

Didier NOYÉ



Pour fidéliser *les clients*



INSEP ÉDITIONS

Didier Noyé

Pour fidéliser les clients

Publication réalisée en collaboration avec
le Mouvement Français pour la Qualité

INSEP ÉDITIONS

Du même auteur :

À INSEP Editions, en collaboration avec le MFQ

Pour améliorer les performances (coffret de 4 livrets),
en collaboration avec F. Chereau.

L'amélioration participative des processus.

Le Management par Percée, ouvrage collectif sous la direction
de S. Shiba.

La Conception à l'Écoute du Marché, ouvrage collectif sous
la direction de S. Shiba.

Du bon usage des mots de la qualité, définitions et commentaires,
en collaboration avec V. Defourny.

À INSEP Editions

Pour satisfaire nos clients, 12 leçons sur la qualité du service.

Réunionite : guide de survie.

Comment communiquer de façon efficace ?... en collaboration avec
J. Piveteau.

Guide pratique du formateur, en collaboration avec J. Piveteau.

Organiser le travail pour qu'il soit formateur en collaboration
avec C. Darvogne.

*Organiser et améliorer les processus, introduction à la méthode
EFPRO*, en collaboration avec G. Herniaux.

Sommaire

<i>Préface</i>	9
<i>Avant-propos</i>	11
Première partie : La logique de fidélisation	13
Chapitre 1 : Vos clients sont-ils fidèles et pourquoi ?	15
1. Quelle fidélité ?	16
2. Ne pas confondre satisfaction et fidélité	18
3. L'intérêt pour l'entreprise	20
4. Comment mesurer la fidélité et les défections	22
5. Pourquoi un client est-il fidèle ?	23
6. La valeur pour le client	25
Fidéliser le client... mais qui est le client ?	29
Chapitre 2 : Comment fidéliser ?	31
1. Être un vrai professionnel dans son métier de base	32
2. Connaître les clients et choisir une bonne cible de clientèle	32
3. Mettre en évidence la valeur apportée aux clients	37
4. Augmenter la valeur offerte au client	38
5. Renforcer les relations personnelles avec les clients	40
6. Fournir des avantages aux clients fidèles	41
7. Établir des liens pour une relation durable	43
8. Mobiliser le personnel au service du client	44
9. Pour fidéliser une clientèle professionnelle	45
L'orientation client	48
Deuxième partie : Des techniques de base	51
Chapitre 3 : L'écoute des clients	53
1. L'écoute, une source de progrès	54
2. Prendre en compte ce que les clients nous disent	55
3. Les principaux dispositifs d'écoute et d'observation des clients	56
4. Pour une écoute plus fine du client	65
5. L'écoute des clients contribue à alimenter la base de données clients	68
Chapitre 4 : La gestion des réclamations	71
1. Un art souvent mal maîtrisé	72
2. Un bon investissement	72
3. Quelques conseils généraux	73
4. Une organisation de la gestion des réclamations	76
Chapitre 5 : Concevoir un baromètre de satisfaction	85
1. Un baromètre pour connaître le niveau de satisfaction	86
2. Recommandations pour la mise en œuvre	87
Chapitre 6 : Organiser une enquête de satisfaction	93
1. La démarche d'enquête : principes, déroulement et précautions	94
2. Les différentes méthodes d'enquête de satisfaction client	99
3. La mise en œuvre d'une enquête	106
Quelques poncifs qui coûtent cher à l'entreprise	114
Annexe : Insatisfaction, silence et abandon...	115
Index	119
Table des matières	123

Préface

L'environnement des entreprises se transforme de plus en plus. La concurrence augmente, les consommateurs qui ont plus de choix expriment de nouvelles exigences, la maîtrise des technologies permet d'établir de nouveaux modes de relations avec les clients... Les entreprises doivent se battre pour conserver leurs clients et pour en conquérir de nouveaux.

Même satisfait, le client n'est pas nécessairement fidèle. L'intérêt de ce guide est d'aider le chef d'entreprise à appréhender cette notion de fidélité des clients. En examinant les différents aspects de la fidélisation, il propose des conseils pour analyser le phénomène et adopter une stratégie efficace.

