cela, il est nécessaire d'avoir un positionnement original et un packaging branché, le tout relayé par une campagne de publicité gratuite et/ou suffisamment budgétée.

. Le marketing sensoriel

Tout doit concourir à apaiser le chaland en sollicitant la mémoire de ses besoins, notamment en flattant ses sens. D'après Hélène Lacroix, directrice du CRC (Centre de recherche et d'études d'HEC), *«Le client est plus réceptif si on s'adresse à lui en jouant sur des odeurs, des sons, des formes ou des couleurs qui le rassurent»*. Par exemple la musique, dans la mesure où elle correspond à la clientèle réduit la résistance à l'achat, selon une étude menée par Richard Yalch de l'université de Washington. Idem chez le boulanger du coin où la bonne odeur du pain frais donne envie d'acheter !

. Le marketing d'expérience

Le but est ici de montrer le produit dans un univers carrément inhabituel, en le mettant en scène dans un lieu lui étant temporairement consacré. «Baptisée marketing d'expérience», cette technique de rupture avec les standards de présentation permet de communiquer sur la marque en instaurant une nouvelle relation avec le client. Ce type de marketing existe depuis longtemps aux Etats-Unis, mais arrive seulement en Europe» confirme Alix Brijatoff, auteur de *«L'Espace du désir»* aux Editions LPM.

. Le marketing prévisionnel

En observant le client sans être vu, il est tout à fait possible d'anticiper son comportement d'achat. Grâce au suivi des achats dans les supermarchés avec carte bancaire, aux commandes via le web, aux télécommunications dans les mobiles ou encore grâce aux cookies laissés sur le Net, il est possible d'établir le profil de n'importe quel client (âge, sexe, centres d'intérêt, mots auxquels il réagit...) afin de lui proposer, ensuite, un contenu adapté en l'amenant vers l'acte d'achat.

. Le marketing épisodique

Il s'agit d'éviter le principe du bombardement publicitaire en racontant plutôt aux clients une histoire à épisodes. Ainsi par touches successives, les professionnels du marketing (il vaut mieux leur en laisser le soin) tentent de faire se rejoindre l'univers du produit et celui de la cible visée. Sur un principe décliné du teasing où l'on découvre peu à peu les différents aspects du produit, le marketing épisodique insuffle constamment du suspens dans la communication par le jeu de plusieurs étapes à franchir, sorte de jeu de piste, amenant finalement à la découverte physique du produit et son appropriation positive.

29. En quoi le CRM agit-il comme facteur de réussite ?

UN FACTEUR DE LA RÉUSSITE

Le CRM (Customer Relationship Management) est devenu un facteur clé de la réussite dans l'entreprise. Par gestion de la relation client, il faut entendre la nécessité de fidéliser la clientèle en vue d'accroître la valeur client, la rentabilité de l'entreprise (ROI) et d'acquérir ainsi de nouveaux clients. Ainsi résumé, le CRM est une sorte de machine de guerre marketing dont le principe stratégique consiste à établir un dialogue régulier avec les clients afin de mieux les connaître et identifier précisément leurs besoins dans le but de toujours mieux les servir. Pour cela, il est nécessaire de collecter un maximum d'informations permettant de personnaliser réellement la relation avec lui dans le cadre d'une vaste base de données impliquant différents acteurs au sein de l'entreprise. Dans l'esprit du CRM, plus l'entreprise est proactive (prend des initiatives) en corrélation avec les attentes de ses clients, plus elle tend à les fidéliser. Le grand intérêt de ce schéma relationnel est de faire en sorte que l'entreprise conserve ses parts de marché et se protège mieux de la concurrence, laquelle doit alors redoubler d'efforts pour aller reprendre ces clients satisfaits. En ce domaine, il n'est pas rare de constater que le coût d'acquisition d'un client peut être de 5 à 10 fois plus élevé que le coût de fidélisation d'un nouveau client.

UNE RÉORGANISATION NÉCESSAIRE

D'après la définition donnée par le cabinet d'études *Valoris*, le CRM correspond à un «*Ensemble d'initiatives stratégiques, culturelles et opérationnelles concernant les interactions entre l'entreprise et ses marchés et visant à atteindre et dépasser des objectifs stratégiques (développement, satisfaction de la clientèle, rentabilité, productivité)*».

Tout cela nécessite d'envisager une réorganisation partielle ou complète des services comme des domaines d'action de chacun, ce qui peut parfois se révéler douloureux tant le CRM dépend du jeu des acteurs composant l'entreprise :

- . Rattachement à un département précis (marketing, commercial, direction générale...) centralisant les prises de décisions ;
- . Changement des rôles en interne (moins de terrain plus d'administratif, réduction du domaine de compétence, surveillance des actions plus étroite, objectifs personnels quantifiés...);
- . Adhésion au choix des solutions technologiques mises en place et interférant sur le travail quotidien de chacun ;
- . Modification du cycle de vente prospect/client et des pratiques commerciales habituelles par des automatisations plus ou moins optimisées ;
- . Gestion des résistances au changement provenant notamment des hommes de terrain ;
- . Niveau de maîtrise dans l'organisation du projet : définition de nouveaux critères de fidélisation, axe de stratégie ; intégration de nouveaux outils de gestion de la clientèle ; définition de nouveaux objectifs pour chacun...

3 PRINCIPAUX CANAUX PLÉBISCITÉS

Il est clair que l'approche en matière de CRM se focalise de moins en moins sur la taille ou le secteur d'activité, mais s'oriente davantage sur le modèle de l'entreprise selon qu'elle se situe dans le «B to C» en relation directe avec le consommateur, dans le «B to B» ou «business to business», voire dans le «B to B to C» comme dans l'agroalimentaire ou l'électroménager en s'adressant directement au réseau de distribution qui lui-même contacte le client final.

Si, il y a quelques années, les gourous du CRM prédisaient une explosion des nouveaux canaux comme les mails ou les SMS sur mobiles au détriment des instruments plus traditionnels (commerciaux sur le terrain, points d'accueil...), il existe aujourd'hui un équilibre entre les 7 grands points de contact avec la clientèle. Parmi eux, les 3 principaux canaux majoritairement utilisés concernent toujours l'usage des prospectus et des plaquettes, l'envoi de commerciaux sur le terrain et la vitrine incontournable que constituent dorénavant les sites Internet.

LES PRINCIPAUX CANAUX UTILISÉS

Baromètre de la relation client 2003 :

69%	Sites Internet
69%	Commerciaux sur le terrain
69%	Mailings papier
62%	e-mailing
44%	Centre d'appels
33%	Points de vente-accueil
9%	Mobilité (SMS)

30. Quel sont les principes de base régissant le marketing viral ?

COMME LA PROPAGATION D'UN VIRUS

Le principe de base du marketing viral est celui du «bouche-à-oreille» portant principalement sur un message à vocation commerciale ou marketing. Il s'agit de miser sur une vitesse de contamination proportionnelle au nombre de personnes informées, grâce à la mise en place d'outils spécifiques (adresses mails) et/ou par le déclenchement d'une campagne marketing de type «First-Movers». Pour que l'aspect viral s'effectue à grande échelle, il est nécessaire de bénéficier de la collaboration volontaire et ciblée de clients, prospects, internautes, partenaires, salariés, en faisant en sorte que chacun puisse en tirer intérêt : rendre service, faire rire, étonner, profiter d'une offre spéciale, bénéficier d'avantages... Dans la pratique, le marketing «viral» est surtout utilisé sur le web considérant qu'un individu correctement informé et intéressé peut faire, de lui-même, la recommandation à un grand nombre d'individus apportant à son propre réseau de relations, qui à leur tour pourront entreprendre la même action. Dès lors comme un «virus», l'information contamine un large cercle d'internautes. La vitesse de diffusion et son ampleur s'expliquent par le fait que les technologies et notamment la messagerie électronique permettent une transmission rapide de l'information, à tout moment, peu coûteuse et sans grand effort pour personne.

DU MODULE DE RECOMMANDATION AU LANCEMENT D'UNE CAMPAGNE

Face à la saturation des campagnes sur le web, il est évident que les internautes participent de moins en moins spontanément à propager telle marque ou tel produit. Le rendement du marketing viral se révèle donc très variable selon les cas, faisant que toute campagne virale doit être considérée comme un éventuel bonus, la cerise sur le gâteau, et non comme le pilier central d'un plan marketing. Les 2 principales formes habituellement utilisées dans le marketing viral sont : le module de recommandation et la campagne proprement dite.

. Le module de recommandation

Il consiste à proposer à l'internaute de saisir dans un formulaire spécifique l'adresse électronique d'une ou de plusieurs connaissances, afin de leur transmettre un message électronique recommandant un site, un article, une page web ou une animation vidéo. A partir d'un petit formulaire de saisie, le message comprend un lien vers le site et/ou le contenu recommandé associé à l'identité de l'expéditeur parrain afin de donner confiance au récepteur. L'usage du module reste à la discrétion de l'internaute qui l'utilise ou pas selon son humeur.

. Lancement d'une campagne

Sur la base de la promotion d'une marque, d'un service ou d'un site, il s'agit de créer un contenu spécifique (par exemple, un communiqué de presse) adressé d'abord et principalement à des parrains potentiels, en les sensibilisant au phénomène de recommandation. En fonction de leur degré d'intérêt et de réactivité, il leur est suggéré d'assurer par eux-mêmes la diffusion de l'application au plus grand nombre d'adresses connues d'eux-mêmes. La notion de campagne suppose ici un investissement plus important comprenant la réalisation de l'application et éventuellement un plan de promotion, voire de récompense vis-à-vis des parrains.

DE LA VALEUR DU CONTENU À L'INGÉNIERIE VIRALE

Comme dans toute opération commerciale et marketing, la réussite ne dépend pas directement du canal utilisé mais de la valeur de l'élément qui fait l'objet de la recommandation, ainsi que de la fluidité du processus de recommandation appelé également ingénierie virale.

. Valeur du contenu de la recommandation

C'est l'élément déclencheur qui doit motiver l'internaute parrain à enclencher le processus viral. Cette valeur peut être soit utilitaire (logiciel, jeu, produit innovant, humoristique, ludique...), soit récompensée compte tenu de la faiblesse a priori du contenu. L'internaute parrain est alors rémunéré sous forme de bons de réduction, d'échantillons, de parties gratuites, etc. Tout principe de rémunération risque toutefois d'entraîner des dérives de la part des «chasseurs de primes».

. Fluidité de l'ingénierie virale

Tout doit concourir à simplifier au maximum le travail de recommandation du parrain. La transmission de l'e-mail doit s'effectuer d'un seul click avec le bouton «Faire suivre» qui lui-même cache un lien hypertexte avec un message de recommandation déjà préparé avec ou sans fichier joint, avec un article de presse, etc. Pour l'entreprise, la démarche d'ingénierie consiste à mettre en place des outils permettant de mesurer les recommandations effectuées, ainsi que le nombre de réponses favorables des filleuls. Cette dernière mesure est indispensable lorsque les parrains sont récompensés.

31. Que signifie «mass customization» ?

MASS CUSTOMIZATION

Aujourd'hui, chaque consommateur doit être considéré comme un individu unique, constituant à lui tout seul un marché auquel l'entreprise doit proposer une offre totalement personnalisée. C'est le principe de base de la mass customization qui signifie «personnalisation à grande échelle». Proposer à ses clients des produits entièrement personnalisés à un prix presque équivalent à celui des articles fabriqués en masse, c'est le défi de cette nouvelle approche marketing qui envisage chaque consommateur comme une cible particulière et qui instaure avec lui une relation personnalisée. Pour le consommateur, la mass customization est tout bénéfique car elle est vécue comme un marketing one to one capable de lui apporter du sur-mesure au prix du prêt-à-porter. Pour l'entreprise, la mass customization est une démarche fondamentale de différenciation par sa capacité à nouer des liens encore plus forts avec les clients, de les fidéliser et de détenir toujours plus d'informations personnelles sur eux. C'est aussi la possibilité de diminuer considérablement les stocks dans la mesure où les produits sont fabriqués à la demande.

4 types de mass customization ont été définis par le consultant américain spécialiste du sujet, Joseph Pine :

- . **La mass customization collaborative** : Elle consiste à aider le consommateur à formuler exactement son besoin puis à lui proposer ensuite le produit parfaitement adapté.
- . **La mass customization adaptative** : Le produit commercialisé est standard en apparence mais peut être personnalisé dans l'usage qui en est fait ensuite par le client.
- . **La mass customization cosmétique** : Elle permet de personnaliser non pas le produit lui-même mais sa présentation et/ou les services qui accompagnent sa mise à disposition.
- . **La mass customization transparente** : Si la personnalisation du produit est réelle, elle n'est pas explicite pour le consommateur. Celui-ci est choyé par repérage, identification et prise en compte préalable de ses habitudes et de ses préférences.

32. Pourquoi les évolutions du B to C sont-elles dorénavant centrées sur le client virtuel ?

BUSINESS TO CUSTOMER

Avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information (Internet, services en ligne, centre d'appels interactifs, multimédia, croisement de l'informatique et des télécommunications, data mining...) c'est toute une panoplie de nouveaux outils qui permettent d'atteindre aujourd'hui le client au cœur de ses principales attentes, ainsi que de s'adresser en direct au consommateur à son domicile ou sur son lieu de travail. Cette communication dite «business to customer» (liens d'affaires entre professionnel et consommateur) est source d'importantes économies pour l'entreprise. Elle entraîne néanmoins un laminage certain au sein des intermédiaires à faible valeur ajoutée. Dans un certain nombre d'activités (tourisme, billetterie, automobile, banque, assurance...) la vente sans commission d'intermédiation et la vente sans vendeur se profilent inéluctablement. Car si l'équation personnalisation = fidélisation, celle-ci est fortement liée dans sa réalisation à des facteurs impliquants, comme la recherche du moindre coût et la performance maximale par l'utilisation des technologies de l'information.

Dès lors, plus l'entreprise cherche à coller aux segments de sa clientèle en recherchant une relation durable et de qualité avec chacun de ses clients, plus elle est amenée à utiliser des technologies de pointe «isoqualitative» (ayant toujours la même qualité de contact). Les nouvelles technologies de l'information donnent une nouvelle dimension au marketing en réduisant parallèlement les coûts dans la durée la plus longue et en permettant de réaliser de conséquentes économies d'échelle. Au lieu d'investir dans des programmes de promotion standards destinés au plus grand nombre dans le cadre d'un marketing de masse, les entreprises peuvent ainsi orienter très précisément leurs efforts vers les clients qui présentent un fort potentiel de développement. L'analyse des attentes commerciales individuelles et non plus collectives permet également de mettre en place une logistique plus appropriée. Car en sachant avec précision qui consommera quoi et quand, l'entreprise maîtrise mieux la gestion de ses marchandises. Elle peut alors s'approvisionner au plus juste, réduire ses stocks et ses en-cours. La clé de cette réussite marketing passe obligatoirement par des bases de données clients et de data mining, dont la phase de collecte et de saisie des informations conditionne toute la fiabilité de l'opération.

LE CLIENT VIRTUEL

L'évolution actuelle est telle, qu'une étude menée conjointement par le cabinet *Deloitte & Touche* et la *Business School* de l'Université de Caroline du Nord constate que l'industrie est entrée de manière irréversible dans l'ère du client virtuel. Les conclusions de ce rapport indiquent en effet, que la résolution du «paradoxe du client» (recherche de satisfaction de besoins personnalisés mais défaut de fidélité) suppose l'obligation pour les entreprises de s'équiper d'outils informatiques multimédia intégrant un maximum d'informations clients. Ainsi au début du prochain siècle, la rapidité d'adaptation aux nouvelles exigences personnalisées de la clientèle deviendra-t-elle le critère déterminant de la réussite.

En outre, le respect des délais et le développement de services sur mesure seront les principaux critères d'accompagnement qui permettront de se démarquer de la concurrence. Aussi est-il déjà préconisé que la plupart des dirigeants se préparent dès maintenant à une déferlante de nouveaux produits et services qui représenteront environ 1/3 du total des recettes actuelles d'une entreprise industrielle type. Il est prévu que dans nombre d'activités, la relation client se concrétise plus au travers de profils virtuels à distance qu'au travers de contacts physiques.

En France, il convient de noter qu'entre 1994 et 1997 les entreprises françaises ont su adapter leur organisation aux nouvelles données de la concurrence et ajuster leur production à la demande. Plus de 80% des entreprises industrielles ont ainsi mené des actions de restructuration, de réorganisation des réseaux de distribution ou de renforcement de certaines fonctions en recherchant d'abord la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des produits. Si plus d'une entreprise sur 5 déclare s'être tournée résolument vers la certification qualité, 1 sur 8 a étendu la pratique du juste-à-temps et les procédures de maîtrise et de réduction des délais.

33. Le nouveau consommateur, ou prosumer, se définit par un certain nombre de caractéristiques fortes, lesquelles ?

NI AMATEUR, NI PROFESSIONNEL

La société de consommation n'est pas morte, elle est seulement en mutation personnalisée dans la tête de chaque consommateur. Selon l'*Insee*, le français moyen est âgé de 37 ans contre 35 ans en 1980 en devenant plus mature et plus micro économiste dans ses décisions. La distance qui sépare traditionnellement le consommateur amateur, du professionnel (client, acheteur) tend à se réduire par une meilleure connaissance des mécanismes économiques et psychologiques. En matière d'évolution socioculturelle, les comportements sont de plus en plus orientés vers la simplicité, la proximité, l'affirmation tranquille et sereine de soi avec une tendance recentrée sur la famille, les petits groupes mais aussi le voyage et la découverte des cultures et autres modes de vie. Les produits recherchés deviennent plus authentiques et de qualité, dans un rapport de services étendus et de prix marché le plus juste. En matière de technologie, la tendance est au High-Tech Very Simplify * (HTVS) permettant un apprentissage rapide et un fonctionnement automatisé à l'extrême capable d'être utilisable facilement par tous dans la famille et/ou dans l'entreprise.

* formule inventée par la rédaction

LE PROSUMER OU CONSOMMATEUR PROFESSIONNEL

A l'aube du III^e millénaire, le consommateur devient intelligent, raisonnable et informé. Il consomme autrement et plus justement, à tel point qu'il est baptisé prosumer ou consommateur professionnel par les spécialistes anglo-saxon du marketing. Il n'est plus le client roi, le client juge ou à l'inverse, le client méprisé et soumis. Il devient le citoyen consommateur au comportement périprofessionnel optant peu à peu pour un consumérisme ouvert mais également construit. Il est dès lors hors de question, de suivre la vision et les préconisations de certains stratèges, économistes de l'Offre dominante et autres consultants arguant du fait, que l'entreprise doit s'imposer devant le consommateur et que celui-ci doit suivre bêlant, tel un mouton de Panurge. Il est toutefois vrai, que les entreprises ont intérêt à relativiser la dictature des études de marché, donnant une part décisive à la volonté et à la vision à court terme des panels de référence. De la même manière, il ne s'agit plus de stimuler le citoyen consommateur par des mesurette, des « hauts les cœurs » ou des perspectives et des promesses d'amélioration incontrôlables, croyant encore assez naïvement que celui-ci ne forme qu'une masse prête à se lever quand on veut qu'elle se lève et qu'elle applaudisse comme on demande à une « claque » d'applaudir sur ordre. La *Cofremca* et l'*Agence de sociologie pour l'action* (ASA) l'ont bien compris depuis longtemps en redéfinissant la typologie du consommateur français en 1996.

Leur constat est précis et repose sur plusieurs grandes tendances défavorables et favorables :

LES ÉLÉMENTS DÉFAVORABLES

- . Il n'y a pas de recul de la consommation, seulement une perte d'envie d'acheter.
- . Le client écoute davantage son bon sens plus encore que ses moyens financiers.
- . Les produits trop grands, trop petits, trop chers, trop compliqués et non adaptés n'intéressent plus personne.
- . L'innovation bien conçue au design attrayant, ravive l'envie d'acheter surtout lorsqu'elle permet de se passer de mode d'emploi et d'apprentissage fastidieux. Elle ravive même l'esprit de concurrence.
- . Inutile d'allouer des vertus extraordinaires aux produits et aux services proposés, car un consommateur déçu en ce domaine, c'est le début pour l'entreprise d'une part de marché en récession. Un objet qui déçoit face à des promesses non tenues, n'aura pas de seconde chance.
- . Le discount n'est plus synonyme de bonne affaire, lorsqu'il est ponctuel et sans signification. Il irrite même le consommateur qui sait en profiter à l'instant, mais sans aucune rente de fidélisation ou de reconnaissance de sa part. Néanmoins, un client sur deux achète en priorité des produits à prix réduits, faisant que les fabricants et distributeurs sont contraints de pratiquer la stratégie du prix d'appel et du prix marginal, à côté d'une politique de vrai prix.
- . Le consommateur ne se laisse plus rien imposer, face à un pouvoir d'achat effrité et un souci d'insécurité sur son emploi.
- . Il détecte les pièges grossiers du marchandisage à mettre d'abord en valeur les prix les plus chers, les packages attrayants et les conditionnements de quantité au niveau de la main ou du regard et, les produits les moins chers sur l'étagère la plus haute ou la moins facile d'accès.
- . Le harcèlement des vendeurs est vécu par 74% des personnes interrogées comme le plus puissant des freins à l'achat, alors que seulement 54% avouent être rebutés par un vendeur désagréable.
- . Le me-too products ou le fait de copier à l'identique un concurrent, en moins cher ou en moins bon, ne trompe plus personne et devient rédhibitoire dans l'esprit du consommateur.

