



*Master Universitaire*  
*Communication et Marketing*

# Le Marketing relationnel

Majda ALAOUI

## **Introduction**

Nous étudions dans ce cours les fondements de la relation liant l'entreprise à sa clientèle. Nous analysons des concepts essentiels autour de la valeur client pour son entreprise, les stratégies de fidélisation de la clientèle ainsi que la gestion de la relation client (CRM - Customer Relationship Management).

## **Objectifs du cours**

Dans le cadre de ce cours, l'étudiant pourra développer ses capacités à évaluer le potentiel que représentent les clients d'une entreprise, l'importance de développer et pérenniser des relations mutuelles fructueuses pour une entreprise.

## **Approche pédagogique**

- Cours de l'enseignant
- Analyse de cas pédagogiques
- Lecture de ressources supplémentaires
- Suivi des étudiants sur la plateforme et échanges sur les forums.
- 2 activités notées sont prévues.

## **PLAN DE COURS**

**I- La définition et les enjeux du marketing relationnel**

**II- La satisfaction des clients**

**III- Le marketing "One to One"**

**IV- La fidélisation des clients**

**V- La Gestion de la Relation Client**

### **Références**

Les ouvrages de référence pour ce cours sont les suivants:

- Marketing Management de Ph. Kotler, B. Dubois, Ed. Pearson Education.
- Mercator de L. Lendrevie, Edition Dalloz.

### **Exemple de page de cours:**

#### **Chapitre 1: La définition et les enjeux du marketing relationnel**

Habituellement, le marketing est orienté vers l'acquisition des clients et la réalisation de transactions. La création de relation avec les clients est devenue nécessaire car un client/consommateur fidèle est plus rentable qu'un nouveau client.

Le marketing relationnel vise à construire une relation durable entre l'entreprise et le client.

## 1- Du marketing transactionnel au marketing relationnel

### Marketing transactionnel VS Marketing relationnel

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation à court terme</li><li>• Intérêt pour la vente isolée</li><li>• Contact avec la clientèle discontinu</li><li>• Mise en avant des caractéristiques du produit</li><li>• Peu d'importance au service clientèle</li><li>• Engagement limité à satisfaire la clientèle</li><li>• Contact clientèle modéré</li><li>• La qualité est d'abord le souci de la production</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation à long terme</li><li>• Intérêt pour la rétention clientèle</li><li>• Contact avec la clientèle continu</li><li>• Mise en avant de la valeur du produit</li><li>• Beaucoup d'importance accordée au service clientèle</li><li>• Fort engagement à satisfaire la clientèle</li><li>• Fort contact clientèle</li><li>• La qualité est le souci de tout le personnel.</li></ul>

Source : Payne, Christopher, Clark et Peck, (1996)

## *Exemple de Ressources*

### **Nespresso, What else?**

Relation Client Magazine N°102 - 13/12/2012 - CLAIRE MOREL

En 20 ans, Nespresso s'est imposée comme la marque de luxe du café. Mais qui dit luxe, dit service à la hauteur des attentes des clients. C'est pourquoi Nespresso mise sur la personnalisation et l'attention grâce à l'action collective des collaborateurs de l'entreprise et le feed-back des clients.

**En 2012, Nespresso a remporté cinq prix pour sa relation client** Les cinq prix remportés par Nespresso dans le domaine de la relation client en 2012: Podium de la Relation Client (Bearing Point et TNS Sofres), Trophées Qualiweb (Cocedal Conseil), Palme de la Voix du client (AFRC), Victoire Agora de la relation client (Agora des directeurs de la relation client), Elu Service Client de l'Année (Viséo Conseil)..

### **Comment faites-vous pour assurer la satisfaction de vos membres?**

Chez Nespresso, tout repose sur le partage de convictions. En premier lieu, nous devons satisfaire des clients qui sont, pour la plupart, très exigeants. Pour cela, nous devons leur offrir un service exceptionnel. Mais ça ne peut fonctionner qu'à partir du moment où l'ensemble des collaborateurs se sentent concernés et travaillent ensemble. Cette puissance collective se nourrit par la confiance,

c'est-à-dire que chacun est responsable de l'image de l'entreprise et de la satisfaction client. A l'inverse, une seule personne peut ruiner le travail d'un autre collaborateur. C'est pourquoi l'ensemble des salariés doit adhérer aux convictions qui nous animent. Pour eux, la plus grande récompense est de recevoir des feed-back positifs de la part des clients et une reconnaissance de nos pairs, à travers ces différents prix que nous avons reçus.