Les entreprises qui veulent tisser des liens privilégiés avec leurs clients doivent comprendre leurs attentes, mettre au point une offre de produit et de service adaptée et avantageuse. Elles ont aussi à mobiliser le personnel pour une bonne gestion de cette relation avec les clients. Cet ouvrage reprend des techniques qui sont à la base de la performance et qui aident les entreprises à se différencier de leurs concurrents. Il rendra service à ceux qui veulent prendre en compte les évolutions de la norme ISO 9000 ; nous savons que celle-ci incite à une meilleure identification des besoins et des attentes des clients.

Par ses conseils pratiques, ce livre s'inscrit très bien dans la mission du Mouvement Français pour la Qualité qui s'attache à aider les PME/PMI. Je suis heureux que nous ayons pu y contribuer. Souhaitons que cette lecture soit profitable.

Daniel Baudry

Président du Mouvement Français pour la Qualité

Avant-propos

La compétitivité des entreprises est soumise à rude épreuve : la concentration des entreprises s'accroît, les clients sont informés et exigeants, les canaux de distribution se transforment, l'offre est surabondante et la concurrence exacerbée.

Dans un tel contexte, la fidélisation représente un enjeu essentiel pour les entreprises. Elles doivent s'attacher de façon stable les clients qui sont rentables pour elles. Il s'agit donc de conserver ses clients, d'établir avec eux une relation durable et renforcée.

Cet ouvrage s'adresse aux responsables de PME/PMI, aux directeurs des ventes, aux responsables commerciaux, aux acteurs des fonctions qualité et marketing qui veulent renforcer la stratégie de fidélisation des clients de leur entreprise.

Ce recueil est organisé en deux parties.

La première partie porte sur **la logique de fidélisation**.

Le chapitre 1 *Vos clients sont-ils fidèles et pourquoi ?* clarifie les notions utilisées et aide à analyser le mécanisme de fidélité des clients. La création de valeur pour le client est au cœur de cette problématique.

Le chapitre 2 *Comment fidéliser ?* donne des conseils pratiques issus de l'expérience des entreprises. Que faire pour encourager cette fidélité ? Quelle démarche de fidélisation mettre en œuvre ? Quelles précautions prendre ?

La deuxième partie de l'ouvrage présente des **techniques de base** qui constituent des pratiques indispensables pour fonder les démarches de fidélisation. Ainsi, l'attachement d'un client à un produit ou à un fournisseur suppose une très bonne qualité du produit et du service, avec une offre attractive par rapport aux concurrents ; mais cet attachement passe aussi par de multiples événements qui ont de l'importance aux yeux de l'utilisateur : la relation, l'attention à ses besoins, le traitement des incidents...

Chapitre 3 : *L'écoute des clients*. Les différents procédés qui permettent de découvrir en permanence les attentes du client pour resserrer les liens avec lui en adaptant l'offre.

Chapitre 4 : *La gestion des réclamations*. Pour conserver ses clients, il est indispensable de traiter avec soin le moindre incident ; d'autant plus qu'un client mécontent peut devenir fidèle en voyant les efforts faits pour rétablir la situation. Ce chapitre montre comment procéder.

Chapitre 5 : *Concevoir un baromètre de satisfaction*. Seule la très grande satisfaction est fidélisante, il est donc essentiel de surveiller en permanence le niveau de satisfaction ; c'est ce que permet le baromètre.

Chapitre 6 : *Organiser une enquête de satisfaction*. Les enquêtes de satisfaction sont nécessaires pour comprendre les raisons des évolutions des indices de satisfaction constatés avec le baromètre, elles permettent de faire un diagnostic, d'orienter les choix d'actions qui sont au cœur des démarches de fidélisation.

Chaque chapitre peut se lire de façon autonome.

Chacun des chapitres se termine par quelques questions qui invitent à faire une transposition dans le contexte professionnel du lecteur. Vous pouvez utiliser ces questions comme un outil d'auto-évaluation en vous attachant à y répondre par écrit ; il reste ensuite à synthétiser les principaux points forts et points faibles identifiés.

