

TOTAL CUSTOMER MANAGEMENT appliqué à la gestion de la relation client.

Auteur : Paul OHANA

De formation pluridisciplinaire, diplômé de l'International Marketing Institute à la Harvard Business School, ingénieur de l'Ecole nationale supérieure des télécommunications, économiste et manager.

Éditeur : Editions d'organisation.

Date de parution : septembre 2001

Volume : 210 pages

INTERET DE L'OUVRAGE

Selon **Paul Ohana**, une bonne gestion de la relation client passe par une bonne compréhension du client : mieux le connaître permet de mieux l'intégrer à la stratégie de l'entreprise.

Cet ouvrage a pour ambition de :

- ✍ Décrire les évolutions récentes des comportements des clients et des entreprises
- ✍ Préciser les limites du management traditionnel
- ✍ Donner des outils pour la mise en place d'un Total Customer Management permettant de comprendre le client dans la vie de l'entreprise.

Un accent particulier est porté sur les opportunités offertes par la généralisation des systèmes informatiques et logistiques ainsi que sur les nouvelles attentes générées par ces outils. De nombreux exemples illustrent ces concepts : comment gérer les réclamations clients, mesurer la satisfaction, rappeler les produits défectueux, mettre en place une segmentation, utiliser le datawarehouse et le datamining, développer des rapports privilégiés et de partenariat avec les clients, valoriser le capital client, gérer un centre d'appels...

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

- Huit chapitres précédés d'une préface signée par P.DAURES président du MFQ (Mouvement Français pour la Qualité).
- Une enquête sur la fidélisation dans le domaine bancaire
- Une bibliographie (ouvrages et articles), un index.

Idées principales

Grâce aux nouveaux outils, l'entreprise va pouvoir intégrer le client dans toutes les phases de son action (introduction : « le client dans l'économie de marché, le client dans la nouvelle économie »).

Cette approche veut aller plus loin que la Gestion de la Relation Client qui reste un management à sens unique pour faire du client un partenaire et mettre en place un « **Total Customer Management** ».

Un nouveau client, qui veut être un acteur compris, émerge (chap. 1 : « L'irruption du client dans la

P.Ohana rappelle, tout d'abord, les évolutions du comportement du consommateur :

-  **Informé, capable de comparer**
-  **Citoyen, écologiste, économe, concerné par l'entreprise**
-  **Individualiste, plus imprévisible, exigeant, réactif**
-  **Utilisateur des TIC, nomade**

Il fait ensuite l'inventaire des nouvelles attentes du client :

-  **Un beau produit qui répond à un problème avec un service intégré ou associé**
-  **L'achat non pas d'un produit mais de ses usages**
-  **Une véritable valeur ajoutée pour le client**
-  **Le relationnel car un face à face moins fréquent doit être d'une excellente qualité**

Ensuite l'auteur développe une nouvelle approche conceptuelle, la **pyramide des attentes** issue du modèle de Maslow : aux deux premiers étages correspond la zone de satisfaction minimale implicite, à la troisième correspond la zone de réponse aux attentes explicites (zones approche produit) et aux derniers étages correspond la zone de dépassement des attentes (approche client).

Des constats précédents, l'auteur tire sept lois :

- Dès qu'une attente est satisfaite, le client est motivé par les attentes de niveau supérieur.
- Dès qu'une attente de niveau inférieur n'est plus satisfaite, elle redevient déterminante.
- Un client seulement satisfait n'est pas nécessairement fidèle.
- Si les niveaux 1 et 2 ne sont pas atteints, il y a insatisfaction de la part du client et risque de défection.
- Un client insatisfait n'est pas nécessairement infidèle.
- Un client dont le niveau de satisfaction dépasse la simple attente contractuelle et atteint celui de ses attentes supérieures est très probablement un client fidèle et sera source de revenus et de marge pour l'entreprise.

Les niveaux de satisfaction ne sont pas des invariants, car la pression de la concurrence va faire évoluer les attentes des consommateurs et dynamiser en permanence le processus.