LES ÉLÉMENTS FAVORABLES

- . Les notions de plaisir, de satisfaction et de convivialité restent un ressort puissant à l'achat, bien plus que les argumentations techniques ou intellectuelles. L'envie assortie de conviction devient un axe prépondérant de consommation bien plus que le prix.
- . Le prix, n'est pas le seul critère de motivation si le produit répond aux préoccupations et aux besoins précis du consommateur. En ce domaine, 70% des personnes interrogées affirment pouvoir payer plus cher des produits permettant de partager des choses en famille ou entre amis. 65% sont mêmes prêtes à acheter plus chers si cela aide en partie la recherche et l'environnement ou encore soutient les défavorisés et les causes humanitaires (54%).
- . Les achats doivent être gratifiants. Le choix, le détail, le service et l'environnement comptent beaucoup et doivent mettre à l'aise, chouchouter et honorer le client. Le client souhaite surtout être considéré comme unique, qu'on s'intéresse à lui avant de s'intéresser à son porte-monnaie. 97% des personnes interrogées recherchent également « l'état d'esprit service » lors de leurs achats.
- . Le bouche à oreille devient déterminant pour se renseigner sur un produit. Ainsi près de la moitié des consommateurs (48%) se renseignent dorénavant avant d'acheter.
- . La consommation citoyenne «made in France» est privilégiée pour 77% des français, notamment auprès des retraités. Le choix d'un produit fabriqué dans la région recueille 62% des suffrages.

34. Combien existe-t-il de principaux types de fichiers utilisables par l'entreprise ?

4 GRANDS TYPES DE FICHIERS

1. LES LISTINGS DE COURTIERS

Appelé également «broker», le courtier ou loueur professionnel de fichiers, commercialise en exclusivité des fichiers qui lui sont confiés directement par les entreprises (VPC, grands opérateurs Télécoms, grands sites Internet...). Le grand avantage du courtier est qu'il connaît parfaitement l'efficacité des différentes bases de son offre en fonction de l'exigence de ses clients.

Son rôle consiste notamment à :

- . Fournir des listings d'une qualité irréprochable ;
- . Commercialiser uniquement des fichiers exclusifs ;
- . Eliminer les contacts obsolètes ;
- . Effectuer la «déduplication» des adresses destinées afin d'éviter les doublons dans l'envoi des messages.

2. LES MÉGABASES DE DONNÉES

Elles sont apparues en France depuis une dizaine d'années, en contribuant ainsi à apporter une évolution qualitative déterminante dans la gestion des fichiers clients. Leur principe de fonctionnement consiste à fichier avec précision des millions de foyers à partir de leurs intentions d'achat et leurs comportements visibles de consommation. Sur la base de questionnaires adressés à intervalles réguliers et titrés «enquête de consommation», les mégabases peuvent répertorier jusqu'à 2.500 critères de «qualification» par foyer fiché. De cette façon confirme Stéphane Merger, responsable marketing de *Claritas*, «*En analysant les comportements de consommation des prospects de notre base de données, nous pouvons définir quel type de public est la cible idéale d'un produit.*»

Il semble toutefois que le seul vrai bémol dans ce type de sondage massif concerne la valeur intrinsèque des données recueillies, laquelle ne repose en fait que sur la bonne foi des sondés. Pour Laurent Louis, directeur associé du cabinet *Dewitt Consulting*, «*La marge d'erreur de ce type de base avoisine parfois les 20%*». C'est la raison pour laquelle il existe, parallèlement, un système de mutualisation des données dont le principe est de fusionner, en une seule base, les millions de coordonnées provenant d'une dizaine de grands fichiers clients. Les informations ainsi récoltées sont considérées comme à x% «constatées», c'est-à-dire vérifiées comme étant cohérentes, donc vraies.

3. LES RÉPERTOIRES D'E-MAIL

La plupart des bases de données accessibles sur l'Internet sont relativement affinées et structurées en recouvrant des millions d'adresses e-mail hautement qualifiées. Les principaux pourvoyeurs de fichiers de e-adresses sont, en général, les fournisseurs d'accès à l'Internet ainsi que les sites de jeux en ligne, lesquels invitent les internautes à déposer leurs coordonnées et à répondre à des questionnaires sur leurs habitudes de consommation pour recevoir les cadeaux gagnés. Selon l'estimation de Shafika Mackenzie, directrice du site *gfm.fr*, «*Aujourd'hui, on compte près de 200 fichiers uniquement constitués d'adresses e-mail.*»

Le puissant intérêt de ces fichiers réside dans leur pertinence qui peut s'évaluer très rapidement, d'autant plus que «*Les premiers prospects se manifestent quelques heures à peine après l'envoi des e-mails*» assure Emmanuel Ifergan, de la société *Edatis* spécialisée dans l'organisation de campagnes en ligne. De plus, le taux de rendement est quasi instantané grâce à des logiciels de «tracking» capables de suivre les internautes de l'ouverture de l'e-mail cible jusqu'à l'orientation vers le site en question. Actuellement, les bases de données sont devenues si précises qu'elles peuvent également toucher les internautes en fonction de leurs adresses physiques.

4. LES FICHIERS CORPORATE

Il s'agit là de l'échange, entre entreprises, de fichiers clients sans devoir passer par un courtier. L'avantage de cette opération est de pouvoir s'effectuer sous forme de troc, de compensation ou de manière plus ou moins payante en réalisant ainsi une économie de commission par rapport à une cession avec un «broker». De plus «*Le rendement des fichiers est parfois supérieur de 20% de celui des coordonnées fournies par les courtiers*» confirme Olivier Lamarque, directeur marketing de *Direct Assurance*. Pour cela «*Les sociétés doivent avoir un public similaire, sans être directement concurrentes*» conseille Laurent Louis, du cabinet de conseil en données *Dewitt Consulting*.

35. Quelles sont les règles de base s'appliquant à l'utilisation de fichiers en matière de marketing direct ?

DE LA BONNE UTILISATION D'UN FICHER

Les professionnels du marketing direct se préoccupent de plus en plus de la dimension qualitative de leurs actions en essayant d'accroître leurs retours, sans se mettre à dos leurs clients potentiels. C'est d'ailleurs la quadrature actuelle du marketing direct en ciblant de plus en plus les messages sans rendre la diffusion agressive ou envahissante. D'après Clémentine Voisard «*Le secteur du marketing direct est celui qui génère le plus de plaintes à la Cnil (Commission nationale Informatique et liberté)*». Même si le marketing direct n'est pas une science exacte, il existe néanmoins des règles de base en matière d'utilisation des fichiers et des mailings directement au sein d'une PME-PMI:

1. Passer par un broker

C'est l'assurance d'éviter les problèmes de fichiers piratés. Pour orienter ses recherches, il existe le guide exhaustif des fichiers marketing GFM réactualisé chaque année (www.gfm.fr), ainsi qu'un annuaire professionnel utile pour trouver des fournisseurs de fichiers et des prestataires (www.semaine-client.com).

2. Rechercher un ciblage ultraprécis

Avant d'acquiescer le fichier de manière définitive, le mieux est de demander à l'utiliser partiellement en location afin de pouvoir réaliser un test et d'évaluer ainsi le taux de retour.

3. Tester 2 à 4 créations différentes

Sur un même nombre d'adresses (différentes), il est conseillé de tester plusieurs types de messages pour ne retenir, au final, que celui ayant le plus d'impact.

4. S'informer sur la méthodologie du loueur de fichier

La question de base est : Quelle est la façon dont procède l'éditeur pour constituer ses fichiers ? Il faut donc s'assurer que la collecte des profils a bien été réalisée de manière loyale, sachant qu'à défaut d'avoir donné son autorisation, toute personne fichée doit au moins avoir été informée de l'usage qui peut être fait des informations la concernant (principe de l'opt-in). Il faut également vérifier que les fichiers sont déclarés à la Cnil, car la responsabilité du loueur peut ainsi être mise en cause.

5. Se renseigner sur les clients usagers

Il est recommandé de demander des précisions sur les récents utilisateurs du même fichier ainsi que sur la fréquence de son utilisation, en vérifiant qu'il ne soit pas surexploité. Par exemple, si vous êtes BMW vérifiez que Mercedes n'a pas utilisé le même fichier 15 jours avant vous, car un fichier souvent utilisé devient beaucoup moins performant du fait que la cible présente un risque de saturation.

6. Contrôler la date de dernière mise à jour

Avant de se lancer, il vaut mieux contrôler systématiquement la date de dernière mise à jour et garder en tête que la qualité d'un fichier, c'est d'abord sa fraîcheur.

7. Utiliser de nouvelles pistes

Il ne faut pas hésiter à utiliser des fichiers en marge des critères primaires habituels, en recherchant sous un angle nouveau d'autres caractéristiques propres à la cible recherchée.

8. Eviter la pub de trop

Il est nécessaire de synchroniser les campagnes de communication en mettant en place un référentiel unique au sein de l'entreprise (planning connu de tous) afin d'éviter de multiplier les contacts (téléphone, mail, prospectus, fax, courrier...) avec les mêmes cibles.

9. Faire relire le message par plusieurs personnes

Le but est d'éviter les bévues en tout genre en s'appliquant à tenir compte des remarques de l'entourage. Ainsi, si lecteur témoin bute sur le message ou sur le ton adopté, il ne faut pas hésiter à retravailler sa copie et à pratiquer une nouvelle relecture.

10. Etre redondant sur les qualités du produit

En marketing direct, il faut constamment s'obliger à utiliser le principe du «marteau qui enfonce le clou». Pour qu'un message soit vraiment «conscientisé» il est nécessaire qu'il soit redondant en revenant plusieurs fois sur les arguments décisifs de l'offre. Il ne faut pas hésiter à parler de son produit sous différents angles et bien souligner les avantages qu'il apporte concrètement.

11. Ne pas prendre les mécontents à la légère

Si l'on constate a posteriori qu'un destinataire de l'envoi est mécontent, il convient de réagir le plus tôt possible en prenant directement contact avec lui. Il n'est jamais trop tard pour rattraper un échec en le transformant en une bonne impression d'avoir été ainsi pris en considération.

12. Mettre en avant le client

Pour retenir l'attention de la cible, rien ne vaut le fait de lui parler d'elle, de la mettre en avant, de lui montrer que l'on s'intéresse vraiment à elle en lui apportant quelque chose d'utile, dans le cadre d'un message clair, positif et précis.

13. Aller droit au but

Le mieux est d'annoncer tout de suite et de manière visible le bénéfice-client en évitant les poncifs et pseudo-accélérateurs du genre «incroyable, exceptionnel, à ne pas manquer...» qui cachent souvent un message creux et provoquent instantanément la méfiance du lecteur.

14. Tout cibler sur le(s) besoin(s) du client

C'est la corrélation entre l'intérêt du message et l'attente d'un besoin précis ou latent qui fait que le client accroche. Si le besoin du client n'est pas clairement exposé et si le texte ne dit pas concrètement quelle est l'offre, le message sera perçu comme confus et jeté à la poubelle.

15. Utiliser le fax-mailing pour des ventes éclair

Il doit être utilisé en soutien de l'intervention des commerciaux sur des produits ou sur des offres précises et limitées dans le temps. Attention toutefois au fait que les ordonnances de juillet 2001 ont interdit le démarchage commercial par voie de télécopie sans le consentement préalable des destinataires.

36. Il existe une quinzaine de moyens marketing utilisés pour faire craquer un client, pouvez-vous en citer quelques uns ?

FAIRE CRAQUER LE CLIENT

Selon Gérard Mermet, spécialiste de l'analyse des modes de vie, «*la plupart des consommateurs sont entrés en résistance*». Les acheteurs rendus allergiques par les astuces marketing trop criantes, veulent décider seuls de ce qui est bon pour eux. Un sondage BVA indique que 70% des français rejettent les promotions et préfèrent des prix bas toute l'année. En fait, l'acheteur souhaite être traité en adulte responsable. De la panoplie des méthodes traditionnelles de stimulation (jeux, parrainage, concours, points fidélité...) dont quelques unes offrent toujours un intérêt certain, l'acheteur souhaite que l'accent soit mis sur la satisfaction de besoins de plus en plus affinés, mais aussi sur son intelligence à comprendre l'offre et à prendre par lui-même la bonne décision.

15 manières de faire craquer le client et d'exploiter au mieux ses potentiels :

1. FAIRE ESSAYER LE PRODUIT

«*Les Français ne font plus aveuglément confiance aux marques. Pour être sûrs d'acheter de la qualité, ils se fient à leur propre jugement*» estime Gérard Mermet. Pour se convaincre, le consommateur a besoin de palper, d'inspecter, de manipuler et d'essayer. La grande distribution l'a bien compris en créant des magasins en «libre-toucher» (Carrefour), des «Campus» combinant un magasin et une base de loisirs (Decathlon), des lieux d'essais (showroom informatique) ou encore, des journées d'essai ou de dégustation qui laissent le prospect découvrir le produit à son rythme en le conseillant sans le pousser à l'achat. La vente par la preuve doit pouvoir s'organiser dans chaque entreprise, afin de rendre l'achat plus attractif et plus participatif en plongeant le client dans ce qui sera son prochain univers d'utilisation.

2. FAVORISER LA LOGIQUE D'ACHAT

Obliger le client à parcourir plusieurs rayons, à passer de service en service et/ou à demander des avis à plusieurs personnes différentes, n'est pas de nature à amplifier sa motivation d'achat. Dans la grande distribution, une solution semble donner de bons résultats en facilitant la vie des clients. Elle consiste à créer une logique d'achat qui rassemble dans un même endroit (space consumer), un ensemble de produits et de services se rapportant à une thématique déterminée (espace bébé ou célibataire, univers mode, univers culture...). Cette démarche va beaucoup plus loin que les rayonnages et les linéaires traditionnels, en intégrant tous les aspects connexes aux produits (ex. modèles de rideaux + tringles + quincaillerie + conseils de pose en vidéo ou plaquettes), ainsi que la possibilité de les manipuler et d'être conseillé par un spécialiste sur place. Selon Andersen Consultant, il s'agit là d'une tendance de fond qui doit se développer du fait notamment, que lorsqu'on «*met le client en présence d'articles complémentaires, on favorise l'achat spontané*».

3. GÉOCIBLER LES BESOINS DU CLIENT

Le temps est révolu où il suffisait de mettre un cadeau dans le paquet pour dynamiser les ventes ou de proposer un coupon de remboursement, après l'avoir retourné par courrier timbré. Aujourd'hui, le consommateur détecte tous les pièges promotionnels. Pour l'inciter à acheter, il faut lui mettre discrètement sous le nez, les produits qui correspondent à ses besoins personnels dans le magasin le plus proche de chez lui. Le géomarketing est la technique de traitement informatique qui permet d'accomplir cette prouesse. Elle repose sur des logiciels capables de compiler et de trier toutes les données qui existent sur un individu, par le croisement de fichiers d'adresses, d'habitudes d'achat, de questionnaires, de recensement de l'Insee ou d'enquêtes de consommation de type Sofres. L'intérêt du géomarketing est de dénombrer à l'échelle d'un quartier, les habitants qui pratiquent un sport plutôt qu'un autre, ceux qui possèdent des chiens ou ceux qui consomment préférentiellement tel produit. Cette précision permet ensuite au commerçant et à l'industriel d'adapter l'offre locale tant en gamme, en quantité, qu'en promotion et en communication.

4. IDENTIFIER LES CLIENTS À HAUT POTENTIEL

Les spécialistes s'accordent pour affirmer que 20% des clients d'une entreprise lui rapportent entre 70 et 80% de son chiffre d'affaires. Autant dire, qu'il est nécessaire d'établir une base de données clients permettant de distinguer parmi eux, les plus hauts potentiels. La méthode la plus simple est celle dite «RFM» (Recence et Fréquence d'Achat). Elle consiste à attribuer au client une note en fonction de la récence (c'est à dire le caractère récent de son dernier passage), de la fréquence et du montant de ses achats. Naturellement, les critères d'appréciation ne sont pas identiques d'une activité à l'autre. Sur la base d'une même notation, le point RFM nécessite une analyse affinée en fonction du type de consommateurs et de ses potentiels. On ne juge pas de la même manière une mère de famille avec 3 enfants et un couple de senior ayant la même note maximale. Une autre méthode d'évaluation du potentiel global de la clientèle est de comparer leurs achats aux statistiques existantes (Insee ou autres), en vérifiant notamment le niveau d'écart avec le «panier d'achat moyen».

5. INTÉGRER LES TECHNICIENS

Tout consommateur averti craint de se faire manipuler ou pour le moins, d'être influencé par un vendeur professionnel. Une présence commerciale trop appuyée peut même devenir une source de résistance à l'achat. Pour que le consommateur ait l'impression de conserver son indépendance et une objectivité de choix, rien de tel que de faire intervenir un technicien réputé fiable pour le conseiller. A l'occasion d'une réparation, d'une maintenance ou d'une présentation d'un nouveau modèle, le technicien note les intentions d'achat du client et fait remonter l'information au vendeur. De manière plus offensive, il peut aussi proposer une intervention gratuite si le client s'engage à acheter des produits de remplacement. Dans tous les cas, le technicien doit être récompensé si les informations qu'il glane débouchent ultérieurement sur une vente.

6. PERSONNALISER L'ARGUMENTAIRE DE VENTE

Il est évident que tous les concurrents usent des mêmes techniques de vente, savent jouer avec brio sur les prix, sur la qualité ou sur les services de base. Avec l'arrivée de l'euro, il est même fortement probable que les distributeurs et les fabricants fassent appel à un plus large panel de fournisseurs européens, afin de bénéficier de tarifs encore plus avantageux. Une connaissance approfondie de chaque acheteur et de ses attentes est devenue indispensable. L'acte de vente et/ou de négociation doivent se préparer au cas par cas, avec des arguments adaptés et des mots qui font mouche. Tous les services doivent être mobilisés pour une contribution à l'argumentaire de vente. Celui-ci doit être composé d'une «bible» générique (ou press-book) qui condense les objectifs de l'entreprise et les principales caractéristiques de l'offre marketing, technique et commerciale. Il doit inclure également des «cahiers» qui compilent les données disponibles sur les clients. Chaque «cahier» est personnalisé et alimenté d'informations en provenance du marketing, de la communication, de la direction des ventes et d'autres services concernés. Il est enrichi en permanence de données recueillies sur le marché et dans les échanges commerciaux. Il comprend l'historique commercial de l'affaire, le nombre de commandes en cours, les simulations et prévisions liées au merchandising, à la rotation des stocks, à l'analyse des coûts et des gains pour le client mais aussi, le calendrier des animations ou encore, les conseils pour mieux organiser les rayons, etc... En fait, il s'agit d'en finir avec les discours de vente stéréotypés, en personnalisant au maximum la relation jusqu'à imprimer des documents avec l'en-tête du client.

7. PROPOSER DES OFFRES COMPLÉMENTAIRES

Entre l'acheteur qui se voit proposer une vente «croisée» ou «additionnelle» au sein du magasin et la pratique du «one to one» qui consiste à adresser à distance des offres ciblées, l'imagination est grande en matière de vente de produits complémentaires. Inciter le client à acquérir des produits en complément d'un premier achat est assez facile... à condition d'avoir bien délimité sa cible. Pour que la segmentation de la clientèle soit assez fine, il est nécessaire que la base de données ait atteint une taille critique rassemblant une part importante des clients.

Parmi les critères à respecter pour se donner les meilleures chances de réussite lors de la sollicitation du client, il convient d'associer plusieurs critères :

- . Choisir le moment opportun pour proposer son offre ;
- . Connaître un peu de la vie privée du client ;
- . Rebondir sur la «saisonnalité» de promotion idéale du produit ;
- . Profiter des actions de communication de la concurrence ;
- . Trouver la bonne fréquence pour solliciter le client ni trop souvent ni pas assez.

8. TIRER PARTI DE LA VENTE EN PACKAGE

La formule du package qui propose plusieurs produits et/ou services en même temps est économique sur le plan commercial. En effet, elle ne nécessite qu'une seule démarche commerciale et une seule facture, à la condition que le prix global soit inférieur à la somme des différents produits proposés séparément.

Pour le client, l'intérêt du pack et/ou celle du forfait est de lui faciliter la vie, ce qui suppose une compréhension immédiate des avantages à retirer. Il faut donc éviter de décliner le pack en plusieurs versions et de multiplier le nombre de produits et services proposés. En matière de paiement, il est recommandé de proposer la mensualisation. Une modalité de paiement qui permet d'avoir des contacts réguliers avec le client, qui rend presque «indolore» sa facture et lui permet en outre, de mesurer régulièrement l'économie réalisée.

9. INVENTER DES SERVICES QUI POUSSENT À CONSOMMER

Bien pensé, un service est un excellent déclencheur d'achat. En ce domaine, tous les instituts spécialisés dans l'observation des modes de consommation sont unanimes pour affirmer que les Français veulent gagner du temps dans leurs achats en réduisant toutes les formes de «corvées» liées aux déplacements. Le gain de temps doit s'accompagner d'une démarche destinée à faciliter la vie des clients en leur proposant des services à distance et/ou directement de chez eux. Ils souhaitent également qu'on leur simplifie la vie au maximum, en les aidant notamment à se servir des produits. La prise en compte de ces 2 pistes (rapidité et simplification) a de quoi nourrir activité par activité, une force de proposition commerciale motivante pour le client et le consommateur de base.

Naturellement tous ces services doivent être payants ou intégrés dans le prix. Hormis le fait qu'ils représentent une source complémentaire de chiffre d'affaires, le respect de cette règle reste le meilleur moyen pour que le service rendu ait une valeur différentielle aux yeux du client. Pour maintenir la valorisation des services offerts, il faut parallèlement anticiper les attentes du client en inventant sans cesse de nouveaux gestes de service.

10. AIDER LE CLIENT À S'AMÉLIORER DANS SON MÉTIER

La plupart des acheteurs de l'industrie attendent des conseils de la part de leurs fournisseurs. Ils souhaitent qu'on leur apporte des idées, des informations, des astuces techniques afin de mieux anticiper l'évolution de leurs marchés et mieux vendre à leur tour. La grande distribution est également avide d'idées pertinentes pour «booster» la vente dans ses linéaires. La déclinaison d'animations différentes selon les points de vente, ou l'association encore rarissime de 2 ou de plusieurs fournisseurs (cobranding) capables de proposer ensemble une offre de vente et/ou d'animation combinée, est également très appréciée. En ce domaine, plus l'apport et/ou le conseil sont personnalisés aux besoins du partenaire, en marge des centres d'intérêts de l'offre principale, plus l'acheteur a tendance à renvoyer à sa manière «l'ascenseur». La proposition d'un échange de données informatisées (EDI) est également fortement appréciée, car il simplifie le transfert et la gestion des bons de commandes et du suivi des paiements.