À la fin de l'ouvrage, un index de mots-clés facilite un accès aux passages qui correspondent à vos préoccupations directes.

Première partie

La logique de fidélisation

Chapitre 1

Vos clients sont-ils fidèles et pourquoi ?

La satisfaction des clients ne se confond pas avec la fidélité des clients. Or, c'est bien la fidélisation de la clientèle qui est au centre des problématiques de marketing car elle conditionne la performance de l'entreprise.

Les entreprises ont intérêt à analyser les comportements d'achat de leurs clients ; la compréhension des processus de fidélisation permettra de trouver les bons leviers pour agir, attirer et conserver des clients toujours plus exigeants, informés et maîtres de leurs choix.

1. Quelle fidélité ?

La fidélité est un attachement, une constance de la relation dans le temps. Un client fidèle renouvelle son achat de façon périodique. Non seulement il a une relation continue avec son fournisseur, mais de plus il en dit du bien.

Les comportements de fidélité se manifestent de plusieurs façons et correspondent à une intensité variable :

- Le **client ponctuel** est d'une fidélité assez tiède ; il achète de temps en temps ; il n'a pas de raison de changer comme il n'a pas de raison de rester fidèle.
- Le **client régulier** s'approvisionne régulièrement chez son fournisseur ; il y consacre une part significative de son budget pour un type d'achat.
- Le **client fidèle** fait des achats périodiques et a une relation durable. Il consacre une part très importante de son budget global.

Mais, le client fidèle va au delà : il devient prescripteur du produit et le recommande à son entourage ; de plus, son attachement au fournisseur le rend moins sensible au prix car il apprécie véritablement ce qui lui est fourni ; enfin le client fidèle est bien disposé, il est ouvert à acheter des produits différents proposés par le même fournisseur.

La notion de fidélité ne s'applique pas uniquement à un produit/service. **Un client peut être fidèle à un produit, à une marque, à un fournisseur, à un point de vente ou à un canal de distribution.** Ainsi un client pourrait être fidèle à un produit mais être séduit par un nouveau canal de distribution. Cet aspect ne doit pas être négligé dans une période où les canaux de distribution se transforment : Internet, intégration du multi-média dans les relations avec les consommateurs...

Des situations variées

Particulier, entreprise...

La fidélité des clients se manifeste dans des contextes d'entreprises assez divers. Le client peut être un *particulier qui est client final*, ou bien un *revendeur grand public*, un *revendeur pour les marchés professionnels*, ou encore une *entreprise* qui elle-même produit et vend. Les raisons d'être fidèle peuvent être différentes selon la nature du client.

Par exemple, les leviers de fidélisation peuvent être :

- pour la vente à un client grand public :
 - avantages offerts aux clients fidèles ;
 - création de liens personnels ;
 - image ;

- pour la vente d'entreprise à entreprise (*business to business*) :
 - sur mesure ;
 - partenariat ;
 - intimité avec l'entreprise cliente.

La fidélité constatée dans le temps

Le rythme de renouvellement des achats varie selon les produits/services :

- Rythme quotidien (boire un café après le repas).
- Rythme hebdomadaire (faire des achats d'alimentation à l'hyper-marché).
- Rythme annuel (aller aux sports d'hiver).
- Sur plusieurs années (acheter un réfrigérateur...).

Cette dimension temporelle a une influence sur les occasions de contact, sur la relation qui s'instaure, sur la connaissance mutuelle... Elle a nécessairement un effet sur les leviers de fidélisation et les modalités d'actions à engager. Il convient de bien distinguer la périodicité des décisions d'achat, la périodicité des contacts avec le fournisseur, la périodicité de l'usage du produit/service qui est fourni : j'achète une voiture tous les 3 ans, je vais chez mon garagiste 3 fois par an, j'utilise la voiture plusieurs fois par semaine. En fait, la période d'usage du véhicule est importante pour la fidélisation.

Pour les produits de votre entreprise, quel est le rythme habituel de renouvellement des achats ? Quelle est la périodicité des contacts avec un même client ?

La fidélité influencée par la distance

La fidélité est influencée par la proximité et la facilité d'achat. La distance à parcourir pour se procurer le produit/service compte pour la décision. Distance à parcourir pour faire un achat, mais aussi pour obtenir un conseil d'utilisation, pour le SAV...

