

MARKETING / COMMUNICATION

MARKETING RELATIONNEL

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

**Daniel RAY
William SABADIE**

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson

Graphisme de couverture : Hokus Pokus

Illustration de couverture : © edicionplural-Fotolia.com

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

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

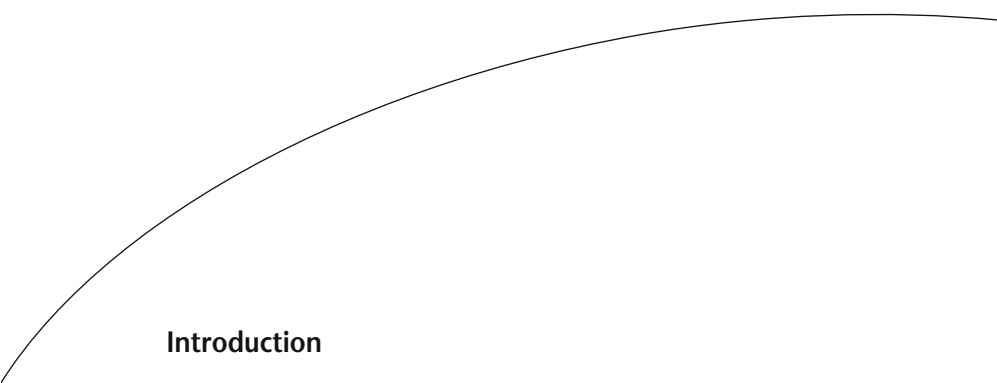
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075688-9

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

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

Sommaire



Introduction	1
---------------------	----------

Partie 1

Mesurer et développer son Capital Client	13
---	-----------

Chapitre 1 ■ De la fidélité à la rentabilité	17
---	-----------

Chapitre 2 ■ Les fondamentaux du marketing relationnel	41
---	-----------

Chapitre 3 ■ Maximiser son Capital Client	73
--	-----------

Chapitre 4 ■ Comprendre les liens satisfaction-fidélité	91
--	-----------

Partie 2

Optimiser la satisfaction et l'expérience client	113
---	------------

Chapitre 5 ■ Satisfaction et expérience client : de la définition au ROI	115
---	------------

Chapitre 6 ■ Optimiser les mesures de satisfaction client	169
--	------------

Chapitre 7 ■ Hiérarchiser les leviers d'optimisation de l'expérience client : sur quoi agir en priorité ?	199
--	------------

Partie 3

Manager l'insatisfaction client 219

Chapitre 8 ■ Les enjeux du management de l'insatisfaction client 223

Chapitre 9 ■ Inciter le client insatisfait à réclamer 237

Chapitre 10 ■ Optimiser le traitement des réclamations 255

Chapitre 11 ■ Instaurer une véritable culture de la réclamation 295

Chapitre 12 ■ Calculer son Complaint Model 319

Conclusion 333

Index 339

Ressources numériques

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

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



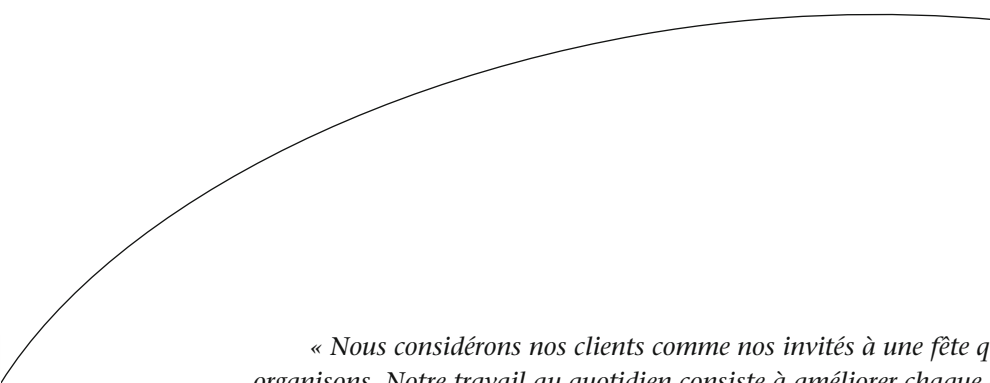
<http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100728619>

<http://goo.gl/L568yJ>

À Sabine, Alice, Maud et Charlotte.