11. MAÎTRISER LE RELATIONNEL

Une mauvaise connaissance du client et une médiocre gestion relationnelle de celui-ci sont parmi les causes principales d'échec en affaires. Il est par conséquent fortement recommandé de savoir analyser rapidement son profil psychologique et son degré de décision, dans le but de pouvoir adapter une attitude «miroir», tout en personnalisant l'argumentaire. Le professionnel doit savoir afficher à tout instant un savoir-être de qualité. Il doit savoir se mettre en phase avec son interlocuteur en créant les conditions d'un échange sympathique et convivial, tout en restant authentique et psychologue. La prise en compte de nombreux indices comportementaux et verbaux permet de «suivre» assez facilement l'évolution du client dans la montée en charge ou non de son intérêt et de son implication dans l'achat.

Plusieurs techniques permettent d'adapter le vocabulaire, les gestes, les postures et les émotions à ceux de son interlocuteur. En situation de communication face à face, les qualités intuitives ou acquises d'un bon relationnel représentent plus de la moitié du désir de passage à l'acte chez le client, voire même davantage. C'est au minimum ce qui lui permet de «verser» sur la pente positive de sa décision d'aller plus loin avec le vendeur.

12. CONCEVOIR UN PROGRAMME DE FIDÉLISATION INCITATIF

Selon une étude des cabinets *Ernst & Young* et *C-Link*, les consommateurs démontrent un bon sens évident, en avouant que la mise à disposition de cartes de fidélité est surtout destinée à les faire dépenser plus. La même enquête révèle pourtant que 15% des entreprises qui se sont dotées d'un programme de fidélisation ont pour objectif de «faire comme tout le monde». Mieux encore, la moitié d'entre elles avouent ne pas savoir si cette opération dégage de la rentabilité.

Néanmoins, il est largement admis qu'un programme de fidélisation correctement conçu, devient un outil remarquable pour vendre plus à une fraction bien ciblée de sa clientèle. Il doit permettre d'établir un lien fort avec la marque, à partir d'un savant dosage d'attentions et d'offres commerciales. L'usage d'un questionnaire d'entrée (obligatoire pour recevoir sa carte de fidélité) permet de mieux identifier les caractéristiques du client, surtout lorsqu'il est enrichi d'informations ayant trait aux achats réalisés. Plus la précision est grande, plus il est ainsi possible de proposer des offres appropriées. Lorsque le système de fidélisation est assorti d'une allocation de points, il peut alors fournir un excellent prétexte pour des achats d'impulsion qui permettent d'augmenter le capital points du client.

13. ÉTABLIR UN CONTACT LOYAL ET CONSTANT

La reconnaissance du client ne passe pas seulement par la distribution de récompenses ou de faveurs matérielles. Dans le milieu des entreprises, les cadeaux chics et les invitations chocs n'interpellent plus forcément les acheteurs, dont le comportement est de plus en plus soumis à des règles déontologiques. La mise en place de liens amicaux ou partenariaux peut tout à fait se fonder sur la seule émission de signes tangibles d'intérêt et de marques d'attention.

Pour réussir, la démarche doit être simple, directe et naturelle. Il peut s'agir par exemple de :

- . La fréquence de visites assortie d'appels téléphoniques sans arrières pensées commerciales ;
- . La demande de conseils de la part du client en vue d'améliorer ses propres actions ;
- . L'invitation à des tables rondes et/ou à des projets d'entreprise ;
- . L'envoi régulier d'articles de presse correspondant à ses centres d'intérêts par courrier, fax ou e-mail ;
- . Rendre de menus services personnels ;
- . Accorder certains petits avantages avec la mention «à titre gracieux» sur la facture.

D'une manière générale, une relation client se construit et se maintient par des contacts fréquents. Les entreprises ont à leur disposition une large palette de moyens pour atteindre cet objectif et doivent arbitrer entre la proximité, la distance et l'absence de relation directe.

14. OUVRIR UN SITE WEB

Après la vogue des catalogues de vente par correspondance et du Minitel, Internet devient un nouveau moyen de contact, notamment pour accrocher une population d'hommes plutôt jeunes, au niveau d'éducation et de revenus assez élevés. Il ne faut néanmoins pas s'attendre à réaliser sur le Net des ventes mirifiques. D'après le cabinet *Benchmark Group*, seulement 7% des internautes effectuent des achats en ligne. Pourtant l'intérêt d'un site Web est d'être avant tout, une vitrine qui sert à donner envie d'acheter plus en magasin. Le client peut ainsi obtenir en 24/7 (24 heures sur 24, 7 jours sur 7) une multitude d'informations difficiles à obtenir autrement auprès de vendeurs débordés, ou encore, bénéficier de services inhabituels. Pour animer le site, il faut toutefois le faire connaître en le mentionnant partout : cartes de visite, factures, courriers, affiches et annonces publicitaires, répertoires divers, liens avec d'autres sites Web... L'un des avantages déterminants du site Web est surtout de pouvoir présenter un nombre quasi illimité de produits, bien plus que dans un catalogue normal ou en magasin.

15. AIDER LES COMMERCIAUX À SE PERFECTIONNER

N'oublions pas que la carte maîtresse en matière d'action commerciale reste le vendeur lui-même, dont le métier devient de plus en plus complexe. Pour réussir, les commerciaux ont l'obligation de renforcer régulièrement leurs compétences. La direction des ventes ne doit plus avoir les yeux uniquement rivés sur le chiffre d'affaires et sur les ratios de performance. Selon Pascal Debordes de la *Cegos*, elle doit «*susciter l'adhésion en se comportant comme un entraîneur et pas seulement en patron*». Elle doit accompagner son équipe sur le terrain et renforcer l'esprit d'équipe en tablant plus sur l'émulation que sur la concurrence entre les gens.

Souvent confrontés à une pression de plus en plus forte sur les prix, les vendeurs ont l'obligation de mettre l'accent sur les services, en recherchant des solutions adaptées aux cas de leurs clients. Pour cela, le contenu des formations internes et/ou externes doit être axé sur l'évolution du marché et des produits, en ne se contentant pas seulement de mettre en avant les dernières innovations maison. L'art de la vente n'est plus de présenter un bon de commande, mais de coller aux besoins du client en lui fournissant tout le conseil qu'il est en droit d'attendre. A ces conditions, l'acheteur et le consommateur forment eux-mêmes la décision de leur achat, que la vente et la stimulation ne font qu'accompagner dans un subtil mélange d'influence, de temps accéléré et de loyauté.

37. En quoi consiste la «méthode moyenne» dans le cadre du traitement personnalisé des clients ?

UN TRAITEMENT PERSONNALISÉ

Cultiver le lien avec ses clients ressort d'une volonté stratégique pour l'entreprise. Entretenir une relation privilégiée et suivie avec la clientèle suppose dorénavant de mettre en place des services entièrement personnalisés dans le cadre d'un marché de masse. Cela suppose également d'identifier précisément les prestations auxquelles chaque segment de client est le plus réceptif, en intégrant une mesure permanente des causes de défections dans le but de favoriser la plus large fidélisation.

Grâce aux nouvelles approches marketing, aux microsegmentations, aux bases de données et aux nouvelles technologies de l'information, un nouveau métier s'impose dorénavant entre l'accueil, le marketing, l'activité commerciale traditionnelle et le service après-vente : c'est le traitement qualitatif et personnalisé de la clientèle ou encore : la fonction clientèle !

UNE DÉMARCHE «SYSTEMIQUE»

Donner le sentiment à chaque client qu'il est unique est l'un des plus grands défis du marketing. La personnalisation de masse (mass customization ou marketing de masse), la segmentation unitaire ou le marketing relationnel sont des expressions différentes d'un même concept prévalant la personnalisation du service-produit. Depuis le début des années 90, c'est établie à l'échelle industrielle une démarche commerciale de sur-mesure, dont l'objet est d'offrir toujours plus de services au client, en le reconnaissant comme un individu unique, aux attentes et aux besoins spécifiques. Aussi le constat marketing actuel est-il de considérer que le consommateur se réduit de moins en moins aux macrosegments que les spécialistes du marketing d'hier avaient construits pour tenter de mieux le cerner. Tout concourt désormais à créer les conditions d'une relation client-entreprise qui passe par une offre de produits et de services de plus en plus personnalisée. Une offre qui conçoit le produit ou le service de manière modulaire, en étant capable de l'individualiser et de l'assembler différemment selon les goûts du client. Cette démarche «systemique» nécessite cependant de lourds investissements (outils informatiques, logiciels, création et gestion de base de données, gestion de production en juste-à-temps...) ainsi qu'une formation pointue des salariés et du personnel dans son ensemble.

La méthode dite «moyenne»

Pourtant face à cette nouvelle organisation industrielle et commerciale, il est évident que la plupart des services marketing d'un point de vue financier ne sont pas tous en mesure d'assurer une personnalisation hyper ciblée, capable de s'adapter à chaque fois à l'unité client. D'une entreprise à l'autre les différences sont grandes entre les programmes de fidélisation destinés à favoriser une relation privilégiée avec le client. Il en est de même entre les opérations destinées à fidéliser la clientèle par des opérations inattendues, par des promotions ciblées ou par la proposition d'autres produits selon un minimum d'engagements commerciaux de sa part. Aussi la plupart des entreprises qui ne peuvent ou ne souhaitent personnaliser leurs services ou leurs produits, ont alors recours à la méthode dite «moyenne» consistant à proposer un service moyen répondant aux besoins et aux attentes types de la clientèle.

Dans la plupart des cas, il faut bien admettre que le résultat final débouche sur des niveaux médiocres de satisfaction et de fidélisation. En fait, la question qui se pose est de savoir s'il est possible de satisfaire les attentes individuelles de l'ensemble de la clientèle, en modulant un service de base commun et viable économiquement, sans avoir (ou en ayant) une profonde connaissance des attentes intimes de chaque client ? La réponse est affirmative, dès lors que l'entreprise met en place des stratégies originales de segmentation en fonction des prestations recherchées dans le cadre de services précis.

3 éléments fondamentaux sont à prendre en considération par les responsables marketing :

- . L'identification précise des différents types de clients ou des typologies clientèles ;
- . La formation du personnel d'accueil, de vente et de service ;
- . La rentabilité financière dans la mise en place des services personnalisés ;

38. Quelles sont les premières questions à se poser au sujet de la segmentation de la clientèle ?

LES LIMITES DE LA SEGMENTATION

Pour conduire leurs programmes de personnalisation, les entreprises ont en général recours à la segmentation en classant leurs clients par catégories homogènes, afin d'adapter leur offre sans pour autant mettre en péril leurs économies d'échelle. La plupart des systèmes de segmentation se fondent ainsi sur des variables démographiques ou psychosociologiques permettant d'identifier le profil des clients (âge, sexe, mode de vie, taille du client (entreprise), secteur d'activité dominant...). Aujourd'hui, l'utilisation de ces seuls critères et/ou de fichiers « primo » typologiques est devenue largement insuffisante, alors même que l'usage d'autres critères plus personnels imposent aux professionnels du marketing de prendre de nombreuses précautions en regard du délicat problème du respect de la vie privée, ainsi qu'aux restrictions juridiques concernant l'utilisation de fichiers clients ou de données sur l'historique de leurs transactions. Pourtant, il est tout à fait possible de définir des profils clients types assez fins, grâce à une segmentation judicieuse des prestations recherchées dans tel niveau de service. Cela nécessite une analyse approfondie des besoins et des attentes par catégorie de clients, la remontée d'observations minutieuses de la part du personnel d'accueil, ainsi qu'une analyse approfondie des études de satisfaction et des causes de défection par grappes homogènes de clientèles.

En toute première analyse, il est nécessaire de se poser quelques questions directrices, telles que :

- . En matière de service XYZ, tous mes clients ont-ils les mêmes besoins et les mêmes attentes explicites ?
- . En cas d'attentes différenciées (ce qui est la situation la plus fréquente), est-il possible de les segmenter et de les classer en un minimum de catégories faciles à gérer ?
- . Quels sont les points communs qui puissent me permettre d'une part d'offrir un service de base commun et d'autre part, quel est l'éventail des prestations recherchées obligeant à fournir des services différents pour chaque segment dans un cadre de viabilité économique ?

L'ORIENTATION CLIENT

Dans la plupart des cas, il semble que pour parvenir à une relation étroite avec le client, il soit nécessaire de faire preuve d'une « orientation client ». Une démarche qui oblige à se mettre dans la peau des différents type de clients et surtout, de ne pas se laisser dominer par le seul point de vue technique de l'entreprise. Ainsi des segmentations lourdes et directives par produits et par types classiques d'acheteurs (vue de l'entreprise), il convient davantage de rechercher des typologies d'utilisation plus subtiles, lesquelles doivent être définies principalement à partir du fonctionnement caractériel et psychologique des clients.

Pour être le plus précis possible, il convient alors de considérer les 3 aspects suivants :

- . Comment identifier le profil exact du client cible ?
- . Comment former le personnel de réception, de service ou de vente pour assurer la meilleure réactivité au sein de chaque segment de service ?
- . Comment rester rentable, tout en fournissant à chaque segment les prestations recherchées ?

39. Pourquoi la première règle économique concernant la segmentation de clientèle préconise que ce soit les clients eux-mêmes qui supportent le coût des services qu'ils recherchent ?

Pour discerner l'orientation client selon la nature des produits proposés il suffit le plus souvent d'observer précisément et objectivement les habitudes des clients. A partir de là, il s'agit de former des types distincts et assez fins de clientèle ayant tous les mêmes communs dénominateurs, puis de transposer une segmentation des produits selon les grandes catégories de services ainsi obtenues. Cette démarche n'est pas forcément compliquée. Elle nécessite au départ un peu d'imagination et une bonne compréhension des besoins et des attentes de chaque client type.

RECHERCHER LA RENTABILITÉ

En tout état de cause, il est primordial que la segmentation s'inscrive dans une bonne estimation des coûts, afin d'assurer une réelle rentabilité dans la stratégie multi-services, multi-segments. Le sujet est d'importance, car il conditionne en partie l'image de l'entreprise et celle du développement de son chiffre d'affaires. En fait, la principale règle économique concernant la segmentation de clientèle est de s'assurer que les clients supportent eux-mêmes le coût des services qu'ils recherchent. Ainsi à l'extrême, si certains segments de clientèle reviennent plus cher à servir qu'ils ne rapportent à l'entreprise, alors la logique suggère de persuader les clients d'augmenter leur volume de transactions ou de les encourager à aller voir ailleurs. De toute évidence, ce ne sont pas toujours ceux qui paient le plus cher qui ont le plus besoin de services. Dans nombre de cas, il est vérifié après comptabilité analytique que ceux sont soit les petits clients qui bénéficient des mêmes technologies que les autres tout en consommant moins, ainsi que les strates de clientèle moyenne qui souhaitent en avoir pour leur argent et réclament des services personnalisés.

Pourtant dans l'analyse économique de la clientèle, l'argument essentiel reste celui du développement des ventes. Des études ont en effet démontré que si les clients sont mécontents de la qualité d'un service cela est dû, entre 20 et 40% des cas, au fait qu'ils ont été induits en erreur au moment d'acheter. A l'inverse, lorsque la clientèle se sent particulièrement bien traitée, on assiste alors à une meilleure fidélisation et à un bouche-à-oreille extrêmement positif. Il est utile de savoir que fidéliser un client coûte de 5 à 20 fois moins cher que d'en acquérir un nouveau !

40. Il existe 3 méthodes en B to C pour déterminer le niveau de service le plus adéquat selon le type de client, quelles sont-elles ?

LE CLIENT CONSOMMATEUR

S'il est assez facile de segmenter un marché sur des variables démographiques, il est beaucoup plus difficile de classer les clients selon les prestations qu'ils attendent.

3 méthodes permettent pourtant de parvenir à déterminer le niveau de service le plus adéquat en fonction du type de client consommateur :

1. La première méthode est à la fois la plus systématique et la plus sûre. Il s'agit de faire en sorte que le client choisisse lui-même le niveau de service qu'il recherche, en le plaçant immédiatement devant une offre déjà clairement établie et différenciée. Par une signalisation adaptée et un cloisonnement clair des produits ou des services, il est alors possible grâce à une présentation originale, de laisser le client choisir par lui-même le type de service souhaité.

Exemples de catégories de clients induisant un niveau de service spécifique (entre parenthèses) :

- . **Le consommateur «passif»** dont le seul intérêt est de trouver rapidement et facilement les produits XYZ dont il a couramment besoin (Service recherché : produits courants assortis d'un stock minimum).
- . **Le consommateur «éclectique»** qui a des goûts très étendus et qui ne se spécialise dans aucun type de produits ou de services particuliers, attendant plutôt les conseils avisés des vendeurs ou les promotions pour faire son choix (Service recherché : offre attrayante, gamme élargie et généraliste).
- . Le consommateur «spécialiste» qui en sait plus que le vendeur sur les produits et/ou sur les choix proposés par le magasin, l'entreprise, le marché ou le secteur d'activité et qui souhaite une information compétente, précise et rapide (Service recherché : conseils personnalisés, produits sélectifs de marque).
- . **Le consommateur «exigeant»** qui recherche uniquement les produits rares ou des services spécifiques, attendant du vendeur une relation privilégiée voire emprunte de complicité (Service recherché : renseignements pointus, avis objectifs, commandes spéciales).

2. La seconde méthode consiste à poser directement des questions aux clients. L'objectif est de détecter le type de service précis à apporter, tout en évaluant le profil exact de clientèle ou de prospect. Il s'agit ici de sonder l'interlocuteur avec des questions pertinentes, en vue de l'encourager ensuite à acheter de manière ciblée et bien sûr, à signer sur place le bon de commande ou le contrat.

Alors que certains établissements proposent de remplir un petit questionnaire, d'autres utilisent une typologie répartissant, par exemple, les clients en 3 grandes catégories :

- . **Le client «administrateur»** qui a pour habitude de déléguer à un tiers la négociation du contrat et qui par conséquent est peu sensible aux arguments techniques et commerciaux.
- . **Le client «pragmatique»** qui veut des renseignements précis sur les modalités du contrat et les conditions de paiement afin de pouvoir passer à l'acte en apposant sa signature.
- . **Le client «sensible»** qui recherche une compréhension profonde de ce que le contrat va lui apporter concrètement, à ses proches ou à son activité, en discutant de manière motivée sur les tenants et les aboutissants de son engagement.

3. La troisième méthode se caractérise par l'observation du comportement du client et d'un certain nombre d'indices extérieurs. Ainsi, si un client arrive dans un garage à bord d'une voiture propre et bien rangée, il a toutes les chances d'être un client «amoureux» de sa voiture. A l'inverse, si la voiture est sale et encombrée à l'intérieur, il est vraisemblable qu'il soit du type «utilitaire». Il est alors clair que ces deux types de clients n'ont pas les mêmes attentes et forment deux segments distincts de clientèle qui recherchent des prestations différentes. De la même manière, un client qui rentre dans un magasin d'optique pour acheter sa première paire de lunettes ou «le récidiviste» qui vient une nouvelle fois les changer, n'ont pas les mêmes attentes. En fait, plus la méthode est systématique moins les risques d'erreur sont grands et plus les coûts sont réduits. L'entreprise doit donc s'obliger à ajuster au mieux le service à fournir, en recherchant à identifier très vite la segmentation précise pouvant s'appliquer aux besoins du client.

Il est clair que l'intervention humaine est ici prépondérante dans au moins 2 méthodes sur 3, lesquelles peuvent s'associer utilement par :

- . Autosélection du segment de service par le client lui-même, en mettant en place une signalisation et un cloisonnement systématique dans le magasin ou dans l'entreprise.
- . Etablissement d'un dialogue précis avec le client, afin que le personnel de réception ou de vente puisse ensuite le conseiller précisément.
- . Observation directe préalable d'un certain nombre d'indices comportementaux et d'attitudes très apparentes, afin de mieux définir la catégorie de services «maison» convenant a priori au client.

41. L'acheteur dans l'entreprise se définit selon 3 catégories et 3 typologies plus fines, lesquelles selon vous ?

L'ACHETEUR DANS L'ENTREPRISE

Si les typologies sont nombreuses et variées en ce qui concerne les clients consommateurs, une politique de segmentation minimum est également possible dans l'industrie selon 3 grandes catégories d'acheteurs :

- . **«Le donneur d'ordre»** : ce type de client précise généralement ce qu'il veut et quand il le veut, étant surtout intéressé par l'estimation précise du prix et du délai. En général, toute question supplémentaire posée par le vendeur peut-être considérée par lui comme inutile, une perte de temps et d'énergie.
- . **«Le délégué»** : il considère le vendeur comme un spécialiste capable de comprendre parfaitement et rapidement ses attentes. Il n'attend pas que le vendeur l'interroge sur ses propres besoins, au risque pour ce dernier de se voir considéré comme un «mauvais».
- . **«Le partenaire»** : Il souhaite un vendeur sans idée préconçue, capable d'engager avec lui un échange ouvert et constructif.

D'autres typologies plus fines d'acheteurs sont également possibles, lorsque notamment le souhait est d'établir des segments de prestations spécifiques. Cette approche nécessite une formation assez approfondie des commerciaux leur permettant de reconnaître rapidement le type d'interlocuteur auquel ils ont affaire, de façon à pouvoir adapter leur langage, leur comportement, leur proposition ainsi que le suivi particulier à mettre en place.