Pour les produits vendus par votre entreprise :

- *Quelle distance le client parcourt-il pour acheter ?*
- *Quelle est l'influence de la proximité pour le renouvellement d'achat ?*
- *La commodité d'accès est-elle un critère important ?*

Mais attention, les distances sont remises en question, la commodité d'accès est transformée par les nouveaux usages des télécommunications qui effacent les distances : développement des contacts téléphoniques, des achats par Internet. La notion de distance à parcourir s'efface parfois devant la notion de temps d'accès, temps d'attente pour entrer en relation.

2. Ne pas confondre satisfaction et fidélité

En bonne logique, on peut penser qu'un client satisfait va être un client fidèle. C'est loin d'être vérifié par les faits. On a pu constater que des clients ayant un taux de satisfaction de 90% avaient un taux de fidélisation de 50 %. Les clients trouvent tout à fait normal d'être satisfaits, seule la *très grande satisfaction* est fidélisante.

Notons aussi que la *satisfaction* est un sentiment éprouvé par quelqu'un à partir d'une perception ; la *fidélité* est un acte, un comportement observable avec un engagement économique.

Toujours est-il que **des clients peuvent être satisfaits... et peu fidèles**. Ce sont des clients nomades ou zappeurs !

Cela s'explique par plusieurs motifs :

- une faible différenciation de nos produits par rapport à ceux des concurrents ;
- une forte sollicitation des concurrents qui savent être très présents et attractifs ;
- une relation personnelle insuffisante avec nos clients ;
- une non-disponibilité passagère de nos produits ;
- une évolution des besoins des clients qui n'est pas prise en compte à temps ;
- un manque de commodité pour l'acte d'achat ;
- ...

À l'inverse, **certains clients sont parfois peu satisfaits... et fidèles**.

C'est le cas des clients captifs qui n'ont pas le choix. En situation de monopole, il n'y a pas d'offre alternative.

Un client peut être peu satisfait et fidèle parce que changer de fournisseur demande trop d'effort, le jeu n'en vaut pas la chandelle. Soit n'a pas assez d'enjeu pour changer, soit il conserve le fournisseur parce que sa localisation est commode. Cela nous donne le client grognard, il ronchonne mais ne remet rien en question.

En tant que client, vous vous êtes probablement déjà retrouvé dans la situation déplaisante d'une fidélisation forcée :

Je n'ai pas le choix, c'est le seul fournisseur accessible.

Je suis piégé, le fournisseur compte sur mon manque de vigilance :

Exemple : le service est gratuit pour la première année ; il devient payant l'année suivante.

Exemple : obligation de signaler le non-renouvellement 3 mois avant la date d'expiration.

*Il faut faire plus d'effort pour arrêter que pour continuer :
Exemple : prélèvement automatique sur le compte bancaire.*

À moyen terme, cette forme de « fidélité » est fragile.

Le tableau de la figure 1 montre de quelle façon peuvent se combiner satisfaction et fidélité.

Client	Peu fidèle	Fidèle
Peu satisfait	<p>Perdu Faiblesse dans la qualité, le service, le prix, la relation... D'autres choix sont possibles</p>	<p>Captif ou grognard Peu de choix, coût élevé du changement, commodité (localisation), peu d'enjeux</p>
Satisfait	<p>Zappeur Forte concurrence, relation insuffisante, nouveau besoin</p>	<p>Comblé Par la qualité, le service, le prix...</p>

Figure 1 : la distinction entre satisfaction et fidélité.



3. L'intérêt pour l'entreprise

Fidélité = rentabilité

Les efforts faits pour la qualité ne génèrent pas automatiquement de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise. Mais un progrès de la fidélité des clients est toujours en rapport avec une meilleure rentabilité de l'entreprise.

En effet, le coût d'acquisition d'un nouveau client est élevé (frais commerciaux) ; un client fidèle nécessite moins d'effort de conquête.

Un client fidélisé a tendance à acheter plus.

Plus les achats effectués par un client augmentent, plus le coût de gestion de ce client diminue.