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

Introduction



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

Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon.com

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

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

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

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

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

Positionnement de l'ouvrage

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

Il fournit aux managers des clés de lecture leur permettant :

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

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

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

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

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

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

Structuration de l’ouvrage

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

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

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

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

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

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

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

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

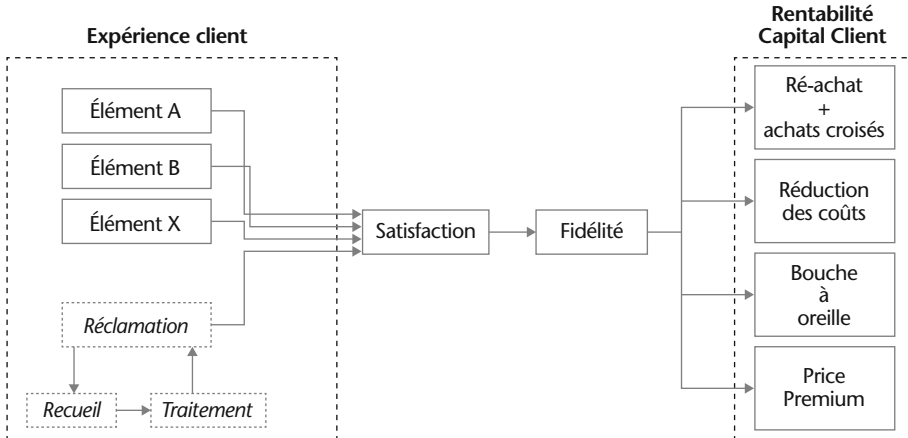


Figure 1 – L'expérience-profit chain

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

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

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

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

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

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

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

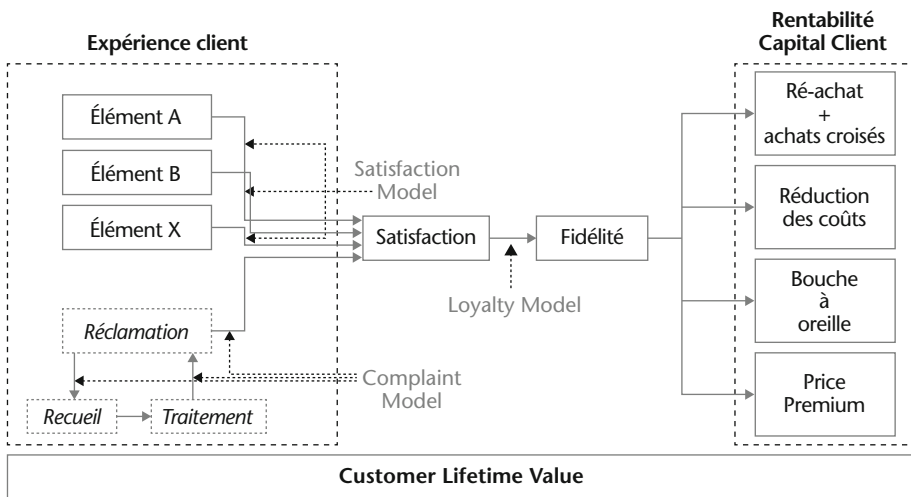


Figure 2 – Optimiser l'expérience-profit chain

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

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

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

Pour quelles raisons faut-il lire ce livre ?

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

■ Comment ?

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

■ Dans quelle mesure ?

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

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

Pourquoi un ouvrage fondé sur les recherches scientifiques ?

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

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

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

Plan de l'ouvrage

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

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

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

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

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

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

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

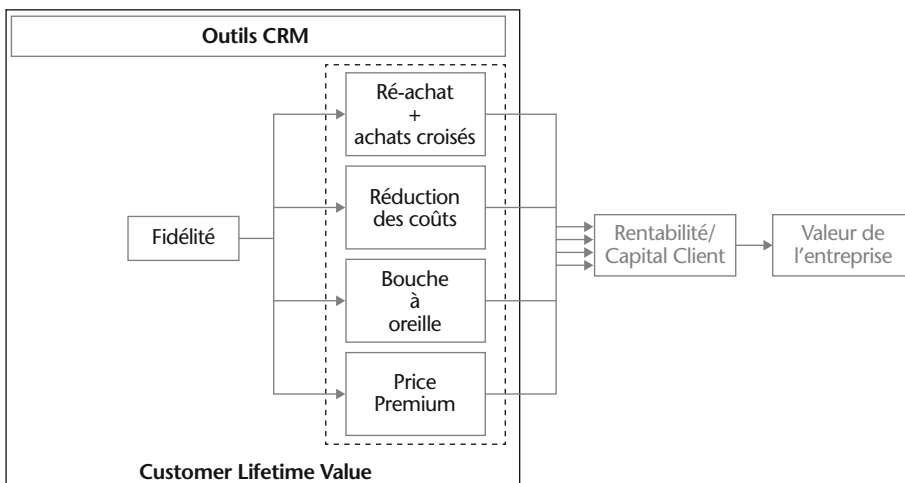


Figure 3

- La **deuxième question** de l'expérience-profit chain a trait à l'augmentation de la fidélité¹. Après avoir montré pourquoi la satisfaction constitue l'un des meilleurs leviers, et en tout état de cause un basique, de toute politique de fidélisation, les liens satisfaction-fidélité seront étudiés afin de ne plus rechercher à maximiser systématiquement la satisfaction, mais plutôt à l'optimiser dans un objectif de fidélisation, induisant ainsi un ROI largement supérieur.

Nous introduisons ici le Loyalty Model qui permet de comprendre la nature de ces liens, et donc de mettre en œuvre des politiques adaptées aux spécificités de l'entreprise.