### **Considérez-vous Nespresso comme une marque de luxe?**

Oui, car il n'y a pas qu'une seule définition du luxe. Acheter une paire de lunettes de soleil Chanel ou voler en jet privé: dans les deux cas, on peut parler de luxe. Pour autant, l'approche est différente. Nous pensons que ceux qui aiment le café se paient le luxe de boire du Nespresso. D'ailleurs, nous avons adopté les codes du luxe. En termes de relation client, nous pensons même avoir la capacité d'être meilleurs qu'Hermès ou Louis Vuitton. La confiance de nos membres nous donne une responsabilité: nous devons sans cesse les surprendre. En matière de relation client, nous souhaitons qu'ils disent de Nespresso qu'elle est la marque la plus attentionnée.

### **Quel est l'ADN de Nespresso?**

L'ADN repose sur trois cultures: l'agriculture et l'artisanat du café, l'innovation et la technologie, et enfin, le service à l'image de l'hôtellerie de luxe. Nous croyons à la relation client personnalisée qui crée de la valeur pour nos membres et pour l'entreprise. Dès le départ, nous avons décidé de sortir le café de la banalité pour créer des expériences d'exception. Le café est la deuxième boisson la plus consommée après l'eau dans le monde: en France, on consomme 37 milliards de tasses par an. Pourtant, il n'y avait pas d'offre de dégustation, au même titre que pour le vin. Nous avons donc inventé les grands crus de café reposant sur l'innovation et l'agriculture de pointe. En termes de service, nous avons voulu être à la hauteur de nos produits. On ne peut pas mettre autant de passion à fabriquer des grands crus et proposer un service décevant. Nous misons aussi sur le prolongement de l'expérience en faisant voyager nos membres et en partageant avec eux la culture du café. Nous leur parlons du produit, de sa provenance, de sa culture et de sa production.

### **Pour adhérer à la culture Nespresso, comment les salariés sont-ils formés?**

Avant de s'attaquer à l'opérationnel, les nouveaux arrivants suivent deux semaines intensives de formation: ils rencontrent alors l'ensemble des services de l'entreprise. Chaque année, nous dispensons 40 000 heures de formation auprès de 1 000 salariés. D'une part, pour être performant en termes de service, il faut les former à la prise d'initiatives. Cela permet d'éviter la situation classique: le client n'obtient pas de réponse, car un conseiller de vente doit recevoir l'accord de son manager, qui lui-même doit en référer à son supérieur. D'autre part, nous ne faisons pas d'incentive à la vente car nous recherchons avant tout à offrir un conseil personnalisé. Dans l'univers du service, le pouvoir de décision doit appartenir aux salariés au contact du client, afin que chacun puisse prendre la liberté de répondre au mieux. Aujourd'hui, par exemple, les nouveaux recrutés s'appuient sur des scripts pour démarrer en confiance. Mais, une fois qu'ils se sentent à l'aise et qu'ils ont acquis suffisamment de compétences, ils délaissent le script.

### **Sur quels leviers capitalisez-vous pour offrir un service de qualité?**

Quand nous avons démarré Nespresso en France, il y a 22 ans, les clients pouvaient déjà commander par téléphone 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Aujourd'hui, c'est toujours le cas, et ce, sur davantage de canaux. La plupart des initiatives proviennent des équipes qui font évoluer les processus de manière continue. Leur question au quotidien est: comment peut-on s'améliorer? Nous essayons toujours d'allier le fonctionnel et l'émotionnel dans l'accueil, les gestes et les mots. Au téléphone, par exemple, nous avons pris l'habitude d'utiliser systématiquement un script. Les clients réguliers nous ont demandé d'arrêter notre bla-bla. Nous avons donc transformé notre phrase d'accueil: le «Savez-vous précisément ce que vous souhaitez commander ou préférez-vous que je

vous accompagne pour votre commande?» convient beaucoup plus à nos membres. Nous leur laissons le choix et faisons preuve de plus d'empathie.

**Vous misez sur les retours de vos clients pour vous améliorer. Comment cela se déroule-t-il, concrètement?** Nous avons commencé par mettre en place un système d'échange de best practices via un livre d'or dans chaque boutique. Nous avons ensuite échangé les livres d'or pour que les différentes équipes découvrent les expérimentations de chacun. Désormais, nous disposons d'une plateforme collaborative sur laquelle les salariés évoquent leur expérience et les pratiques commerciales qui se sont révélées prometteuses. Ils réalisent même des films pour promouvoir les méthodes les plus efficaces. Tout le monde a accès à cette plateforme. D'ailleurs, si nous voulons que la culture de l'entreprise soit centrée sur le service, nous devons impliquer tout le monde. Par exemple, les informaticiens font également du service clients interne. S'ils ne remplissent pas leur rôle correctement, le client en bout de chaîne, risque d'être impacté.