Exemple de typologies plus fines applicables dans l'entreprise :

- . **«L'entrepreneur»** : Il connaît les principales données du contrat (prix, produit, délai, services, conditions générales) et recherche une décision rapide. Il veut gagner du temps en confiant à l'entreprise prestataire le soin de préparer la commande ou l'adaptation du contrat. En fait, son engagement concret réside surtout dans l'apposition de sa signature.
- . **Le «méthodique»** : Il tient à suivre tout un processus de relation ou de négociation avant de se décider. Il demande du temps pour réfléchir en organisant plusieurs réunions destinées à discuter des différents points du contrat.
- . **«L'humaniste»** : Il s'intéresse surtout aux effets du contrat sur l'organisation du travail, sur les utilisateurs et sur les salariés en général. Il souhaite le plus large consensus et la participation du plus grand nombre à la prise de décision, tout en cherchant à dresser le bilan des avantages sur la politique sociale de l'entreprise.

42. Lorsque l'on évoque la différenciation en matière de chaîne de consommation, l'entreprise est obligée d'agir sur plusieurs « maillons forts », quels sont-ils ?

LA CHAÎNE DE CONSOMMATION

Pour différencier son offre produits-services, l'entreprise doit d'abord mener une réflexion sur la réponse à apporter aux problèmes que peut rencontrer le client. Il s'agit d'identifier tous les points possibles de différenciation entre le moment où le client découvre le produit et le moment où il décide de s'en séparer. Plusieurs occasions peuvent se présenter, pour séduire, privilégier et fidéliser le client, d'autant plus que chaque étape peut nourrir et enrichir le fichier client. En fait, l'analyse de la chaîne de consommation comprend 8 grandes étapes, qu'il convient d'étudier une à une en fonction de chaque segment de clientèle (hommes d'affaires, famille, femmes de +50 ans, jeunes...). Il convient à cette occasion de se poser des questions simples comme : quoi ? où ? qui ? quand ? comment ? en faisant participer les salariés les plus concernés à des séances de brainstorming dans le but de faire naître les idées les plus originales ou novatrices. La chaîne de consommation est constituée par des maillons représentant les principales occasions où le client est en contact direct avec le produit.

Aussi pour créer un avantage concurrentiel, il est obligatoire de se différencier dans l'une ou dans plusieurs des étapes suivantes :

1^{er} maillon - Le besoin

L'objectif est ici de rendre le produit indispensable au consommateur. C'est une étape majeure pour différencier son offre, car c'est le moment où le consommateur découvre l'intérêt du produit ou du nouveau service. L'idéal en la matière, est de faire prendre conscience au client potentiel de l'existence d'un besoin auquel seule l'entreprise est capable de pouvoir répondre. Le processus consiste alors à créer une innovation significative par rupture d'habitudes (design, couleur, matière, fonctionnalité...).

2^e maillon - L'offre

Etre capable de faciliter l'accès à l'offre dans le temps et dans l'espace. L'analyse doit surtout porter sur la façon dont le consommateur peut avoir facilement et rapidement accès à l'offre. La meilleure réponse est certainement de rendre disponible le produit dans des délais ou dans des horaires que les autres ne pratiquent pas encore (service de commande 24H. sur 24H. 6 ou 7 jours sur 7...). Il est également recommandé de multiplier les occasions de proposer un produit en le vendant là, où la concurrence n'est pas installée ou soit en le rendant omniprésent à l'attention des segments de clientèle (sortie de plusieurs catalogues, publicités régulières, création régulière d'événements ou de promotions...).

3^e maillon - Le choix

Mettre à disposition une assistance conseil, afin d'aider le client à mieux choisir en fonction de ses véritables attentes. La vente-conseil permet au consommateur, notamment au travers de la vente par téléphone, d'obtenir rapidement des informations détaillées sur une vaste gamme de produits sans avoir à se déplacer. L'analyse des besoins s'effectue en direct et de manière interactive par les soins d'un téléopérateur spécialement formé. Cet agent d'orientation pose alors toute une série de questions de manière à identifier le client et à lui proposer une sélection de produits ou services adaptée à son profil ou à sa demande. Lorsque le produit est particulièrement technique, le téléopérateur met alors le client en relation directe avec un commercial ou un technico-commercial capable de répondre en détail aux questions posées et de discuter des options possibles. Cette double démarche a pour effet de rassurer le client en lui donnant le sentiment d'être pris en considération, d'être bien écouté et bien conseillé. Une autre démarche totalement informatisée consiste à faciliter le processus de sélection directement par le client en lui laissant le soin de choisir le produit le plus ad hoc après avoir décrit les caractéristiques de son souhait sur un questionnaire ordinateur ou sur Internet.

4^e maillon - L'administration des ventes et le paiement

L'objectif est de faciliter et de simplifier toutes les opérations de commande, de facturation et de paiement en vue d'éviter la défection éventuelle ou l'indifférence du client. Un système trop lourd et compliqué nuit toujours à la qualité de la relation, alors que rendre plus facile la vie du client entraîne un gain de temps certain et surtout une plus grande efficacité. Faciliter le passage du bon de commande par téléphone, fax ou Internet, adresser des factures claires et lisibles, accepter des facilités de paiement constituent autant d'avantages concurrentiels qui créent des habitudes d'achats favorables chez le client, l'incitant à revenir plus spontanément.

5° maillon - La livraison

L'entreprise doit rechercher à améliorer les délais et les méthodes de livraison. Etre capable de livrer le jour même ou le lendemain un produit sur stock dans le cadre d'une vente à distance est un avantage concurrentiel certain. Il s'agit là pour l'entreprise de constituer un dépôt stratégique auprès d'un axe routier ou aéroportuaire et/ou d'un transporteur express ou encore, de mettre en place une méthode d'organisation de livraison rapide.

6° maillon - La mise en service

Le but est d'assister et de conduire «par la main» le client afin de lui faciliter l'installation du produit. Cette étape de la chaîne de consommation présente un intérêt tout particulier pour les entreprises qui fabriquent des produits sophistiqués. Par exemple au lieu d'infliger aux clients un mode d'emploi indigeste et truffé de termes techniques, l'art consiste plutôt à offrir un synopsis pédagogique écrit dans un langage utilisateur ultra simplifié (dessins, couleurs, pictogrammes...) associé à un guide pas à pas. Le summum consiste à proposer la pose ou une installation clé en main ou «sans soucis» par un spécialiste pour un prix compétitif, forfaitaire ou déjà pré-inclus dans l'offre globale. Faciliter l'ensemble de la mise en service en se mettant à la place de l'utilisateur type, est de nature à créer un fort facteur de différenciation pour la clientèle rétive aux subtilités de la technique.

7° maillon - L'utilisation

Il s'agit ici de connaître parfaitement l'usage final qui est fait du produit par le client. L'objectif est alors de proposer une offre adaptée et modulable selon les besoins réels du client. Vente traditionnelle, location ou prêt, l'offre peut être également assortie d'une garantie de changement ou de remboursement dans un délai convenu. Il peut s'agir aussi d'une offre d'adaptation progressive aux besoins personnalisés du client en offrant des conditions privilégiées pour tout achat ultérieur.

8° maillon - Le service après-vente

Le choix politique du SAV doit porter sur la diminution de la gêne et du mécontentement engendrés par les dysfonctionnements et par les réparations, sachant que la manière dont elles sont bien ou mal assurées peut exercer une influence déterminante sur le renouvellement du produit ou lors d'un prochain achat. Assurer une intervention dans un délai rapide, mettre en place une maintenance à distance en effectuant soit un diagnostic informatique à distance, soit en proposant une hot-line (liaison téléphonique spécialisée) performante 7 jours sur 7, sont des services offrant un avantage concurrentiel non négligeable. En ce qui concerne les consommables utilisés régulièrement (informatique, bureautique...) ou encore les déchets ou la reprise de matériels d'occasion, il est toujours possible d'innover par rapport à la concurrence en proposant la prise en charge du renouvellement, du reconditionnement, de la revente ou de l'élimination.

EXEMPLES DE SERVICES APRÈS-VENTE CONCURRENTIELS

- . Offrir une assistance téléphonique pour l'utilisation du produit.
- . Remboursement en cas d'insatisfaction ou en cas de produits identiques moins chers.
- . Offrir une durée de garantie supérieure à la moyenne du secteur.
- . Remplacer sans condition et rapidement un produit défectueux ou inadapté.
- . Prêter un appareil pendant la réparation, même pour un produit de marque concurrente.
- . Eviter l'attente au client en proposant un engagement d'intervention dans un délai imposé.
- . Prouver son engagement en versant des indemnités en cas de retard.
- . Participer au coût de l'appel (numéro vert, azur, indigo).
- . Fournir des pièces détachées au client, même hors garantie.

43. En matière de B to B, quels sont les principes de bon sens à observer pour fidéliser la clientèle ?

S'OBLIGER À VISER JUSTE

Favoriser la fonction clientèle dans le domaine business to business (relations d'affaires inter entreprises), c'est miser à fond sur la fidélisation. Dès lors, vouloir conquérir à n'importe quel prix de nouveaux clients ou s'acharner à débaucher ceux des concurrents relève dorénavant d'un marketing primaire et dépassé. Toute stratégie commerciale offensive doit davantage s'appliquer à rechercher la personnalisation de son offre pour favoriser la fidélisation de sa clientèle. En fait, il convient de favoriser au maximum «*la bonne offre, au bon moment avec le bon message adressé à la bonne cible*». La fidélisation nécessite par conséquent une démarche constante de qualité et de professionnalisme, capable de cibler le «tir» juste là où le client a une attente explicite ou implicite.

Liste des principales règles de bon sens pour fidéliser la clientèle existante et nouvelle :

- . Satisfaire à 100% son client, être professionnel jusqu'au bout des ongles.
- . Bien faire son métier en favorisant la régularité et la qualité de la prestation offerte.
- . S'attacher aux faits concrets des affaires bien plus qu'aux relations (même amicales) avec les personnes.
- . Mesurer en permanence la satisfaction de la clientèle à tous les stades de la relation. Mesurer régulièrement les effets de ses actions en réalisant un bilan par client ou par groupe de clients.
- . Bien analyser la structure de la clientèle (historique des achats, type de produits achetés, volumes réalisés, client fidèle de longue date ou volage...).
- . Regrouper les clients par segments et par groupe de priorité en portant les efforts sur les clients au potentiel important.
- . Créer une base de données centralisatrice enrichie régulièrement.
- . Personnaliser au maximum la relation client.
- . Bien connaître intimement son client et ses goûts personnels en mettant à profit toutes les occasions de le découvrir davantage.
- . Favoriser les relations personnelles en adaptant son approche au style et aux habitudes du client, voire en créant des opportunités de rencontre en dehors des relations commerciales.
- . Affiner son message en fonction des usages, du métier, du statut et de la culture professionnelle du client.
- . Prouver au client que l'on connaît bien ses attentes et ses contraintes.
- . Cibler l'information, la rendre régulière en veillant tout particulièrement à lui adresser celle qui se rapporte le plus utilement à son activité.
- . Être facilement joignable à n'importe quel moment. Mettre en place une ligne directe, un répondeur vocal ou une hot line à la disposition des clients.
- . Développer un vrai partenariat en associant chacun de ses clients à la vie de sa propre entreprise ou de son activité.
- . Être pro-actif en permanence en recherchant à anticiper les problèmes possibles, afin de pouvoir les résoudre au plus tôt.
- . Saisir toutes les bonnes occasions professionnelles, voire privées, en les marquant de petites attentions et de touches d'humour dans le but de rappeler au client que l'on pense à lui.
- . Tout faire pour faciliter la vie de son client en l'aidant à être encore plus efficace dans son propre business.
- . Rappeler après la livraison pour s'enquérir de l'état de satisfaction du client.
- . Faire la bonne offre au bon moment en gérant au mieux les rythmes professionnels du client.
- . Permettre à ses clients d'être plus performants en les aidant à développer leur chiffre d'affaires, à faire des économies ou à réduire leurs coûts.
- . Se différencier par le service (voir plus haut).

44. Sachant qu'une entreprise perd en moyenne 50% de sa clientèle tous les 5 ans, quelle est la stratégie à adopter pour réduire les principales causes de défection et de départ ?

ANALYSER LES CAUSES DE DÉFECTION

L'entreprise moyenne perd en moyenne 50% de ses clients tous les 5 ans. Aussi maîtriser les causes de défection de la clientèle, c'est favoriser en cœur de cible la fidélisation par conséquent le profit dégagé par l'entreprise. Dans ce sens, il a été calculé que réduire de seulement 10 à 15% par an le taux de défection des bons clients peut permettre à l'entreprise de doubler facilement ses profits.

Pourtant dans la culture de nombre d'entreprises analyser profondément les causes d'échecs est beaucoup moins mobilisant et valorisant que d'analyser ou de se prévaloir des causes apparentes du succès, lesquelles sont plus flatteuses pour le nombrilisme individuel ou collectif. Pourtant «*en mathématique comme en physique, inverser, encore et toujours, inverser*» disait Albert Einstein, indiquant ici qu'il vaut mieux commencer par observer l'échec et chercher ensuite ce qui le fera disparaître. Cette affirmation est particulièrement vrai dans le monde des affaires en ce qui concerne l'exploitation du gisement clientèle, en suggérant que l'identification précise des causes de défection permet d'apporter ensuite les actions correctives en vue de retenir ou de reconquérir les clients.

L'analyse objective et profonde des défections suppose une stratégie permanente en 7 points indissociables :

1. Ne pas se fier aux seules enquêtes de satisfaction

Les enquêtes ne fournissent presque jamais les informations précises dont le manager a vraiment besoin pour optimiser la valeur du produit aux yeux des clients. En fait, le degré de satisfaction d'un client est une donnée hautement subjective et instable qui s'applique rarement à distinguer les différences utiles entre segments de clientèle. Ainsi, il n'est pas rare de constater que 60% à 80% des clients perdus puissent s'affirmer préalablement satisfaits ou très satisfaits juste avant de passer à la concurrence ! Souvent même, 90% des clients continuent à se dire satisfaits alors que seulement 30 à 40% renouvellent leurs achats. En fait, la fidélité doit se mesurer moins à ce que disent les clients qu'à ce qui peut assurer de leur part des achats durables. C'est la cause du renouvellement qui doit devenir l'étalon du succès, en permettant de canaliser les investissements en direction des clients qui représentent le potentiel le plus élevé. En résumé, toute entreprise doit accepter le fait que la seule mesure significative de satisfaction est la fidélité lors du rachat.

2. Définir avec précision la notion de défection

Une définition étendue de la notion de défection suppose qu'il ne s'agit pas seulement de la perte totale d'un client, mais aussi de la perte de n'importe quelle fraction d'affaires traitée habituellement avec tel ou tel client. Il est donc important de comprendre la démarche globale du client pour décrocher 100% de ses achats. Il est ainsi nécessaire de débusquer au plus tôt les transfuges partiels, en analysant les raisons qui font qu'un client peut fort bien, tout en étant satisfait, acheter à d'autres fournisseurs une partie de ses équipements, des consommables ou des biens. Si certaines défections sont faciles à repérer d'autres sont moins évidentes. Il s'agit donc de se poser des questions telles que : pourquoi les clients transfèrent-ils une partie ou totalité de leurs commandes à un autre fournisseur ? où encore, pourquoi les clients achètent-ils davantage chez nous, alors que la part relative de leurs commandes est en baisse dans l'ensemble de leurs dépenses ?

3. Accepter de prendre en compte les défaillances

La mesure de la fidélité reste le meilleur indicateur de réussite ou d'échec des produits ou des services. Aussi, l'apprentissage du changement ne peut se faire sans la reconnaissance et l'analyse de l'échec. En ce domaine, ce sont les clients qui s'en vont qui savent en premier, en quoi le produit ou le service est incomplet ou partiellement insatisfaisant. L'étude de la nature de l'échec en liaison avec la clientèle déçue, est certainement la meilleure manière d'éliminer les causes «systémiques» d'une performance commerciale médiocre. Il s'agit alors de définir la valeur qu'accorde le client à l'offre proposée, valeur qui peut se définir comme la somme des échanges ou des interactions entre le client et l'entreprise. Souvent, c'est une série d'incidents au cours de ces échanges qui ont conduit le client à aller chercher ailleurs. Si cette démarche nécessite de la modestie, elle induit également de la relativité en considérant que le succès repose le plus souvent sur un enchaînement d'interactions subtiles et pas toujours maîtrisables ou quantifiables dans un environnement évolutif et changeant. En fait, bien malin qui peut discerner les maillons les plus cruciaux de la chaîne de défaillance et y apporter un remède permanent et définitif.

4. Rechercher les raisons profondes des défections

Il est recommandé avant d'élucider la cause première d'une défaillance de se poser au moins 5 questions. C'est le principe du modèle dit de l'arbre de défaillance instauré par *Toyota*, lequel utilise un questionnement successif sous forme de 5 pourquoi. Exemple : pourquoi le produit a-t-il été retourné ? : le connecteur était débranché ; pourquoi le connecteur était-il débranché ? : la prise n'entrait pas dans les tolérances ; pourquoi la prise n'entrait-elle pas dans les tolérances ? : la machine intermédiaire d'estampage ne marchait pas ; pourquoi cette machine ne marchait-elle pas ? : l'entretien de routine n'avait pas été assuré dans les temps ; pourquoi cette opération n'a-t-elle pas été réalisée dans les règles ? : il y avait un absent au service entretien. La prise en compte des raisons profondes de la défaillance doit conduire à prendre en compte systématiquement les 3 ou 4 incidents les plus marquants, en accordant toujours une importance plus grande aux plus récents.

5. Définir le noyau dur de la clientèle fidèle

Identifier le noyau dur de clientèle n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît, notamment pour les activités dont le paysage concurrentiel est mouvant.

La manière la plus concrète d'y répondre est de se poser 3 natures de questions :

- . Quels sont les clients les plus rentables et les plus fidèles, ceux qui passent les commandes les plus importantes, qui paient les factures le plus vite, exigent le moins de services et paraissent préférer des relations stables ?
- . Quels sont ceux qui valorisent le plus les produits et attribuent de la valeur aux services proposés ?
- . Quels sont ceux qui ont plus de valeur à mes yeux, qu'à ceux de la concurrence ?

C'est la réponse à l'ensemble de ces questions qui produit la liste des clients les plus authentiques, même si en réalité aucune entreprise ne peut présenter la même valeur aux yeux de tous. D'autre part, il est évident dans la règle du jeu commerciale que les clients auxquels un concurrent prête davantage intérêt finiront un jour ou l'autre par faire défection.

6. Dramatiser les enjeux vis-à-vis du personnel

L'analyse des causes de défection des clients est très instructive, encore faut-il que les principaux intéressés en interne soient disposés à en tirer parti. Ce domaine d'analyse de la clientèle représente un tel potentiel d'évolution dans l'entreprise, qu'il nécessite de prévoir de nouvelles mesures d'incitations et d'évolutions de carrière. Aussi, si la progression du taux de fidélisation n'impressionne guère le personnel, il est particulièrement recommandé de prévoir un système de primes annuelles liées à la réduction volontaire des défections de clients. Pour stimuler leurs commerciaux et agents, certaines entreprises ont réussi à démontrer que si le taux de fidélisation de la clientèle à potentiel augmentait d'un point, cela constituait en réalité une augmentation de 20% de leur revenu annuel. De quoi prendre conscience que toute intervention constructive en matière de défection est beaucoup plus rentable que l'autosatisfaction ou la politique de l'autruche.

7. Mesurer en permanence le niveau de défection

Cette activité au sein de la fonction clientèle constitue une source d'informations d'une telle richesse qu'elle nécessite la mise en place d'un système de collecte, d'analyse et de mesure permanente. L'objectif est ici de pouvoir mesurer le pourcentage de clients qui confie à l'entreprise une part croissante de leurs commandes et le pourcentage de ceux dont la tendance est inverse. La mesure doit également porter sur le taux de défection par segment (les meilleurs clients, le reste du noyau fidèle, le tout-venant et les clients que l'on peut perdre sans regret). Il s'agit enfin de contrôler la fréquence des causes profondes de défections, leur implication dans le cycle d'échange, ainsi que de favoriser la remontée vers la direction, de la synthèse des interviews menées régulièrement sur le terrain auprès des principaux clients. Le contrôle, la mesure et les réponses opportunes apportés aux problèmes de la défection forment en définitive le troisième élément fort du triptyque de la fonction clientèle, après les actions marketing menées en terme de personnalisation et celles plus commerciales liées à la fidélisation.

45. Dans le cadre d'une fidélisation de clientèle il existe 4 règles de base (sélectivité de la fidélisation, offre attractive et innovante, exploitation de l'information client, maîtrise des coûts induits) pour entretenir une stratégie gagnante. Qu'est ce que cela signifie pour vous ?

AU-DELÀ DU TAUX DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION

Dans des marchés de renouvellement, tout le monde sait qu'il est commercialement moins onéreux de conserver ses clients, que d'aller en conquérir de nouveaux. Certains estiment que le rapport va de 1 à 5. Sachant d'autre part, que le consommateur est devenu volage et que la fidélité n'est plus une valeur dominante, l'entreprise se voit donc obligée de l'entretenir constamment. Cette démarche de fond ne se résume pas seulement à l'usage d'outils marketés ou promotionnels sensés connaître et satisfaire le client. Elle repose sur une véritable stratégie touchant tous les domaines du management : commercial, accueil, études, ressources humaines, production, organisation...

La fidélisation est un «cercle vertueux», dont les enjeux dépassent et de loin, le seul marketing opérationnel. Ainsi, l'une des principales erreurs dans les PME-PMI est d'assimiler les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction aux facteurs clés de la fidélité. En fait, un client satisfait n'est pas forcément fidèle. Il peut trouver mieux chez un concurrent et abandonner son fournisseur habituel, sans avoir à aucun moment manifesté son mécontentement. Inversement, un client insatisfait peut parfaitement rester client en l'absence de proposition de la concurrence.