Un client qui vous est attaché vous fait une publicité gratuite.

L'orientation à adopter est donc la suivante :

1. Choisir le type de client que l'on veut fidéliser.
2. Favoriser l'attachement des clients à notre offre de produit/service.
3. Limiter les défections.
4. Conquérir de nouveaux clients (ne pas se contenter d'une démarche défensive).
5. Focaliser l'attention sur les 20 % de clients les plus rentables.

Cette orientation invite à ne pas mettre tous les clients sur le même plan. Dans toute entreprise, on peut classer les clients en 3 catégories :

- Les clients très rentables en raison de leur volume d'achat et des marges faites sur les produits/services qu'ils achètent.
- Les clients normalement rentables.
- Les clients non rentables qui nous font perdre de l'argent.

Par exemple pour une agence de voyage, une entreprise cliente qui achète essentiellement des billets d'avion est plus rentable qu'une autre qui achète essentiellement des billets de train ; à C.A. comparable, la marge est plus importante avec le transport aérien.

Il est fréquent qu'un chef d'entreprise ait fait un repérage des clients les plus rentables, mais il est moins fréquent d'avoir identifié les clients non rentables. Le calcul mérite d'être fait.

La rentabilité d'un client se calcule sur toute la durée de vie de la relation. Le coût de conquête commerciale est largement amorti si le client renouvelle ses achats pendant 10 ans.

Exercice de scénario : *imaginez que votre entreprise augmente de 5 % le nombre de clients à la fois fidèles et très rentables, quel serait l'impact sur les résultats de l'entreprise après 5 ans ?*

La logique de fidélisation

La satisfaction des clients n'est pas un but en soi. Cette recherche a du sens dans une stratégie de développement des résultats de l'entreprise. La pérennité et la performance d'une entreprise dépendent de la façon dont elle établit des relations à long terme avec ses clients, avec les clients qu'elle a choisis comme cible privilégiée.

La figure 2 reprend la logique de fidélisation en posant à chaque niveau des questions-clés.

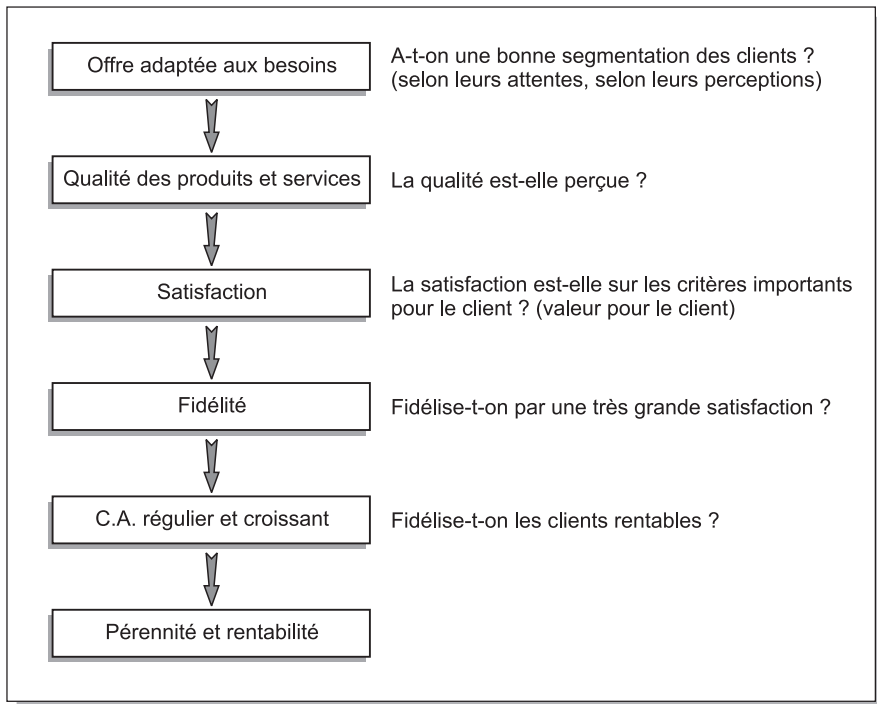


Figure 2 : la logique de fidélisation.