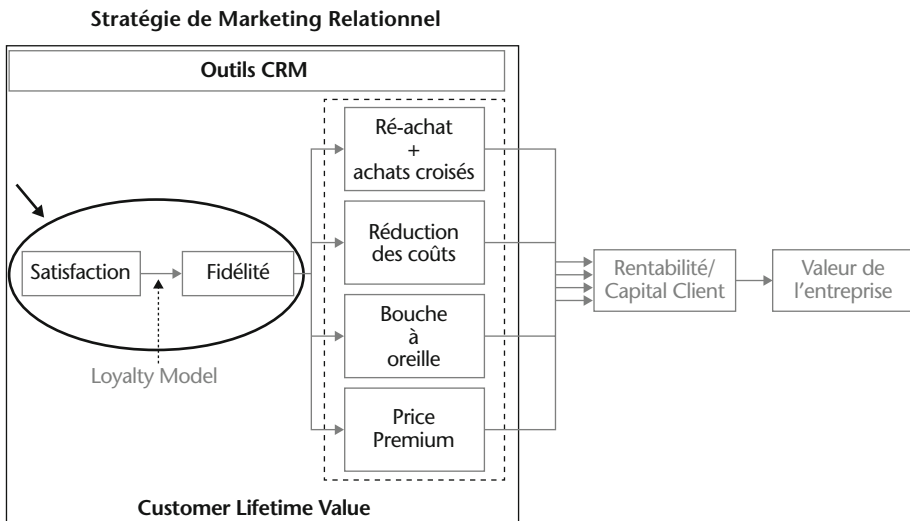


Figure 4

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

Dans ce contexte, le Satisfaction Model permet aux managers de hiérarchiser les priorités d'action afin d'optimiser cette satisfaction globale.

¹ Pour faciliter la lecture, cette question fait l'objet d'un chapitre spécifique figurant en fin de 1^{re} partie.

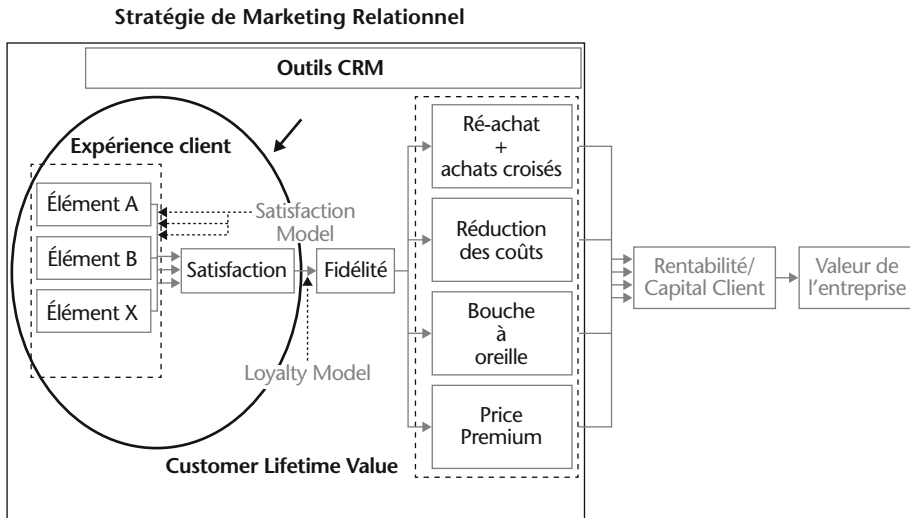


Figure 5

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

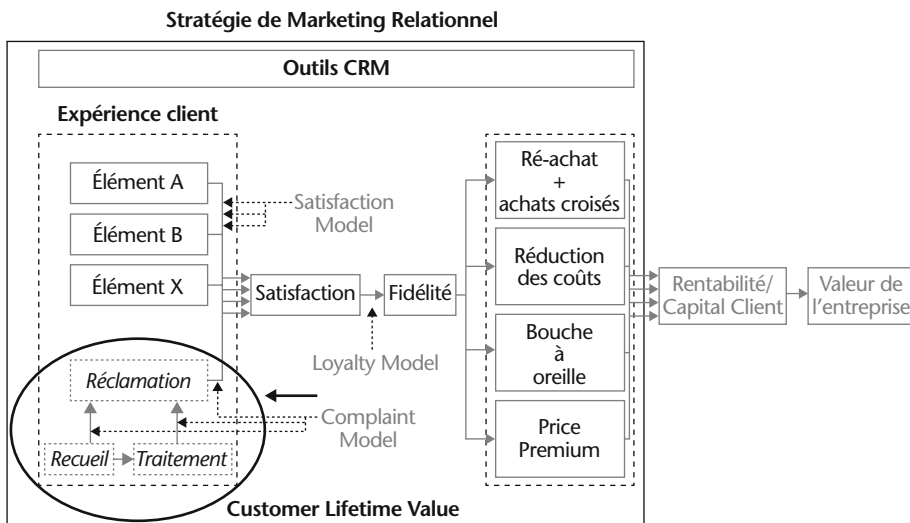


Figure 6