Dans le même rapport d'idée il ne sert à rien de savoir, dans l'absolu, que 80% de ses clients sont satisfaits et que 20% quittent l'entreprise, sans avoir analysé précisément les causes réelles de défection de la clientèle, ainsi que l'importance attachée par les clients à tel ou tel critère discriminant. Ainsi l'impact des délais est-il généralement exagéré, alors que la qualité humaine du contact avec le client est au contraire souvent mésestimée. De la même manière, faute de pouvoir identifier précisément les segments précis de clientèle à fidéliser selon des critères précis, l'erreur la plus classique consiste à sous-estimer les moyens à engager ou au contraire, à les disproportionner par rapport aux objectifs poursuivis.

4 RÈGLES DE BASE

La fidélisation de la clientèle est un objectif majeur dans toute stratégie commerciale dynamique. Positionnée en aval de la phase d'acquisition de nouveaux clients (prospection, 1^{re} commande), la fidélisation lui est parfaitement complémentaire en gérant à la fois, la durée et le volume d'affaires découlant de la relation client. Elle suppose le respect de certaines règles qui ne se limitent pas seulement à des programmes promotionnels aux effets douteux. Trop souvent, les stratégies de fidélisation se soldent par des demi-succès ou de sérieux échecs aux effets contre-productifs. Pire encore, certains programmes mal conçus peuvent déboucher sur une insatisfaction client, altérant directement l'image de marque de l'entreprise. Alors que la répartition des clients selon leur rentabilité est essentielle, l'offre de fidélisation se doit également de précéder les attentes du client et de les surprendre à des moments clés.

4 règles de base s'imposent :

1. SÉLECTIVITÉ DE LA FIDÉLISATION

Selon la fameuse règle de Pareto prévalant que 20% des clients génèrent entre 60 et 80% du chiffre d'affaires, toute action de fidélisation suppose une segmentation très fine prenant en compte :

- La rentabilité de chaque segment/client
- La propension à demeurer fidèle
- L'extrapolation des coûts/bénéfices tout au long du cycle de vie

2. UNE OFFRE ATTRACTIVE ET INNOVANTE

Toutes les offres de fidélisation n'ont pas le même impact. 3 grandes catégories se distinguent : les avantages immédiats axés sur la valeur et le prix (cadeaux offerts à l'achat, coupons de réduction...) ; les privilèges offrant des bénéfices immatériels (caisse réservée, assistance spécifique, club...) ; les récompenses différées dans le temps (programmes de points fidélité...).

5 attributs déterminent la valeur globale de chaque offre de fidélisation :

- La valeur nette (valeur perçue de la prime)
- L'attrait de la prime
- L'accessibilité dans le temps
- Le choix des options, c'est à dire la liberté de décision laissée au client
- La simplicité du programme

3. EXPLOITATION DE L'INFORMATION CLIENT

2 axes d'action sont nécessaires pour consolider la vision portée sur la clientèle et déterminer la valeur réelle de chaque client :

1. Intégration de la base de données opérationnelle de l'entreprise (ventes/facturation, marketing, après-vente, contentieux...) dans une base de référence de type «entrepôt de données», qu'elle soit sous-traitée chez un prestataire extérieur ou propriétaire.

2. Exploitation informatique de toutes les opportunités de contact client, dans le but de recueillir un maximum d'informations le concernant. Il s'agit ici d'effectuer une traçabilité de la relation client dans le temps, à partir des dates d'achats, de la précision de leur contenu, des appels téléphoniques passés suite à une réclamation ou une demande d'information, des questionnaires retournés, des promotions liées aux opérations de marketing, etc.

La base informatique doit ensuite permettre d'identifier aisément le profil des clients rentables et ceux non rentables pour la marque. Elle facilite en outre, le choix des cibles à fidéliser selon la nature des offres à consentir.

4. MAÎTRISE DES COÛTS INDUITS

La concentration sur les bénéfices dégagés par type de clientèle n'est pas suffisante. Il faut également évaluer et contrôler les coûts en amont et/ou récurrents liés à toute démarche de fidélisation. Ces coûts (de 1 à 5% du chiffre d'affaires) peuvent être liés au nombre croissant de clients concernés, aux modalités techniques, à la gestion des programmes et aux moyens de traitement de la relation client.

En fait, la rentabilité d'une politique de fidélisation se juge sur le moyen terme. Le retour sur investissement dépend de ce que les spécialistes appellent la «lifetime value» du client, c'est à dire la marge cumulée qu'il apporte à l'entreprise tout au long de son existence.

46. A l'inverse, quelles sont les 4 erreurs stratégiques les plus courantes entraînant la fuite des clients ?

4 ERREURS STRATÉGIQUES À ÉVITER

Etablir un programme de fidélisation sans réflexion préalable, ni moyens adéquats, c'est courir avec certitude vers un résultat contre-productif, générant surcoûts et insatisfaction. Le taux d'attrition (ou d'abandon) devient alors important et favorise le nid de la concurrence.

Le plus souvent, la fuite de clientèle résulte de 4 erreurs de base qu'il convient absolument d'éradiquer :

. CONSTRUIRE SUR DU SABLE

C'est le piège habituel, lorsque le service offert au client ne répond pas à un niveau minimal de qualité, d'attente ou d'organisation (non respect des délais et modalités des promesses). Le risque est alors grand d'accroître le niveau de frustration, voire d'entraîner le rejet pur et simple du produit et une antipathie durable à la marque.

. PENSER EN MOYENNE

Tout ciblage approximatif devient rapidement coûteux, même s'il est vrai que le cloisonnement de l'information dans l'entreprise demeure un obstacle courant. Traiter tous ses clients de la même manière ne ressort pas de la fidélisation, mais d'une démarche promotionnelle ou de marketing direct de masse visant à un volume d'actes commerciaux «statistiques» dans un délai défini.

. FIDÉLISER PAR À-COUPS

Les opérations «coups de poing» qui s'appuient notamment sur une simple réduction de prix ont forcément des effets sporadiques et à court terme. Elles ne favorisent pas la fidélisation «amicale, coopérative ou partenariale» sur la durée, mais seulement une réactivité «froide» de la part des clients. La relation client s'éteint très vite, dès que l'offre de la concurrence s'avère plus intéressante.

. APPROCHE COERCITIVE

Pour contenir le client dans la durée la plus longue, l'offre de prix ou d'abonnement se veut particulièrement alléchante tout en imposant certaines contraintes techniques et/ou commerciales obligatoires. A terme, le client se sent alors piégé dans sa liberté de choix. Il s'aperçoit au final que l'offre initiale s'avère moins intéressante que la diversité de promotions disponibles potentiellement sur le terrain de la concurrence. Aussi dès que la possibilité de sortie se présente, le client n'a qu'une seule idée, c'est de fuir ailleurs et ne plus revenir. La confiance est alors brisée à tout jamais.

47. En entreprise, quelles sont les conditions liminaires pour espérer fonder une véritable stratégie de fidélisation ?

FAVORISER UN ACTE D'ACHAT IMPLIQUANT

Toute stratégie de fidélisation commence d'abord par une juste adéquation entre les besoins cernés des clients et les produits ou services personnalisés offerts par l'entreprise. Il ne peut donc y avoir de fidélisation viable et pérenne sans un acte d'achat «impliquant» pour le client et la nécessité, d'autre part, que l'entreprise ait quelque chose à dire ou à proposer qui soit de nature à influencer directement un comportement d'achat à répétition.

L'entreprise doit donc veiller à satisfaire certaines conditions liminaires :

1. La qualité des produits et des services doit être satisfaisante et procurer un «plus» par rapport à la concurrence. Un minimum de veille marketing s'impose sur les offres alternatives des «confrères», leurs conditions de règlement, leurs services et leurs temps de réponse.
2. Le produit doit répondre à un besoin précisément défini et à la perception, par le client, d'un réel avantage. Il s'agit d'éviter avant tout le «syndrome de l'ingénieur», en misant uniquement sur l'innovation ou sur l'avancée technique, alors que le marché n'est pas encore prêt. Quelques adaptations pertinentes suffisent souvent à ouvrir de nouveaux marchés.
3. L'offre doit être cohérente, c'est à dire ne pas faire l'impasse sur des produits ou des services complémentaires indispensables pour déclencher l'achat principal (service après-vente, consommables, livraison, service accueil...). L'autre élément à ne pas négliger concerne les compléments de gamme destinés à satisfaire précisément certains clients (accessoires, options personnalisées, série limitée...).
4. Les prix doivent être compétitifs ou pour le moins cohérents avec le marché visé. En règle générale, le déclenchement de l'achat s'effectue lorsque la valeur perçue (et non la qualité objective) de l'offre apparaît supérieure au prix payé.
5. L'entreprise doit rester à l'écoute de ses clients pour chaque type de segment de clientèle et par marché géographique, afin d'éviter de se priver d'opportunités ciblées de développement.
6. Des outils destinés à optimiser et à suivre la relation client doivent être mis en place. Il s'agit notamment de ceux capables d'analyser les critères déclencheurs d'achat (renouvellement de matériel, niveau des budgets, saisonnalité, déménagement...).
7. *«Chaque PME doit industrialiser son process commercial, comme elle le fait pour sa production»* estime Michel Courtois, consultant en développement commercial. En ce domaine, *«une belle image mais un produit difficile d'accès (mal distribué ou trop long à obtenir) et l'achat ne se concrétise pas. L'important, est que le client ait une bonne image des produits et qu'il puisse se les procurer facilement»*.
8. Le turn-over des décideurs et/ou des principaux interlocuteurs fait rarement bon ménage avec la fidélité. Selon Frederick Reicheld, auteur de l'ouvrage *«Loyalty Effect»*, *«il est impossible de progresser, au-delà d'un traitement très superficiel de la fidélité, sans agir sur la fidélité du personnel»*. Cet auteur observe également que la fidélité des salariés est elle-même liée à celle des actionnaires et qu'il est difficile d'obtenir un engagement durable des collaborateurs lorsque les actionnaires raisonnent à court terme. En fait, la fidélité résulte d'une chaîne relationnelle qui commence par celle des actionnaires suivie par l'engagement loyal des dirigeants, puis par une motivation permanente de l'ensemble du personnel, afin de pouvoir influencer efficacement celle des clients. CQFD !

48. Il existe 4 approches (personnalisation, partenariat, idées neuves, relation multiniveau) permettant de donner l'impression au client de lui apporter plus qu'il n'achète. De quoi s'agit-il ?

UN EFFORT DE CONQUÊTE

D'après Edouard Brousse, directeur marketing de *Peugeot Parc Alliance*, «L'époque où les offres commerciales alléchantes suffisaient pour approcher les très gros clients est bien finie». Le prix n'est plus le nerf de la guerre et ce, d'autant plus, qu'il s'agit de fidéliser les clients par tous les moyens disponibles en bâtissant avec eux une relation dans la durée. De ce fait, l'effort de conquête réclame de plus en plus d'investissements en terme de services associés comme dans l'adaptation des produits. Cet effort augmente même en fonction du volume d'affaires susceptible d'être contractualisé avec le client. Selon Henri Fraise, directeur adjoint de la *Cegos*, la plupart des entreprises passent à côté de la règle fondamentale «*qui consiste à clairement montrer à son client qu'il est unique et qu'il sera traité en conséquence*». En fait, il s'agit de prouver à chaque client que l'on connaît son entreprise presque aussi bien que lui, que l'on participe à l'augmentation de son chiffre d'affaires et qu'il aurait tort d'aller voir ailleurs. Il est impératif de lui faire comprendre qu'il a bien fait de vous choisir, en faisant remonter à sa mémoire des tableaux de bord, des bilans d'activité et/ou de pratiquer des visites informelles de suivi d'affaires.

4 dimensions permettent de soigner tout particulièrement ses meilleurs clients, en leur donnant l'impression d'apporter plus que ce qu'ils achètent :

. LA PERSONNALISATION

La personnalisation reste la clé d'entrée de la fidélisation, en s'opposant à toute forme de «prêt à porter». Elle suppose une démarche de segmentation de la clientèle, assortie d'une volonté d'adaptation du produit et/ou des services. Il reste toutefois clair que le «sur mesure» ne peut aller au-delà des services imaginés et réalisables par les collaborateurs de l'entreprise. Si dans l'absolu, l'adaptation maximale aux impératifs spécifiques de chaque client ouvre sur de larges perspectives d'évolutions, il faut savoir jouer avec ses propres contraintes industrielles et économiques, dans le quotidien de la réalité. C'est d'ailleurs tout le dilemme de la personnalisation.

. LE PARTENARIAT

Il est en revanche un moteur de fidélisation qui ne connaît pas vraiment de limites, c'est celui du partenariat. L'objectif est ici de quitter le statut de simple fournisseur attentif et conventionnel pour devenir un partenaire, un allié à part entière, appliquant les règles d'une véritable collaboration créative, interactive et loyale sous forme «d'associé économique». Au-delà des préalables de la personnalisation de l'offre et de l'usage de moyens techniques et relationnels standardisés, les véritables ressorts du partenariat reposent sur 12 piliers incontournables. Chaque entreprise peut les enrichir par de multiples pratiques créatives selon des milliers de combinaisons personnalisées.

Liste des 12 piliers du partenariat «avancé» :

PRINCIPE DE LA RÈGLE DU JEU

1. La relation triangulaire
2. La réciprocité en retour

PRINCIPE DU SAVOIR-VIVRE PROFESSIONNEL

3. Le respect de la parole donnée
4. Les attitudes saines et positives
5. La réponse de principe OUI/NON
6. Les informations honnêtes

PRINCIPE LIÉ AUX PASSAGES OBLIGÉS EN AFFAIRE

7. La clarté du contrat
8. La régularité des paiements
9. La bonne fin d'exécution

PRINCIPE DE FIDÉLISATION STRICTO SENSUS

10. La priorité de traitement
11. Les privilèges & Avantages
12. L'amicalité

. L'APPORT D'IDÉES NEUVES

Avec la personnalisation et le partenariat, un troisième grand pôle de fidélisation se dégage selon Henri Fraisse, *«c'est l'art d'apporter à votre client plus que ce qu'il vous achète»*. Il s'agit ici de miser sur l'apport d'informations à caractère utile, le conseil d'expert, la suggestion pertinente et/ou la force de proposition, sachant que la plupart des clients apprécient fortement d'être informés en avance sur les autres, ou pour le moins de pouvoir envisager des solutions nouvelles. Gabriel Spaziro, auteur de *«les sept pyramides de la réussite»* édition d'organisation, va encore plus loin en affirmant qu'il faut *«collecter, résumer, commenter tout ce qui peut intéresser votre client sur son secteur et ses concurrents. Il vous en sera reconnaissant»*.

. LA RELATION MULTINIVEAU

La fédération des compétences est sans doute l'avenir de la relation commerciale. Philippe Malaval, auteur de *«Marketing business to business»* édition Publi-Union, en fait la priorité des priorités, en écrivant que *«Plus le produit ou service a de la valeur ajoutée, plus il faut passer de la notion de vendeur à celle d'équipe de ventes, composée aussi bien de commerciaux, de marketers, de responsables qualité que de conseillers techniques»*. La symétrie existe du côté des achats, ou l'acheteur isolé se positionne dorénavant dans un centre d'achat et au sein d'un centre de décision. Déjà chez de nombreux fournisseurs, les principaux grands comptes sont continuellement co-suivis par le top du management.

49. Quelles sont les questions à se poser au sujet des 3 déterminants (segmentation, comportement, durée) permettant d'optimiser le potentiel client ?

OPTIMISER LE POTENTIEL CLIENT

Chaque client doit être encouragé à acheter davantage, plus souvent et plus longtemps. Ce principe étant posé, il suppose de construire des échanges avec la clientèle basés sur des données indiscutables résultant du comportement réel des clients, et non, en se concentrant sur des indices subjectifs comme la satisfaction, la qualité ou les statistiques génériques. Sans aller jusqu'à concevoir une offre unique s'adressant chaque fois à un client spécifique, les entreprises qui veulent maximiser leur potentiel client doivent s'obliger à rechercher des segments de clientèle additionnels, susceptibles d'accroître le profit potentiel et donc de justifier l'investissement consenti.

Pourtant quel que soit le secteur d'activité, la plupart des entreprises se contentent le plus souvent de travailler avec une fraction de leurs clients cibles. Dès lors la conclusion s'impose d'elle-même en vérifiant que les comportements d'achats sont loin d'être optimaux et que la plupart des rapports avec les clients n'ont pas la durée optimale. De ce fait, l'écart entre la rentabilité dégagée et la rentabilité potentielle se révèle particulièrement important.

Pour éviter cette dérive, il est nécessaire d'agir sur 3 déterminants : la segmentation, le comportement, la durée. 3 séries de questions doivent être simultanément posées par le management :

- . **Premièrement** : Combien de clients de la cible habituelle sont effectivement les clients de l'entreprise ? ; Quelle marge de progression possédons-nous ?
- . **Deuxièmement** : Quel est le comportement de nos clients ? ; Que se passerait-il, s'ils venaient à présenter le profil idéal de comportement (en achetant par exemple, toute notre gamme de produits, en les utilisant de manière exclusive et en acceptant de payer le prix fort) ?
- . **Troisièmement** : Pendant combien de temps, en moyenne, nos clients restent-ils fidèles à la société ? ; Que se passerait-il s'ils le restaient toute leur vie ?

50. Pour obtenir une rentabilité optimale dans le cadre d'un système global de suivi des clients il est nécessaire d'agir sur 4 axes : stratégie de positionnement, gestion des investissements, processus opérationnels, structure de l'organisation. Pouvez-vous détailler chacun d'eux ?

FAVORISER L'ÉCHANGE DE VALEUR

Aujourd'hui les équipements informatiques, les logiciels et les bases de données permettent aux entreprises de suivre assez précisément le parcours d'achats de leurs clients en favorisant conjointement une relation client personnalisée. La plupart des entreprises qui se sont dotées de ces moyens peuvent mieux optimiser la notion d'échange de valeur pour chaque client, c'est à dire le rapport entre l'investissement financier consenti et le rendement généré par les commandes de ce dernier. Il leur est même possible d'obtenir une rentabilité optimale en faisant en sorte que chaque segment précis de clientèle (et non chaque client) soit la cible d'une offre sur mesure. Toutefois pour réussir ce challenge, au-delà d'un marketing basique et/ou d'un usage standardisé des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il convient de concevoir un système économique nouveau au sein de l'entreprise.

Un système qui suppose de repenser 4 éléments de base communs à tous les modèles de management :

1. LA STRATÉGIE DE POSITIONNEMENT

Beaucoup d'entreprises s'appuient encore sur des concepts imprécis dans leurs tentatives de compréhension et d'identification des clients en fichiers. Afin de se donner les meilleures chances d'adéquation, elles doivent analyser de manière beaucoup plus fine leurs segments de clientèle, en allant plus loin qu'une simple réponse à la question «Qui achète quoi?».

Il s'agit notamment de saisir toute la palette des comportements clients influençant la rentabilité et ceci, dans le but d'établir un comportement idéal comprenant :

- . La part «d'utilisation» : pourcentage du budget total du client consacré à l'achat d'un produit ou d'un service de l'entreprise
- . Les coûts du service : crédit, garantie, service au client
- . Le prix réel payé : remises, primes et incitations comprises
- . L'effet référence : prédisposition du client à conseiller son entourage en faveur des services offerts par l'entreprise

Il est clair qu'une entreprise ne peut optimiser valablement ses échanges de valeur, sans répondre clairement aux questions suivantes :

- . Quels besoins satisfaire ?
- . Qui se trouve dans l'univers de la clientèle cible ?
- . Quel est le comportement idéal du client ?
- . Quel est l'écart qui nous sépare du potentiel maximal réalisable ?
- . Disposons-nous des éléments pour concevoir les offres indispensables à la réalisation de ce potentiel ?

2. LA GESTION DES INVESTISSEMENTS

Toute dépense additionnelle provoquée par la complexité de l'exploitation, doit se justifier par une rentabilité améliorée dans l'échange de valeur avec le client. Si beaucoup d'entreprises ont déjà mis en place un système d'échanges de valeur avec leur clientèle, la plupart d'entre elles ne se sont jamais livrées à une étude approfondie de ces échanges ou des mécanismes qui en gouvernent la conception.

Il est vrai que la méthode d'investissement permettant d'optimiser les échanges de valeur soulève des questions d'un nouveau type :

- . Comment identifier les «sous-segments» dans lesquels les échanges sont les moins bien optimisés ?
- . Quel processus utiliser pour concevoir et améliorer continuellement les échanges de valeur destinés à combler l'écart qui sépare l'entreprise du potentiel client maximal ?

3. LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Il ne suffit pas d'identifier les échanges de valeur optimaux, il faut également pouvoir les proposer au client de manière efficace. Alors que beaucoup d'entreprises conçoivent d'abord des processus opérationnels de niveau mondial, puis déterminent les types d'échanges de valeur qu'elles sont ensuite capables de réaliser, il vaut largement mieux inverser ce mode d'action, en commençant par identifier les échanges de valeur optimaux, puis de remonter en arrière en concevant des processus adaptés.

Plusieurs questions doivent se poser à ce stade, dont celles-ci :

- . Quelle organisation faut-il choisir pour y parvenir ?
- . Comment une entreprise peut-elle gérer les compromis entre l'augmentation de valeur fournie au client et le coût de la complexité induite par cette opération ?

4. LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION

Pour la plupart des entreprises, il est plus facile de concevoir de nouveaux outils technologiques et de nouveaux processus d'exploitation, que de favoriser les attitudes et les comportements appropriés de la part du personnel. En vérité, le défi qui consiste à changer le comportement des salariés s'apparente à celui qui a pour but d'obtenir le comportement idéal chez le client. Il est d'ailleurs admis que l'écart qui sépare le personnel de son potentiel maximal est, dans bon nombre de cas, aussi important que l'écart existant entre l'acquis et le potentiel du client. Il existerait ainsi dans chaque organisation, une corrélation «invisible» entre le potentiel maximal des employés et celui des clients.