### **Comment entrez-vous en contact avec un nouveau client?**

Dès qu'un client achète sa machine, il devient automatiquement membre du Club Nespresso. Nous avons séquencé notre relation client sur les deux premières années. Nous commençons par appeler tous les nouveaux clients, environ deux mois après l'achat de leur machine. Nous nous assurons que tout fonctionne correctement et, s'ils ont des besoins, nous leur proposons des solutions. Par exemple, si un membre nous explique qu'il lui est difficile de se déplacer en boutique, nous l'informons qu'il peut se faire livrer. Ce premier appel n'a pas pour objectif de vendre quoi que ce soit. Il vise à s'assurer de la satisfaction de notre nouveau membre.

### **De quelle façon recueillez-vous la voix du client et qu'en faites-vous?**

Depuis le début, nous avons choisi de ne pas commercialiser nos produits en grande distribution. Notre chance est donc d'être en relation directe avec nos clients par téléphone, e-mail, en boutique ou via les réseaux sociaux. Si l'un de nos vendeurs reçoit plusieurs fois la même problématique dans la journée, nous agissons en urgence pour la régler. Nous recueillons également leurs avis au quotidien pour nous améliorer sans cesse et créer de nouveaux services.

Par exemple, beaucoup de clients se sont plaint des files d'attente trop longues en magasin. Nous avons donc créé un service baptisé «Boutique pick-up»: le client appelle pour récupérer sa commande deux heures plus tard dans la boutique de son choix. Il peut aussi le faire via notre application mobile. Pour ceux qui craignaient de ne pas recevoir leurs capsules, nous avons également imaginé le service «Nespresso your time». Après avoir passé commande, les clients peuvent se faire livrer à domicile sur le créneau de leur choix, du lundi au samedi, de 7 heures à 22 heures et le dimanche matin jusqu'à 13 heures. Le coursier en profite alors pour récupérer les capsules usagées. Ces initiatives ont été inspirées par nos membres.

### **Pourquoi avoir créé un club?**

Le club induit la notion de relation et de convictions partagées par les clients avec la marque. Nous les informons de nos dernières innovations et créations. Nous leur faisons également la promesse de nous améliorer sans cesse à leur contact et de les informer en transparence de ce que l'on fait au quotidien. Si nous n'avions pas été en relation directe avec eux depuis le début, nous ne serions pas ce que nous sommes aujourd'hui. Perdre l'interaction avec les clients, c'est se priver d'une richesse incroyable. Nespresso est véritablement un espace de cocréation, où nous essayons de transformer chaque difficulté en réponse surprenante et créative. C'est ce qu'attendent nos membres.

**Vous disposez de trois canaux principaux: la boutique, le téléphone et le Web. Chacun joue un rôle différent?** En boutique, nous théâtralisons notre offre et la relation client. C'est le canal où l'expérience est maximum. Il n'y a rien de plus banal que de pousser la porte d'un magasin. C'est pourquoi nous voulons qu'en entrant chez Nespresso, les clients se disent «Waouh». Mais nous devons aussi pouvoir créer cet effet sur le Web. Nous pourrions, par exemple, envoyer un étui de

capsules d'un nouveau cru à nos clients et leur proposer, à une date et une heure précises, de faire une dégustation en live via des échanges sur Twitter. Avec les outils technologiques, nous allons pouvoir recréer des expériences à distance comme en boutique. Aujourd'hui, notre enjeu majeur, c'est le multicanal. Nous conservons l'historique de nos clients dès qu'ils entrent en interaction avec nous. Quel que soit le canal utilisé à chaque fois, nous traçons l'ensemble de leur parcours. De cette façon, chaque collaborateur sait ce qu'a vécu un membre et peut se montrer proactif si besoin.

### **Les réseaux sociaux ont-ils changé la donne?**

Ces nouveaux canaux n'ont rien bouleversé, car nous avons toujours écouté les demandes de nos membres. La seule différence, c'est qu'ils rendent leurs commentaires publics. Mais, la qualité des informations qu'ils nous transmettaient à travers les canaux traditionnels était identique et notre traitement reste le même.