Pourtant dans de nombreuses sociétés, les systèmes de gestion des ressources humaines sont à l'image des systèmes de relation client et inversement, c'est à dire souvent inefficaces et d'un mauvais rendement. Ils se concentrent principalement sur des relations de type «prêt-à-porter», plutôt que de rechercher des échanges de valeur «sur mesure», reconnaissant l'existence de différences tant dans les comportements que dans les besoins, les motivations et les aspirations du personnel.

En terme de management, les dirigeants doivent par conséquent se poser les questions suivantes :

- . Quel pourcentage du personnel représente les collaborateurs à fort potentiel ?
- . Quel est le comportement idéal que j'attends d'eux ?
- . Comment identifier avec précision les qualifications et comportements indispensables des salariés, pour la conception et la réalisation des échanges de valeur avec la clientèle ?
- . Comment identifier de façon explicite les obstacles qui empêchent le personnel d'adopter des comportements allant dans le sens d'un potentiel maximal ?
- . Quels systèmes de motivation (rémunération, récompenses, formation...) pour atteindre un comportement idéal de la part de l'ensemble du personnel ?

51. Il existe une douzaine de techniques permettant de retarder techniquement l'échéance du départ du client, lesquelles ?

RETARDER L'ÉCHÉANCE

D'après Frédéric Hennes, consultant senior du cabinet Krauthammer International, «*un acheteur ne pense qu'à une chose : trouver un meilleur fournisseur que celui avec lequel il travaille*». Une réalité quotidienne vécue par l'ensemble des commerciaux, pour qui la fidélisation ressort d'un sacerdoce éreintant sur le terrain. Le phénomène est également vrai en matière de fidélisation à distance, cadre dans lequel la relation avec le consommateur s'inscrit forcément dans la perspective d'une durée limitée. En matière commerciale, il existe toujours un temps où le client a envie de changer d'air et d'aller voir ailleurs !

Plusieurs techniques permettent toutefois de retarder l'échéance, en tirant entre temps, le meilleur parti de la relation client :

. Bâtir une relation de confiance

Entretenir une relation de confiance avec chaque client est à la base de la réussite en matière de fidélisation, comme d'ailleurs dans tout type de relation. Celle-ci doit s'appliquer au travers de la fiabilité et de la qualité du produit et des services proposés, du juste rapport prix/adéquation ressortant de la transaction commerciale, de la relation réciproque de respect entre le client et son contact, de l'écoute effective du client à l'occasion de sa demande ou de sa réclamation et du respect des engagements pris.

. Améliorer la qualité de l'accueil

Pour garder ses clients, la première règle consiste à ne pas les indisposer par un comportement indélicat. L'accueil téléphonique et sédentaire reste le premier point névralgique de nature à motiver le client à poursuivre ou non, son lien avec la marque. Pour éviter une non qualité au stade de l'accueil, il convient par conséquent de qualifier le personnel et de normaliser les procédures, ou au contraire, de favoriser des initiatives individuelles avec des collaborateurs compétents.

Chaque client doit pouvoir disposer d'un «confort psychologique», lorsqu'il entre en contact avec l'entreprise ou lorsqu'il utilise le matériel mis à sa disposition. Aussi, les premiers réflexes de l'accueil sont toujours de dire bonjour, d'avoir le sourire, de faire preuve d'amabilité, de pratiquer une écoute attentive et de remercier à la fin, le client de sa visite ou de son appel. Les formules négatives, l'indifférence, le mépris, la vulgarité et les attentes trop longues doivent être formellement éradiquées dans toute première ligne d'accueil.

. Etudier la corrélation entre satisfaction et fidélité

En général, les clients fidèles ne sont pas ceux qui sont «satisfaits», mais ceux qui sont «*complètement satisfaits*», c'est à dire «*enchantés*». Une nuance de taille, qui suppose de bien définir les critères pour lesquels l'entreprise a tout intérêt à se montrer excellente, puis de cerner ceux qui n'ont aucun effet sur la fidélité et sur lesquels elle risque de faire inutilement de la «surqualité». En ce domaine, le «mapping de satisfaction» permet de définir les véritables priorités entre tous les critères de services et de qualité présents dans l'offre.

. Participation des clients à la conception des offres commerciales

Il s'agit là de consulter un panel ciblé de clients, afin de connaître leurs suggestions créatives ou pertinentes en amont de la fabrication et/ou de la commercialisation des produits et services. Pour que la démarche soit efficace, il est nécessaire de rencontrer physiquement les clients dans un cadre convivial, en leur donnant réellement voix au chapitre pour choisir et/ou concevoir les caractéristiques principales du produit. Il est également envisageable de créer un club de développement avec certains clients privilégiés, en les faisant pré-tester les futurs modèles, ce qui a pour effet de créer une solidarité de fait.

. Le client mystère

L'entreprise envoie régulièrement de faux clients dans son réseau de magasins, distributeurs ou agences, lesquels viennent observer anonymement l'acte d'achat dans ses moindres détails. Cette démarche contribue à fournir une mine d'informations utiles, bien supérieure aux traditionnels questionnaires.

. Mise en place d'un baromètre

La qualité du service est un critère décisif de la fidélité. Aussi pour suivre les progrès réalisés par l'entreprise, il est recommandé d'adresser un questionnaire, de réaliser annuellement un entretien téléphonique ou en face-à-face. Il s'agit ensuite d'attribuer des notes aux différentes composantes du service afin d'identifier les possibilités d'amélioration.

. Opportuniser les réclamations

Lorsqu'un client se plaint, c'est qu'il a une relation forte avec le produit. C'est donc une chance pour l'entreprise que de pouvoir se rattraper en proposant une solution en réparation, car dans la grande majorité des cas, les clients ne se plaignent pas et se contentent d'aller voir ailleurs.

. Service clientèle

Les chargé(e)s de clientèle ou le service d'assistance téléphonique ne doivent pas seulement rassurer les clients mécontents ou interrogatifs, mais aussi faire remonter les informations en vue d'améliorer l'offre et la qualité des produits. Tout service clientèle digne de ce nom doit être équipé d'un système informatique utilisant des logiciels spécialisés (par exemple CRM). Au minimum, les progiciels doivent être associés à un traitement de texte capable de transcrire automatiquement les références et les coordonnées du client, le motif précis de son appel et la solution envisagée, sur des lettres types adressées sous 48 heures.

. S'engager sur la conformité des prestations

La promesse «satisfait ou remboursé» est une excellente formule. Son principe tient en une phrase : le fournisseur ne mérite par l'argent de son client si celui-ci n'est pas satisfait. En général, la promesse ne porte pas sur un élément clé du service ou du produit, mais sur un critère d'accompagnement (prix, délai, usage précis...). L'engagement ne doit comporter aucune condition ni réserve pour le client et aller au-delà de ce que l'acheteur peut espérer. L'important, c'est d'assurer au client qu'il est dans son bon droit et que pour obtenir réparation, il n'aura pas besoin de le revendiquer.

. Diffusion en interne des messages

Pour améliorer concrètement le contenu de l'offre, les suggestions doivent remonter régulièrement au service marketing, au service qualité et à la production. Toute réclamation doit donc faire l'objet d'une analyse portant sur les causes probables de dysfonctionnement, afin de pouvoir entreprendre des correctifs techniques puis de recentrer la communication et/ou le message publicitaire sur les points jugés les plus importants et les plus satisfaisants pour la clientèle.

. La méthode QRP (Quality Review Process)

Il s'agit de mesurer la confiance de chacun des principaux clients, en demandant aux collaborateurs de l'entreprises d'organiser et de conduire l'entretien chez le client (75 à 100 contacts en moyenne), sous forme de binômes (un commercial et un salarié du siège). Un indice global de satisfaction est établi par client, puis les principaux résultats de l'enquête sont communiqués «fidèlement» à l'ensemble des clients.

. La fidélité comme critère de rémunération

Les forces de vente et surtout les responsables de centres de profit sont concernés en priorité, lorsqu'il s'agit d'allouer une prime basée sur la fidélisation des clients. En général, le bonus se calcule d'après des indicateurs de qualité de service faisant l'objet de normes précises. Il est obligatoire que le choix des indicateurs soit accepté par tous et calqués sur les nécessités de l'entreprise. Pour donner de la crédibilité au système et valider l'objectivité des modalités de contrôle, il est recommandé que la gestion soit détachée à des organismes extérieurs.

Dans toute politique de salaire, le critère «fidélité» doit être établi sur une durée de 3 à 5 ans, alors que la recherche de prospects au travers de challenges ne doit recouvrir qu'une période de 3 à 6 mois.

. Demander à son client de rendre un service

Cette pratique est surtout valable dans les entreprises industrielles. Il s'agit de solliciter les bons clients, en leur demandant d'apporter leur contribution ou leur témoignage nominatif, à l'occasion d'une présentation de produit à de nouveaux prospects (réunion, visite d'entreprise client ou fournisseur).

52. Comment endiguer la violence verbale en provenance des clients agressifs ?

LA MONTÉE DE LA VIOLENCE VERBALE

D'après l'*Anact* (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) près de 6 millions de salariés, soit 30% du total, sont confrontés à une forme ou à une autre de violence verbale directement sur leur lieu de travail. Le front office (service commercial, service consommateur, accueil, standard) est tout particulièrement concerné sachant que celui-ci doit faire face régulièrement à 3 catégories de clients indésirables, lesquels représentent de 1 à 5% de la clientèle de toute entreprise. Le développement de cette forme d'agressivité par la clientèle n'est pas un phénomène nouveau ni un acte de délinquance. Il concerne le plus souvent des personnes insatisfaites ou frustrées qui sont loin d'être en situation de précarité sociale. Le stress professionnel, le stress d'une commande, l'abus de médicaments ou d'alcool, la longueur d'une attente, la non prise en considération d'une demande précise, des décisions unilatérales ou jugées injustes peuvent conduire les usagers, les clients, les salariés ou les cadres à des comportements de violence verbale et d'incivilités : plaisanteries déplacées, vexations, insultes, menaces, gestes obscènes... induisant des situations conflictuelles.

UNE PRÉPARATION INSUFFISANTE

D'après le psychiatre Patrick Légeron *«les entreprises portent leur part de responsabilité dans l'explosion de la violence verbale. En promettant tout et tout de suite, la publicité crée une attente et les clients éprouvent une grande frustration quand elle n'est pas satisfaite»*. En interface directe avec les clients mécontents, il est prouvé que ce sont les salariés eux-mêmes qui dans les 3/4 des cas amplifient le phénomène de la violence verbale (et les agressions) en ne sachant pas gérer efficacement la situation, en perdant leur calme et en surenchérissant. Face à l'amplification croissante de cette agressivité sur le lieu de travail, la prévention par la formation reste la meilleure des solutions d'autant plus que les conséquences coûtent cher aux entreprises en terme d'absentéisme, d'arrêts maladie, de climat de tension, de déstabilisation des salariés dans leurs fonctions (stress, angoisse, dépression...).

PRENDRE EN CHARGE LES SALARIÉS VICTIMES

Un suivi médico-psychologique ou au minimum un débriefing régulier est indispensable pour les salariés victimes d'agressions verbales. Réalisé sur le modèle de ce qui est fait pour les victimes d'attentat, ce suivi doit être réalisé par le médecin du travail, un psychologue, un coach ou le manager lui-même. L'objectif principal est de laisser parler librement la victime afin de lui permettre de se libérer toute seule de sa tension intérieure, de son stress traumatique ou post-traumatique. L'écouter doit montrer une réelle capacité d'écoute active en s'interdisant d'interrompre, de porter un jugement de valeur ou de conseiller. De la même manière, l'encadrement direct doit aider le salarié à reprendre normalement son activité en s'obligeant à respecter une règle d'or qui est de *«ne jamais banaliser l'agression, ni à l'inverse la dramatiser à l'excès.»*

LES SOLUTIONS À ADOPTER

D'après Jacques Horovitz, professeur à l'IMD Lausanne, *«un mauvais client est souvent quelqu'un qui n'a pas compris ce qu'il peut légitimement attendre»*.

Il existe des règles précises pour identifier et écarter les prospects et clients non rentables et indésirables, dans le respect des usages et de la loi, tout en restant courtois :

1. Annoncer clairement la couleur dès le départ de l'entretien en indiquant le type de service précis que le prospect/client peut réellement attendre compte tenu de la nature de l'offre ou de son pouvoir d'achat.
2. Répondre à une demande (appel d'offre, consultation) par des prix exagérés et/ou en prétextant un manque permanent de stock.
3. Réduire le plus possible les postes qui coûtent à l'entreprise (temps de traitement administratif des réponses par des courriers standardisés, temps d'information commercial, limitation du nombre de mailing...)
4. Diriger le client vers un autre prestataire ou une solution déjà automatisée (serveur Internet, serveur vocal...)
5. Relever volontairement les tarifs en l'informant précisément de ce qu'il coûte à l'entreprise (temps exact passé avec lui, CA actuel enregistré avec lui, coût des actions déjà engagées...)
6. Informer clairement que la demande n'est pas en adéquation avec le pouvoir d'achat, en prenant le pari que celui-ci s'offusque et parte définitivement

7. Opposer un «niet» irrévocable face à un client insistant ou de mauvaise foi, tout en restant courtois et poli en s'appuyant sur des faits précis et incontestables.
8. Faire le sphinx (léger sourire bouche fermée) en laissant parler son interlocuteur (vider son sac) et en ne répondant surtout pas, pour conclure au bout de quelques secondes ou minutes sur une solution surprise (prendre rendez-vous avec M. intel, proposer de repasser tel jour à telle heure ou d'écrire à un service précis).
9. Décourager son interlocuteur, voire le dégoûter en adoptant un comportement de fuite, en devenant l'homme invisible impossible à rencontrer ou à joindre au téléphone. Il est également possible de ne pas répondre au premier courrier en attendant la relance, de répondre avec retard au dernier courrier en demandant des explications complémentaires, de répondre avec un décalage volontaire d'un ou deux courriers.
10. Sortir l'indésirable en le raccompagnant vers la porte tout en veillant à ne pas utiliser de critères discriminatoires portant atteinte aux libertés essentielles comme la religion, la race ou le sexe... et en arguant du fait qu'il y a eu de sa part un manquement aux usages, au règlement intérieur ou au refus de s'y plier.
11. Réaménager l'espace destiné à recevoir les clients et prospects sachant qu'un décor ou une organisation adaptée du bureau ou du lieu d'accueil influent directement sur le comportement de l'utilisateur.
12. Prévoir des rotations de personnel plus rapides afin d'atténuer le phénomène d'usure face à la répétition des incivilités.

53. Quels sont les différents profils de clients à problème ?

LES MAUVAIS CLIENTS

Dans l'entreprise, ce sont souvent les mauvais clients qui tirent la rentabilité vers le bas, sachant toutefois que ces derniers ne doivent pas être associés aux clients exigeants dont l'apport positif est au contraire de nature à faire progresser le service clientèle.

Il existe 3 familles de mauvais clients :

. **La première famille** d'indésirables (mauvais payeur, harceleur, arnaqueur) concerne tous ceux qui font perdre de l'argent à l'entreprise. Le mauvais payeur se retrouve principalement dans les grands groupes qui, par leur taille, imposent de manière directive et autoritaire leurs propres conditions de paiement et mettent à mal la trésorerie. Par sa manie de gratter tout ce qu'il peut, le «harceleur» est d'autant plus nuisible pour la marge de l'entreprise qu'il coûte plus cher qu'il ne rapporte. Quant à l'arnaqueur, il entraîne une baisse de profit par l'usage immodéré du SAV ou du service consommateur obligeant à une double livraison.

. **La seconde catégorie** de clients problématiques est constituée par des prospects impossibles à transformer en clients. Il s'agit le plus souvent d'individus qui changent tout le temps d'avis comme l'indécis, le casse pied, l'irréaliste et le négligent. Aucune relation d'affaire n'est vraiment possible avec eux, compte tenu de l'instabilité de leurs comportements, de la non fiabilité des prises de rendez-vous et/ou de leurs exigences irréalistes.

. **Le troisième profil** de clients catastrophes recouvre ceux qui agissent comme des éléphants dans un magasin de porcelaine. Il s'agit des grossiers personnages, des mufles et des personnages tyranniques qui n'hésitent pas un instant à agresser le personnel de l'entreprise ou du magasin, voire à déstabiliser les autres clients en étant prompts à faire un scandale à la moindre occasion. Leur présence contribue à stresser et à démoraliser les équipes en place.

LES 9 PROFILS DE CLIENTS À PROBLÈMES

Il est clair que certains clients ont un véritable pouvoir de nuisance et peuvent créer un véritable enfer pour les vendeurs et le personnel d'accueil. Pire encore, ils peuvent nuire à l'image de l'entreprise en s'adressant directement à la presse, aux associations de consommateurs ou à la justice.

. **Le mauvais payeur** : Par oubli, calcul ou habitude son objectif est de se faire oublier le plus longtemps possible en prenant son fournisseur pour un «banquier», dont le silence et la complaisance l'aide ainsi à protéger sa propre trésorerie tout en prenant le risque de plomber la sienne.

. **Le Harceleur** : Son truc c'est de demander, de demander et de demander encore en usant et en abusant des techniques de négociation. Tout chez lui est prétexte à une demande de remise ou de geste commercial, alors même que le plus souvent il ne représente qu'un petit compte client.

. **L'arnaqueur** : Mi-escroc, mi-joueur, il utilise des arguments fallacieux en vue de négocier une remise, se faire rembourser ou obtenir un avantage supplémentaire. Il n'a aucun scrupule à mentir en affirmant avec aplomb que «le produit n'était pas dans le colis» ou «qu'il n'a encore rien reçu avec le courrier» ou «qu'il a bien envoyé son chèque et que le retard est du ressort de La Poste...»

. **L'indécis** : Il manque de fiabilité en hésitant, en tergiversant, en donnant même l'impression de se décider, pour au final se raviser au dernier moment et ne rien acheter du tout.

. **Le casse-pied** : Il fait perdre son temps au personnel d'accueil et de vente en demandant de nombreuses explications et/ou en racontant sa vie, alors qu'il n'a pas l'intention d'acheter et/ou n'a même pas encore pris sa décision.

. **L'irréaliste** : Il demande que l'objet de son achat soit immédiatement traité et réalisé pour avant hier, en ne tenant aucun compte des délais, des réalités et des contraintes objectives du fournisseur.

. **Le négligent** : Mal organisé et étourdi, il oublie de remplir, signer et/ou retourner le bon de commande ou le règlement tout en s'inquiétant de ne rien recevoir.

. **Le tyran** : Sûr de lui par le fait qu'il possède de l'argent ou représente une entreprise importante ou prestigieuse, il se permet de traiter sans considération le personnel du magasin ou de ses fournisseurs.

. **Le goujat** : Il n'a aucun sens civique ni relationnel en ouvrant sans état d'âme les emballages, en utilisant le matériel, en consommant sur place tout en indisposant les autres clients et/ou en agressant le personnel.

54. Parmi les 4 principaux types de clients en entreprise comme en magasin, comment traiter de manière différenciée le client adulte, le client assisté, le client phobique, le client prince ?

Dans le prolongement du traitement des clients indésirables, il existe 4 grands types de clients chez lesquels il est nécessaire d'adopter des règles de conduite différenciées en matière d'accueil et de vente.

1. LE CLIENT ADULTE

C'est le client idéal qui a une idée bien précise de ce qu'il veut acheter. En général son comportement est lisible, assez directif et précis assorti d'un contact visuel clair et décidé. Il est sensible à la courtoisie, à la compétence du vendeur et à la qualité promise du produit ou du service. Si l'entreprise ou le magasin lui apporte satisfaction sur ces 3 points, il deviendra rapidement un client fidèle. Il convient par conséquent de :

. **Ne pas le sous-estimer** : Malgré son air sympathique et sa bonne volonté apparente, l'adulte dispose d'un esprit critique affûté et peut sortir très rapidement ses griffes. Il sait ce qu'il veut et attend du vendeur que celui-ci soit à la hauteur, qu'il l'écoute et prenne en considération sa demande précise. En général, le client adulte ne demande pas la lune et sait parfaitement tenir sa place dans une file d'attente à condition qu'on lui indique d'emblée qu'on va s'occuper de lui. Sans marque d'égard, face à l'incompétence ou à l'indifférence il part et ne revient plus.

. **Ne pas le contraindre** : L'adulte est sensible aux marques d'intérêt et admet sans problème qu'on puisse lui proposer un produit plus cher et de meilleure qualité, si tant est que celui-ci soit adapté à ses besoins. Cependant s'il revient à sa première idée, il ne faut pas insister au risque que le vendeur perde, à ses yeux, une partie de sa crédibilité. De la même manière, si le client adulte dit qu'il souhaite réfléchir, ou qu'il est trop pressé pour se décider, il vaut mieux abonder dans son sens.

. **Jouer la carte de la franchise** : L'adulte est un client et un consommateur averti qui exige des réponses précises. En cas de doute quant à la précision de la réponse à donner, le vendeur doit solliciter l'avis d'un collègue plus qualifié ou avouer son ignorance en y mettant les formes.

2. LE CLIENT ASSISTÉ

Il se reconnaît par des *stops and go* dans ses déplacements, il tourne en rond avec un regard en coin pas assuré. C'est le contraire de l'adulte par le fait qu'il ne sait pas très bien ce qu'il veut. Son regard ose à peine croiser celui du vendeur et se comporte comme un grand timide qui a du mal à solliciter un renseignement. En fait, il aspire tout simplement à être pris en main par un vendeur secourable.

. **Le rassurer au plus vite** : Il donne l'impression de déranger, ce qui nécessite de lui adresser rapidement des signes de reconnaissance (sourire bienveillant, bonjour, contact visuel franc et chaleureux...). En fait, il a besoin de s'adosser à quelqu'un de sûr, inspirant confiance, disponible et jouant le rôle de copain. A partir de ce moment là, il exigera d'être constamment pris en charge et qu'on ne l'abandonne pas au risque alors de le voir partir et perdre la vente.

. **Lui faire des propositions** : Le client assisté attend du vendeur que celui-ci se mette à sa place et décide en définitive de ce qui est bien pour lui. C'est principalement l'avis extérieur, positif et enthousiaste du vendeur qui enclenche réellement sa décision d'acheter.

. **Ne jamais le laisser seul** : Laisser l'assisté tout seul, c'est prendre le risque qu'il se pose mille questions et se convainc que son achat n'est pas judicieux. Aussi, il est nécessaire que le vendeur reste sur ses gardes jusqu'au règlement final en évitant par exemple, de le laisser partir vers d'autres rayonnages ou de le laisser trop longtemps seul dans la cabine d'essayage.

3. LE CLIENT PHOBIQUE

Il se reconnaît à son expression quasi paniquée au moment du croisement de regard comme à son attitude fuyante. Il perçoit le vendeur comme un prédateur qui doit l'obliger à acheter. Tous les signaux perçus (mimiques, postures, discours) entretiennent chez lui un réflexe de recul, de repli d'autant plus qu'en général, il ne sait pas dire non et se sent obligé de repartir avec quelque chose. C'est pour cela que ses espaces commerciaux de prédilection sont les grandes surfaces sans vendeurs, la VPC et Internet.

. **Faire preuve de discrétion** : Contrairement à l'assisté, tous les signes de reconnaissance émis vont lui faire peur et l'amener à redoubler d'appréhension. Il ne faut donc pas l'effaroucher en ne le contrariant pas et en le laissant déambuler à sa guise. Ayant trouvé l'article qui lui plaît, il se dirigera ensuite de lui-même vers la caisse pour payer.

. **Utiliser l'empathie** : Ce type de client nécessite une certaine subtilité dans l'approche afin de pouvoir espérer gagner sa confiance. Après l'avoir laissé librement manipuler les articles, produits ou équipements, il convient de se rapprocher progressivement de lui en ne posant jamais de questions directes. Il s'agit plutôt d'apporter une aide en l'interrogeant sur ses goûts et en essayant de s'identifier à ses préoccupations.

. **Ne pas lui forcer la main** : Souvent incapable de dire non à un vendeur insistant, la tentation serait alors grande de lui faire acheter plus qu'il ne voudrait. Une erreur fatale, car il y a de grande chance pour que celui-ci ne revienne plus tard accompagné et demande à se faire rembourser ses achats inutiles.

4. LE CLIENT PRINCE

Véritable cauchemar du vendeur, il l'accapare autoritairement, le traite comme un esclave et ne craint jamais de doubler la file d'attente comme de se frotter aux autres clients. Il aime se faire remarquer, parler fort, montrer des signes extérieurs de richesse et se faire valoir en essayant de nombreux produits chers, bien qu'il ne soit pas si dépensier que cela.

. **Garder sa bonne humeur** : Sans la présence d'autres clients, le mieux est de se plier aux 4 volontés du «prince» sans jamais faire le moindre geste d'énervement, car si cet individu se sent remis à sa place, il peut alors faire un esclandre ou s'engager dans un excès d'essayage, de demande de démonstration pour en fin de compte, acheter autre chose. En fait, c'est en se montrant stoïque et souriant que ce type de client aura le moins envie de jouer avec son interlocuteur.

. **Utiliser la flatterie** : Pour le convaincre, le mieux est de mettre en avant la rareté de la marchandise (dernier exemplaire, réassortiment limité). En période d'affluence, il s'agit principalement d'éviter que ce type de client ne fasse fuir la clientèle et/ou ne l'indispose par un rejet de ses manières. La meilleure solution consiste alors soit en l'usage d'une fermeté courtoise de type : «un autre client me demande conseil. Je vous laisse réfléchir» ou encore de mettre un terme à ses exigences en flattant son ego : *«je ne vous conseille pas cet article, car il ne vous met pas du tout en valeur»*

55. Quelles sont les 7 formules qui permettent de choyer ses clients afin d'entretenir à coup sûr leur fidélité ?

Le principal objectif recherché par la plupart des entreprises dynamiques est celui de la fidélisation de leurs clients, afin de les rendre moins vulnérables aux assauts des concurrents. Si le meilleur moyen consiste à répondre précisément à leurs attentes et surtout à tenir, voire raccourcir les délais, un cortège de petites attentions permet d'entretenir agréablement et durablement les relations. Pour Julien Lever, DG de *Multicom*, «*Si vous vous intéressez à vos clients en tant qu'individus, vous n'aurez pas de mal à trouver les attentions qui leur feront plaisir*». Il est vrai qu'en ce domaine les deux axiomes de base de toute action commerciale restent : «*Fidéliser coûte moins cher que conquérir de nouveaux clients*» et «*un client satisfait est un client fidèle*».

Dès lors, il apparaît évident que les services rendus, les primes, les invitations et autres petits cadeaux donnent du cœur à l'ouvrage en favorisant une «fidélisation durable». Plusieurs «positives attitudes» et méthodes d'approche, associées à un savoir-vivre professionnel impeccable, permettent de créer un bon sentiment, une sympathie, une préférence à la marque ou au magasin, favorisant une sorte d'«affection économique» entre le client et son fournisseur.

7 FORMULES POUR FIDÉLISER

Au-delà des techniques courantes utilisées par l'entreprise pour choyer ses clients, il est toujours bon de les actualiser et/ou de les compléter dans le cadre d'un véritable investissement «Fidélisation» producteur, plus tard, de chiffres d'affaires. 7 formules permettent d'entretenir la fidélité du client à petite, moyenne ou haute dose :

1. RENDRE SERVICE

Prodiguer des amabilités reste d'abord une question d'état d'esprit, d'attention et de disponibilité envers ses clients, que tout professionnel digne de ce nom doit sans cesse cultiver. Il est ainsi fortement recommandé de faire preuve de courtoisie, d'honnêteté, voire même d'humour dans le cadre d'une mise en valeur constante de la personnalité de ses clients et ce, à tous les échelons de l'entreprise.

Cela nécessite tout particulièrement pour les services concernés une capacité d'écoute, un échange régulier et une force de proposition capable de présenter des produits ou des services que le client ne connaît pas. Selon l'expression de Patrick Cauvin, DG de l'agence *Com'in*, il faut dorénavant «*arrêter de voir ses clients comme des raisons sociales*» en essayant d'être vraiment attentif à leurs attentes et à leurs projets.

Exemples de services à rendre dans un but désintéressé :

- . Etre réactif et disponible lorsque le client pose une question en répondant systématiquement à toutes ses demandes ;
- . Respecter son rythme de travail en évitant de l'appeler durant les périodes «charrette» ;
- . Partager avec lui des informations importantes ;
- . Découper un article ou acheter un livre en rapport avec son activité professionnelle ou ses centres d'intérêt ;
- . Aider une personne de sa famille à trouver un stage ;
- . Adresser par e-mail des photos ou des documents utiles pour lui ;
- . Proposer un interlocuteur unique et compétent en vue de simplifier les relations courantes, notamment en cas de litige ;
- . Jouer l'entremetteur en essayant d'aider son client à dégoter un marché, à rencontrer une relation utile, à résoudre un problème ;
- . Passer, de temps en temps, un coup de fil de courtoisie sans aucun lien direct avec les affaires en cours ;

2. L'ÉVIDENCE DU SBAM

Rien de tel que d'adresser à son client et à son entourage des signes sincères de reconnaissance comme à bien le recevoir. Le Sbam (sourire, bonjour, au revoir, merci) est en quelque sorte le b.a-ba de toute relation conviviale et personnalisée. En fait, il s'agit d'une succession de petits mots et de petits gestes qui peuvent rapporter très gros.

Ainsi, le voyageur *Selectour* a mis au point une petite bible du comportement face au visiteur reposant sur quelques préceptes simples :

- . «j'essaie de croiser son regard et lui sourire» ;
- . «Je le salue par un bonjour» ;
- . «Lorsque je le reconnais, je l'accueille par son nom» ;
- . «J'arbore un badge nominatif précisant ma qualification» ;
- . «A l'issue de l'entretien, je prends congé par une formulation de politesse», etc.

3. OFFRIR UN CADEAU

Les petits cadeaux ou «goodies» ont toujours été d'excellents vecteurs de communication. Plus le cadeau crée un effet de surprise sans lien direct avec le produit livré, mieux c'est.

Avant d'offrir un cadeau, les spécialistes recommandent de se poser 3 questions afin d'éviter les fautes de goût :

- . A qui le cadeau est-il destiné ? (homme, femme, collaborateur, dirigeant, jeune branché, futur retraité...). Il s'agit de définir le style et le coût unitaire des objets.
- . Comment est-il distribué ? (sur un salon, par courrier, par le commercial...). Cela permet de déterminer sa taille, son poids et son encombrement maximal.
- . Quelle image souhaite-t-on véhiculer ? (publicité du produit, notoriété de la marque, image du groupe, ou simplement offrir un objet utile)

Le *Syprocaf* (Syndicat professionnel du cadeau d'affaires) recense plus de 30 catégories d'objets publicitaires (maroquinerie, arts de la table, accessoires pour voiture, instruments d'écriture, décoration, voyages, week-end, hi-fi, beauté, ainsi que services à domicile...).

Quelques nouveautés et indémodables :

- . Lecteur de carte bancaire (indique les dernières transactions enregistrées).
- . Souris «fantaisie»
- . Baladeur MP3
- . Chèque-cadeau, beau livre
- . Calendrier, stylos, agendas
- . Bouteille de vin, colis gastronomique

4. VALORISER SON CLIENT

Une des règles d'or est d'apporter autant que l'on vous apporte. Dans le cas précis d'un réseau de distribution ou de revente, l'objectif doit être de créer une bonne ambiance sur le lieu de vente tout en permettant d'optimiser les ventes.

Il est alors recommandé de mettre en place quelques mesures simples et pertinentes :

- . Mise à disposition gratuite d'échantillons, de produits d'essai ou de dégustation ainsi que des présentoirs, afin de permettre une dynamisation du magasin.
- . Offrir un logiciel d'aide à la vente permettant au client d'intégrer lui-même ses propres paramètres afin de pouvoir ensuite dégager des perspectives de rotation des stocks, de merchandising, d'optimisation de son agencement, etc.
- . Formation gratuite au produit durant une demi-journée ou une journée maximale.

Pour les clients particuliers, plusieurs petites attentions favorisent la motivation à la fidélité, au-delà de la fameuse carte de réduction et/ou de celle permettant d'accumuler des points en vue d'obtenir un cadeau :

- . Formule d'assistance à la carte ;
- . Service de conseils téléphoniques gratuits, pertinents et rapides ;
- . Sur place, faire patienter agréablement le client en lui offrant une boisson, des friandises, une spécialité, tout en se montrant chaleureux et de bonne humeur avec lui.

5. SORTIR LE GRAND JEU

Même s'il devient difficile d'épater le client, une autre règle d'or est de recevoir les clients de façon agréable en leur offrant un cocktail, un repas dînatoire ou un spectacle dont ils se souviendront. L'invitation doit contribuer à nouer des liens de manière amicale avec ou sans entregent. Par principe, les invités doivent être triés sur le volet selon leur «potentiel», même si l'entreprise invitante se doit de paraître totalement désintéressée vis-à-vis d'eux. Elle doit considérer que ses invités sont là exclusivement pour s'amuser et non pour favoriser le business.

Une autre règle est de ne pas chercher à soudoyer le client, sachant que dorénavant beaucoup d'entreprises sont relativement vigilantes sur la déontologie des cadeaux reçus. Dans les grandes et moyennes entreprises certains collaborateurs, cadres et acheteurs ont même l'obligation de ne rien recevoir ni d'accepter aucune invitation. Dans la même optique, lorsqu'une entreprise invite un collaborateur alors qu'il n'est pas prévu de devenir client, la simple décence veut que l'invitation soit refusée.

6. MISER SUR UN OUTIL DE DIALOGUE

D'après Eric Camel, président de l'agence de communication *Angie*, «*Organiser des petits déjeuners à thème ou publier un magazine plus informatif que promotionnel est une façon de témoigner notre considération à nos clients*». L'objectif est ici de faire de la communication le nerf des relations d'affaires en s'obligeant à rester en contact permanent avec les clients.

. Quelques exemples d'initiatives efficaces :

. Petit déjeuner à thème

Il s'agit de lancer des invitations pour participer gratuitement à un rendez-vous périodique ou exceptionnel, en offrant une collation et un contenu professionnel utile. La qualité de l'intervenant, la convivialité et le caractère agréable de l'ambiance, sont aussi déterminants que le contenu du message afin d'espérer fidéliser un retour et/ou un bouche à oreille favorable.

. Club VIP

Le but est de conjuguer un sentiment d'appartenance et une manifestation de reconnaissance. Dans ce type de club, les membres sont traités comme des *very important personage* et profitent 2 ou 3 fois par an de visites organisées à thème, de soirées-débat, de repas gastronomiques, de spectacles de qualité, etc., en rapport avec l'activité générale de l'entreprise.

. Road shows

Il s'agit d'aller à la rencontre directe des clients de province en leur proposant une rencontre près de chez eux. En général, le programme d'une demi-journée débute par une réunion d'information et d'échange centrée sur la présentation de produits innovants puis se poursuit autour d'un déjeuner. L'intérêt du message transmis compte plus que la forme sachant que les réunions n'ont pas besoin d'être fastueuses pour être efficaces. Que ce soit un camion américain, un car ou un mobilhome aménagé, des tentes spécialement montées dans un environnement agréable, ou un réceptif dans un hôtel-restaurant sympa, le rendement est très souvent positif notamment pour la force de vente locale qui s'est directement impliquée.

. Club d'utilisateurs

Le plus souvent ce type de club est conçu pour les clients de nouvelles applications informatiques et/ou utilisateurs des nouvelles technologies de l'information. Il permet d'échanger ses expériences, découvrir de nouvelles fonctionnalités et surtout de se tenir au courant des évolutions.

. Club «*Alumni*» (c'est-à-dire d'anciens en latin) :

L'objectif de ce club est de conserver de bonnes relations avec les ex-salariés partis travailler dans une autre entreprise mais appelés à devenir des clients ou des prescripteurs.

. Extranet dédié

L'entreprise met à la disposition de ses clients professionnels un serveur leur permettant d'accéder, grâce à un mot de passe, à des informations commerciales, suivre les commandes en temps réel, télécharger des notices techniques ou encore réaliser un bilan technique.

. Consumer magazine

Il s'agit d'éditer son propre magazine d'informations en vue d'apporter périodiquement des informations utiles à l'ensemble de son réseau de clients. Si l'objectif est de mettre en valeur les réalisations de l'entreprise, il est nécessaire d'éviter le nombrilisme en y incluant un contenu pertinent et intéressant pour le lecteur. Dans le même ordre d'idée, une simple lettre périodique ne nécessitant que des moyens PAO internes peut largement suffire à entretenir un lien. Une autre formule facilement accessible à toutes les PME-PMI et TPE consiste à abonner directement leurs propres clients à des magazines ou à des journaux pouvant leur être utiles. Il est alors judicieux d'inclure, de temps en temps, un message personnalisé à l'intérieur.

7. AMÉNAGEMENT HIGH TECH DU MAGASIN

Des techniques de pointe sont actuellement testées par de grandes chaînes de magasins. L'objectif est d'accrocher le passant en le convainquant de faire un tour à l'intérieur. Pour Yves Sassi, Président de l'Observatoire de la Franchise *«Il est vital de trouver de nouvelles réponses, car la concurrence est devenue féroce et la consommation ne se porte pas bien»*. A partir de nouveaux concepts favorisant instantanément un impact visuel, émotionnel et/ou sensoriel, le but recherché est de déclencher la pulsion de l'acte d'achat par le biais du caractère agréable d'odeurs, de couleurs, de sons musicaux, de vidéo, de mobilier ou par le plan de circulation à l'intérieur du magasin.

. Exemples d'aménagements «haute technologie» destinés à attirer et à fixer le passant :

. La vitrine sonore

Selon un nouveau procédé américain, il s'agit de coller des ventouses sur la vitrine afin de la faire vibrer et de la transformer en haut-parleur. Le résultat technique se traduit par un «murmure» continu de musique ou de message publicitaire audible jusqu'à 2 mètres de distance.

. Des écrans tactiles actionnables de l'extérieur

En veille, des écrans diffusent en continu des vidéos afin d'attirer le regard. Lorsque le passant pointe l'index dessus, des informations sur les produits du magasin défilent alors automatiquement créant ainsi une animation permanente même durant les heures de fermeture.

. Un programme musical personnalisé

Très éloignés des CD passant en boucle toute la journée, des programmes de musique sont actuellement conçus et gérés à distance, via l'Internet, par des prestataires spécialisés offrant un style de musique adapté à chaque type de magasin et de clientèle.

Exemple de programme musical réalisé sur mesure pouvant varier selon l'heure et le jour de la semaine : Jazz suave de 9H30 à 11H45 pour une clientèle jugée sage et relativement âgée ; morceaux rythmés entre 12H. et 14H15 (ou le week-end) avec pour objectif d'accélérer le pas et réduire ainsi les embouteillages aux caisses ; Tubes à la mode l'après-midi, car c'est en général le moment où il y a la plus grande fréquentation de jeunes.

. La micro diffusion de fragrances

De fines gouttelettes (moins de 1 micron de diamètre) sont pulvérisées jusqu'aux narines des clients en se dissipant ensuite instantanément sans imprégner ni l'air ni les tissus, évitant ainsi les mélanges risquant d'empester l'atmosphère. Des fragrances boisées, florale, vanille, cannelle ou épicées réputées euphorisantes, sont ainsi destinées à créer une empreinte olfactive dans la mémoire du consommateur. Selon André Holley, professeur de neurosciences à l'université de Lyon, *«Les souvenirs liés à une odeur sont plus puissants et plus durables que ceux associés aux autres sens»*.

. Des murs qui changent de couleur

La technique de la «trichromie» consiste à faire varier l'intensité de 3 tubes fluo vert, rouge et bleu installés côte à côte. L'effet produit est alors un changement permanent de couleur pouvant passer, par exemple, du jaune au mauve en 15 secondes. Ce jeu de lumière sur les murs et le changement de couleur ont, paraît-il, pour effet d'apaiser le consommateur et favoriser chez lui l'acte d'achat dans une atmosphère considérée comme plus «zen».

. La boutique transformable

Ce concept a pour objectif d'offrir aux jeunes consommateurs considérés comme zappeurs et demandeurs de changement et de surprises, un point de vente différent lors de chaque visite. Le magasin est ainsi conçu qu'il peut se métamorphoser, en moins d'une heure, grâce à des cloisons suspendues au plafond et à des revêtements muraux amovibles. Demain, il y a fort à parier qu'offrir 2, 3, 4 ou 5 boutiques différentes en une, sera un concept décisif en centre-ville. A partir d'une simple télécommande, ou via l'Internet, il est déjà possible de créer le changement et rompre la monotonie d'un lieu à certaines heures de la journée, ou tel jour de la semaine, en jouant de manière synchrone sur l'éclairage, la géométrie de la pièce, la décoration visuelle ou encore sur la couleur des murs et des plafonds...

56. Pouvez-vous énumérer 10 mesures à conseiller dans la manière de traiter une réclamation en provenance d'un client sincère et 10 mesures totalement à déconseiller ?

RÉCLAMATION, BIEN RÉPONDRE AU CLIENT INSATISFAIT (Avant 2000)

Les insatisfactions des clients constituent une source permanente d'informations dans l'entreprise, ainsi qu'un apport précieux d'apprentissage pour progresser et se différencier. Il est donc nécessaire de traiter avec soin les mécontents, même s'ils ne sont que 4% à s'adresser directement à l'entreprise (selon le cabinet américain *Technical Assistance Research Programs*). Le principal intérêt est ainsi de pouvoir rebondir et redorer l'image de la société. Dans le commerce, 90% des mécontents qui ont été bien traités restent fidèles à l'entreprise et leur taux de réachat augmente en moyenne de 1,2 à 2 fois par rapport à un panier moyen. De la même manière, un râleur satisfait a tendance à faire de la bonne publicité à 8 autres personnes en moyenne, alors que les clients qui taisent leur courroux (soit plus de 9 sur 10) gardent une rancune rentrée qui se traduit pour 65% à 90% d'entre eux par un aller simple chez la concurrence. Pire encore : les réclamants qui estiment avoir été mal traités contamineront en moyenne 16 autres personnes !

. Plusieurs mesures sont vivement conseillées et d'autres absolument déconseillées face à une personne qui réclame et qui lance ainsi une sorte d'appel au secours :

10 MESURES CONSEILLÉES

1. Partir du principe que l'acheteur est toujours de bonne foi
2. Prendre le client à part et à l'écart des autres, en lui indiquant ainsi par ce geste que sa démarche est prise en considération
3. Dans tous les cas, s'excuser lorsque l'on est en tort et «désolé du désagrément» quand la réclamation n'apparaît pas justifiée
4. Ecouter le client et prendre en compte ses récriminations pour désamorcer le mécontentement, en essayant d'analyser le problème selon des schémas prévus à l'avance. Faire intervenir éventuellement un responsable
5. Lister les motifs de la réclamation (même si 9 fois sur 10 le problème n'est pas nouveau), en essayant par la suite de tirer parti des critiques formulées
6. Faciliter la transmission rapide du dossier (ou du courrier) au service concerné, afin que celui-ci puisse répondre dans un délai très court. Rappeler dans les 48 heures ou adresser un courrier dans les 5 jours est une mesure qui surprend toujours agréablement le client insatisfait
7. Reconnaître le problème et expliquer pourquoi il est survenu, sans rechercher à se disculper. Utiliser des phrases du type «je fais le nécessaire pour que...» ou «soyez tranquille nous nous en occupons de suite» ont l'avantage de mettre en confiance le client
8. Personnaliser chaque réponse en offrant un dédommagement avec un cadeau proportionné à la complexité du problème et/ou à l'importance du client
9. Rembourser ou remplacer le produit aussitôt, sans faire de complication si le cas paraît justifié
10. Anticiper les plaintes en allant au-devant d'insatisfactions prévisibles, en offrant des compensations de qualité afin de calmer la tension naissante !

10 MESURES DÉCONSEILLÉES

1. Laisser attendre le client, ce qui a souvent pour effet d'accroître son mécontentement
2. Mettre en doute la franchise et l'honnêteté de son interlocuteur. En règle générale, les indécis et les habitués du mécontentement sont très souvent minoritaires
3. Se déclarer impuissant, ou utiliser une formule du type «je ne peux vraiment rien faire pour vous»
4. Laisser des blancs dans la conversation ou l'entrecouper par un échange avec d'autres personnes, peut donner à penser qu'on ne prend pas assez au sérieux le client et sa réclamation
5. Se décharger de sa part de responsabilité sur autrui, sur un autre service ou sur la Poste !
6. Remettre à plus tard le règlement du litige (sauf pour les plaintes qui mettent en cause des sommes importantes)
7. Faire la leçon de manière professorale ou juridique
8. Cacher les réclamations en interne, en les dissimulant comme une maladie honteuse
9. Sanctionner les salariés fautifs
10. Ne tenir aucun compte des leçons à tirer des réclamations et des défections de clientèle

57. Sachant qu'aucune entreprise ne sait vraiment réaliser le grand chelem de la relation client, pouvez-vous toutefois indiquer quels en sont les 12 commandements ?

RELATION CLIENT, UN FACTEUR CLEF DE LA RENTABILITÉ (2000)

Selon *Andersen Consulting* Etats-Unis, aucune entreprise ne sait réaliser le grand chelem de la relation client. A partir de l'étude de 54 compétences clés entrant dans le champ de la relation client, il semble que seules quelques unes font la différence en permettant la maîtrise de la gestion de la relation avec le client tout en améliorant la rentabilité de l'entreprise. Parmi elles, figurent la subtilité de la politique de tarification ainsi que la capacité à trouver de nouveaux partenaires stratégiques (alors même que 90% des négociations entamées en vue de nouer des alliances échouent et que sur les 10 conclues, seulement 2 survivent plus de 4 ans). Un autre critère jugé majeur est la capacité à élaborer des plans marketing et commerciaux efficaces et réactifs, directement à l'initiative des équipes qui se trouvent en contact avec le client. D'après l'un des responsables de l'étude menée par *Andersen Consulting* «*tout ce qui est lié à la reconnaissance individuelle du client devra continuer à faire des progrès considérables*».

L'équation la plus délicate à résoudre associe la nécessité de se montrer proche de chaque client, de lui réserver des attentions aussi variées que ciblées tout en contrôlant le risque d'augmentation des coûts. L'une des solutions proposées est «l'automation marketing» ou l'automatisation des actions individuelles via l'usage peu onéreux d'Internet et de l'e-mail. L'autre piste préconisée est de favoriser une véritable délégation terrain dans le but d'améliorer chaque réponse à chaque client. Il s'agit plus précisément de déléguer un vrai pouvoir de décision à l'ensemble du personnel, afin que celui-ci soit en mesure d'agir sur le champ et en temps réel à la demande justifiée du client. Dans sa conclusion, le cabinet *Andersen Consulting* indique que les entreprises doivent dorénavant «*se servir d'un nouveau critère pour mesurer leur performance : l'état de leur capital-client, c'est à dire s'obliger à centrer prioritairement leurs actions autour du client*».

CLIENT, LA NOUVELLE TABLE DES LOIS

Fournir un service client de haute qualité est un art difficile mais possible, dès lors que chaque personne en contact avec le client respecte scrupuleusement les 12 commandements suivants :

1. REPRESENTER SOI-MÊME L'ENTREPRISE

Aux yeux du client, l'entreprise c'est vous, c'est à dire la personne avec laquelle il est en contact. Si le client doit entrer en contact avec une autre personne que soi, il faut alors lui faciliter cette mise en relation en ayant pris soin de prendre contact avec cet autre interlocuteur, en lui ayant présenté le client et l'objet de sa demande. Avant de prendre congé soi-même du client, il faut lui indiquer qu'il peut rappeler et/ou revenir vous voir quand il le souhaite.

2. SE METTRE A LA PLACE DU CLIENT

Pour traiter efficacement la demande d'un client, il faut savoir se mettre à sa place. En fait, il est recommandé de traiter le client comme l'on souhaiterait être traité dans pareil cas. Aussi pour trouver la bonne réponse à ses attentes, la meilleure solution consiste à se mettre dans sa peau, sans arrière pensée ni jeu de manipulation.

3. ÊTRE POSITIF DANS TOUS LES CAS

Le premier réflexe doit être d'éviter l'usage de formules à connotation négative comme : «*je ne peux pas*», «*ce n'est pas facile*», «*c'est un vrai problème*» ou «*nous n'avons pas l'habitude...*». A la place, il faut utiliser des expressions positives comme : «*je vais essayer*», «*je vais me renseigner*», «*il y a sûrement un moyen d'y arriver*», «*voici comment vous pourriez faire...*».

4. RESTER DISPONIBLE

Même surchargé de travail, il ne faut jamais le montrer au client (qui d'ailleurs n'en a rien à faire). Il convient d'utiliser en toute occasion un ton détendu et une attitude patiente. Toutes les tentatives (même en vain) pour aider à solutionner un problème rencontré par le client ont souvent chez lui, au final, un effet favorable tout en donnant une bonne image de l'entreprise.

5. NE PAS RENONCER A UN CLIENT MÉCONTENT

Par essence, un client est versatile car il sait détenir un pouvoir immédiat de décision influencé par ses émotions immédiates. Aussi, 5 minutes de conversations détendues, assorties d'une écoute empathique le laissant parler, suffisent parfois pour amadouer un client mécontent et éviter qu'il passe à la concurrence.

6. LA RÉCLAMATION, UN MOMENT CRUCIAL

Les études montrent que seulement 10% des clients insatisfaits (et qui n'en disent rien) restent fidèles à l'entreprise. Soit une perte de 9 clients sur 10 lorsque l'insatisfaction est mal gérée. A l'inverse, 90% des clients initialement mécontents mais qui ont obtenu satisfaction restent fidèles à l'entreprise. Le bon traitement de l'insatisfaction apparaît donc comme un moment privilégié pour fidéliser la clientèle.

7. S'EXCUSER PERSONNELLEMENT

Tous les clients attendent une réaction humaine lorsqu'ils exposent leur problème. Dans un premier temps, la meilleure attitude consiste à exprimer sincèrement son regret en s'excusant à titre personnel. Dans un second temps, il est bon de montrer sa sympathie par une formule du type «je vous comprends», tout en essayant dans le même temps de mettre fin au désagrément du client.

8. NE PAS MINIMISER LE PROBLÈME

L'utilisation de formules comme «ce n'est pas si grave», «nous n'avons jamais eu ce problème» ou «nous ne sommes pas responsables» sont à bannir, car elles sont inutiles et donnent une mauvaise image de l'entreprise. Chaque client souhaite que l'on s'occupe avec attention de son propre cas, en le considérant comme suffisamment sérieux. Il faut donc montrer un minimum de psychologie, d'autant plus que le client attend de son interlocuteur que celui-ci soit «super bien» formé et expérimenté pour résoudre son cas.

9. S'ASSURER QUE SATISFACTION SOIT DONNÉE

Après traitement du problème, il est recommandé de demander au client si celui-ci a obtenu pleine satisfaction, en utilisant une formule du type «Y-a-t-il autre chose que je puisse faire pour vous ?». Selon sa réponse, il faut alors mettre un point d'honneur à le satisfaire pleinement. Le traitement est identique dans le cas où un autre service est intervenu. Il suffit alors de passer un coup de fil au collègue puis au client, sachant qu'en dernier lieu, seul ce dernier pourra vraiment dire ce qu'il en est réellement.

10. ÉVALUER LA SATISFACTION DU CLIENT

Il est recommandé de demander directement et de manière spontanée l'avis du client sur la qualité du traitement de son problème, en s'obligeant ensuite à tenir compte de sa réaction instantanée. Ne pas hésiter alors à poser une question de confiance comme «*cela répond-il à votre attente ?*» «*êtes-vous satisfait de notre intervention ?*», «*pouvons-nous compter prochainement sur votre fidélité ?*».

11. NE PAS SE REPOSER SUR SES LAURIERS

Souvent après une performance, il arrive que victime d'une trop grande satisfaction de soi, on se démobilise et que l'on perde rapidement le rythme et/ou le niveau d'implication ultérieur. Il est donc nécessaire de rester vigilant et concentré, en évitant l'autosatisfaction. Tout travail parfaitement accompli doit être considéré comme normal. C'est d'ailleurs souvent le 1% non ou mal traité, qui enrayera ensuite l'ensemble de la machine !

12. REMERCIER ET REMERCIER ENCORE

Certains, à tort, considèrent que remercier ou s'excuser sont des positions trahissant la faiblesse ou l'infériorité. En psychologie de la communication, c'est en fait tout le contraire. Dire «Merci», «s'il vous plaît» ou «avec plaisir» démontre une maîtrise relationnelle de la situation. Ce type d'expressions utilisées «sans modération» participent à créer une ambiance conviviale, propice à réjouir l'interlocuteur tout en le mettant en avant. Il est donc fortement conseillé de dire «merci» le plus souvent possible, même et surtout en situation de dominance relative et/ou sans en être obligé.

Source : David Stauffer, Harvard Management Update

58. Pourquoi la réclamation est-elle une seconde chance pour l'entreprise ?

LA RÉCLAMATION EST UNE SECONDE CHANCE POUR L'ENTREPRISE (2001)

Selon Philippe Détrie, Pdg de l'agence *Inergie*, «*la réclamation est un cri d'amour. Un client qui se plaint est un client qui vous aime. Il vous annonce qu'il va vous quitter si vous ne faites rien et vous offre la possibilité de vous rattraper*». Saisir cette seconde chance devrait donc être un réflexe naturel dans toutes les entreprises. En effet, le traitement rapide et efficace d'une réclamation prouve mieux que tout autre slogan, la véritable efficacité commerciale d'une entreprise et l'esprit qualité qui l'anime, alors que l'inverse renvoie à des stéréotypes de comportements économiques aussi superficiels que fragiles. Beaucoup de sociétés sont souvent convaincues d'assurer un service parfait, alors qu'elles font la politique de l'autruche dès lors qu'un litige survient. Elles s'empressent alors d'oublier ce que les clients ont eu à lui reprocher, en évitant de le répercuter à la direction. Pourtant la première règle en ce domaine est d'ouvrir les yeux, car la plainte n'est pas forcément négative. Même si le client est devenu de plus en plus exigeant, il comprend parfaitement qu'une panne puisse survenir. En revanche, il ne pardonne pas l'incapacité à réagir et/ou à ne pas le tenir au courant de l'évolution de sa réparation. De la même manière, le fait pour une entreprise de ne pas tenir ses promesses est considéré comme le pire de tout.

RECUEILLIR LE PLUS DE PLAINTES POSSIBLES

De l'avis de Daniel Ray, consultant chez *Credo*, «*le pire n'est pas un client qui se plaint : c'est un client qui part sans rien dire. Une réclamation n'est pas quelque chose qui doit être pris de façon négative. C'est une chance offerte à l'entreprise de s'améliorer et de fidéliser ses clients. La réclamation est donc une mine d'or. Encore faut-il en favoriser l'expression.*»

En fait, il est prouvé que plus un problème se règle tôt, moins il y a de risques qu'il prenne d'énormes proportions. La règle pour répondre à une réclamation est d'utiliser le même circuit que la demande, avec un léger «plus» destiné à remercier le client de s'être plaint. Ainsi si la plainte est formulée par téléphone, il faut répondre par téléphone tout en confirmant par écrit, la nature des propos tenus.

Certaines entreprises en sont arrivées aujourd'hui à favoriser l'expression des plaintes et à considérer que le meilleur service interne est celui qui a réussi à recueillir le plus de plaintes possibles. Elles savent parfaitement qu'au final, plus les clients se plaignent plus ils resteront après avoir obtenu satisfaction.

59. En matière d'indice de confiance, les sapeurs-pompiers remportent haut la main le gros lot. A l'inverse, les démarcheurs à domicile supportent la plus grande défiance. Pouvez-vous citer les 10 professions ayant le meilleur indice de confiance et les 10 le moins bon au regard des consommateurs ?

LES INDICES DE CONFIANCE (2002)

Une enquête du magazine *Que Choisir* a demandé aux consommateurs d'élire les professionnels de l'année, un peu comme les chefs d'entreprise qui élisent leur Manager de l'année. Au palmarès des professions les plus estimées, ce sont les sapeurs-pompiers avec 98,2% d'indice de confiance qui se placent en tête, idem dans la catégorie des services et des entreprises (98,3%). Le *Samu* (96,3%), les laboratoires d'analyses (93,8%) et les pharmaciens (91,7%) suivent de très près. A l'inverse, les professions et secteurs d'activité disposant de la plus mauvaise image sont les démarcheurs à domicile (0,6% de confiance), les promoteurs immobiliers (4%), la vente sur Internet (7,6%), les sociétés de crédit (10,2%), les publicitaires (11,1%) et les agents immobiliers (14,4%). Pour les consommateurs que nous sommes, les associations qui les représentent sont plébiscitées à 97%, alors que les partis politiques donnent de l'urticaire à tous avec seulement 6% de confiance. En fait, toutes les représentations politiques génèrent plus de défiance que de confiance, hormis les maires (57,1%) et les conseillers municipaux (48,5%).

. Les 10 professions offrant le meilleur indice de confiance pour les consommateurs (sur 60 professions sondées), en % de confiance spontanée :

. Sapeur-pompier	98,2%
. Laboratoire d'analyses	93,8%
. Pharmacien	91,7%
. Médecin généraliste	90%
. Boulanger	89,2%
. Gynécologue	88,8%
. Vétérinaire	88,4%
. Postier	87%
. Dentiste	86,5%
. Médecin hospitalier	85,6%

. Les 10 professions offrant le plus faible indice de confiance pour les consommateurs (sur 60 professions sondées), en % de confiance spontanée :

. Démarcheur à domicile	0,6%
. Publicitaire	11,1%
. Agent immobilier	14,4%
. Constructeur de maisons	15,5%
. Cuisiniste	19,7%
. Syndic de propriété	22,1%
. Journaliste télé et radio	22,6%
. Dépanneur à domicile	23,7%
. Assureur	31,8%
. Banquier	34,8%

. Les 5 secteurs d'activité offrant le meilleur indice de confiance pour les consommateurs (sur 35 secteurs sondés), suivis par les 5 secteurs offrant le plus faible indice de confiance spontanée :

. Sapeur-pompier	98,3%
. Samu	96,3%
. EDF-GDF	82,8%
. Gendarmerie	82,2%
. Hôpital public	82,4%

. Promot. imm. & vente à dom.	4%
. Vente sur Internet	7,6%
. Société de crédit	10,2%
. Opérateur de tél. portable	18,1%
. Fournisseur d'accès à Internet	18,9%

. Classement dégressif des associations et représentants officiels des citoyens et consommateurs parmi 20 principales représentations nationales, selon leur indice de confiance spontanée :

1	Ass. de consommateurs	97,4%
6	Ass. humanitaire	59
7	Maire	57,1%
9	Syndicat de salariés	44,3%
12	Conseiller général/régional	27,5%
13	Présidence de la République	26,7%
16	Gouvernement	22,3%
17	Sénateur	21,8%
18	Député	20,7%
20	Parti politique	6%

Source : *Que Choisir*

60. En jouant, à la fois, sur la peur du risque et sur la solution rassurante les entreprises surfent sur les comportements d'achats. Pour rassurer le consommateur il existe 3 méthodes : le langage vérité ; le retour aux valeurs traditionnelles ; jouer sur la proximité. Pouvez-vous développer le principe de chacune d'entre elle ?

UN MARKETING RASSURANT (2004)

D'après une autre étude coordonnée par *Data-monitor*, il apparaît que 22% des consommateurs au niveau européen reconnaissent que leurs achats sont influencés par la peur. Il semble même que le sentiment de vulnérabilité se soit désormais installé en dominateur dans l'esprit des consommateurs. Aussi pour s'attirer les préférences des consommateurs comme pour les rassurer, les marques doivent dorénavant intégrer le fait que dans un climat d'incertitude l'individu a tendance à adopter 2 types d'attitudes : l'hyper contrôle et la rétraction. C'est du moins l'avis de Yves Siméon, directeur du planning stratégique de l'agence *Carat* qui conseille aux entreprises de positionner leur communication autour de ces deux thèmes. Dans les faits, il s'agit d'opérer un marketing «rassurant» en agissant à la fois sur le fond du message en instillant une dose de frayeur (évocation du problème, risques possibles...) dans le but de pouvoir mieux valoriser la parade proposée par l'entreprise (métaphore de la solution-refuge, proposition efficace de lutte contre l'insécurité, les nuisances...). De fait, l'occurrence du mot *résultat* dans les publicités a progressé de +20% ces dernières années en multipliant les schémas «avant/après» ou «problème/solution».

3 MÉTHODES POUR RASSURER

Les hommes de marketing et de publicité peuvent utiliser 3 axes de réponse pour rassurer le consommateur :

1. Privilégier le langage vérité

- . Responsabiliser le consommateur en l'incitant à prendre en main sa propre sécurité ce qui permet, parallèlement, de réduire la responsabilité de la marque.
- . Revenir à la valeur d'usage du produit ou à sa promesse de base en privilégiant les discours concrets axés sur les résultats.
- . Adopter un message positif, notamment sur les emballages en mettant en exergue les bienfaits du produit.

2. Revenir aux valeurs traditionnelles

- . Faire référence à l'image rassurante de la famille et du foyer comme des lieux vécus comme un nid protecteur mais constamment ouvert sur l'extérieur.
- . Accentuer la fonction de lien joué par le produit ou par l'entreprise en soulignant la capacité à «Faire face avec vous» devant les difficultés.
- . Mettre en valeur la simplicité et la souplesse d'utilisation pour les consommateurs en quête de sécurité, avec des produits qui apparaissent tout sauf sophistiqués en dégageant, au contraire, une impression de liberté.

3. Jouer la proximité

- . Soigner le service consommateur (hot line) qui doit pouvoir être joignable à tout moment et capable de répondre aux questions les plus pointues.
- . Faire la part belle aux médias locaux en adaptant les messages aux typologies régionales.
- . Choisir des supports informatifs considérés comme utiles et crédibles dans la vie quotidienne des cibles concernées.

61. En quoi consiste le «Permission Marketing» ?

LE «PERMISSION MARKETING» (2000)

Venu des Etats-Unis, le «permission marketing» repose sur une idée très simple : Il s'agit de demander préalablement l'autorisation au client pour savoir s'il accepte d'être la cible volontaire de certaines publicités d'entreprise. Cette nouvelle démarche est principalement axée sur la fidélisation des consommateurs les plus proactifs, c'est à dire les volontaires désireux de participer à une relation commerciale dans laquelle ils acceptent de jouer le jeu, à la condition que l'offre proposée colle à leurs centres d'intérêt et qu'ils ne soient d'aucune manière forcés à l'achat. Cette technique privilégie à fond le marketing relationnel et le one to one (marketing personnalisé) dans une perspective de relation client axée sur la durée. Elle est surtout réservée aux petites entreprises engageant une relation B2C (Business to consumer) et souhaitant créer un lien durable bâti sur l'affectif, l'intimité et la connivence intellectuelle plutôt que sur les avantages purement économiques. Le principe de base du «permission marketing» est qu'un client achète bien et régulièrement de lui-même, lorsqu'il est mis en confiance et qu'il ne se sent pas frustré ni contraint dans sa prise de décision. Pour cela, il est nécessaire de construire une relation forte et loyale en obtenant du client qu'il se dévoile progressivement dans le cadre d'une qualité d'échange hautement amicale et professionnelle. En fait, cette méthode propose de passer d'un système où le client doit presque toujours lever la main pour dire non (refus et saturation des offres) à un autre, où il la lève pour dire oui. Sous l'angle stratégique, il s'agit surtout de faire preuve d'un grand pragmatisme commercial en misant sur le fait que la fidélisation d'un client coûte 5 fois moins cher que la conquête d'un nouveau.

LE REFUS DES MÉTHODES AGRESSIVES

Dès lors, l'écoute et la prise en compte par l'entreprise des attentes individuelles de chacun de ses clients volontaires sont dictées par 3 nécessités commerciales :

1. Les consommateurs sont aujourd'hui saturés d'offres commerciales.

Aux Etats-Unis, il a été calculé qu'un consommateur moyen voit quotidiennement 3.000 messages publicitaires. En France, le «harcèlement» publicitaire existe aussi avec les séries de mailings survenant à la suite d'un abonnement, d'un don ou d'un achat quelconque, la pléthore de prospectus dans la boîte aux lettres, les messages affichés dans le courrier électronique, les fax, les appels téléphoniques et les coupures de pub en prime time à la TV, dans les films et dans les émissions radios.

2. Les clients sont déçus par les méthodes de fidélisation classiques.

La plupart des programmes de fidélisation sont superficiels, peu motivants, peu originaux malgré l'usage d'outils sophistiqués (fichiers, data-mining, géomarketing, progiciels CRM...). De plus en plus les consommateurs insatisfaits se rebellent, portent plainte auprès de la Cnil, adressent des réclamations, boycottent les marques ou sont carrément infidèles.

3. Le «permission marketing» est beaucoup plus rentable.

Selon la société *Consoloda*, la communication centrée sur les consommateurs volontaires est efficace entre 60 à 70%, contre moins d'1% pour un mailing sauvage et 12 à 14% pour un mailing ciblé. Naturellement, plus la publicité est ciblée plus elle coûte cher, entre 0,60 et 0,80€ pour un prospectus ciblé contre 0,03 à 0,05 cents d'euros pour un tract de masse.