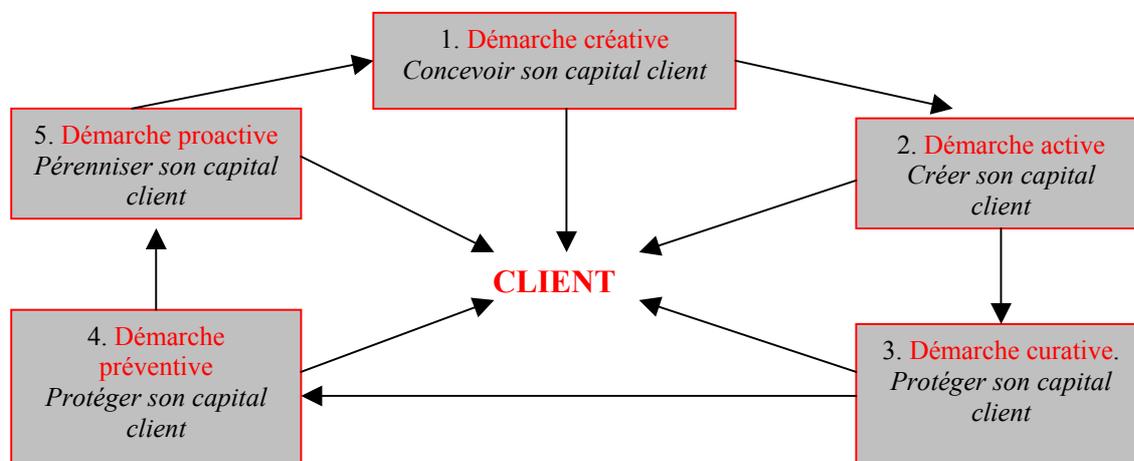
P. Ohana finit ce chapitre en définissant les notions de client captif, compris, fidélisé. Le client fidèle à une entreprise est prêt à :

- La préférer, à conditions égales, à un concurrent.
- Renouveler ses achats des mêmes produits et services.
- Lui servir de référence valorisante et la recommander spontanément à d'autres prospects.
- Acheter d'autres produits et services de sa gamme.
- L'informer de l'évolution de ses besoins.
- Accepter qu'elle élargisse le champ de ses prestations chez lui.

Le second chapitre « L'entreprise découvre le client » montre qu'elle va réaliser l'importance du capital client, raisonner en termes de cycle de compréhension du client et découvrir la puissance des outils technologiques. Le capital client ou « Customer Life Time Value » est une notion qui met l'accent sur la rentabilité du client plutôt que sur celle du produit. La CLV se mesure par l'ensemble des revenus générés dans le temps par ce client. Le capital client est une fonction à optimiser dans ses différentes composantes :

- Coût d'acquisition de la base de clientèle souhaitée.
- Coût de maintien du nombre de clients.
- Coût d'élargissement de la durée de la relation et le coût de gestion de la relation clientèle.

Cette notion amène l'auteur à présenter un **modèle global de « compréhension » du client** :



La compréhension du client doit se faire en amont de la vente (démarche créative), de façon active lors de la vente (satisfaction du client) et en aval de la vente (démarches préventive, curative et proactive).

Le chapitre se poursuit par une présentation des possibilités offertes par les « nouvelles » technologies qui ne doivent pas occulter les qualités relationnelles du personnel en contact qui restent essentielles. Il se termine sur la notion de client dans les entreprises publiques et les associations.

L'auteur d'analyse comment se conçoit le capital client : étape de compréhension créative (chap. 3 : « La fidélisation créative ou choisir son client pour le recruter »). Le capital client est un des actifs importants de l'entreprise, il faut donc apporter grand soin à sa constitution en privilégiant une vision à long terme qui aura pour but d'avoir un portefeuille de clients rentables. Pour cela, il faut mettre en place un processus en quatre étapes :

→ **Segmenter pour mieux choisir les prospects à transformer en client.**

L'auteur expose la définition de la segmentation, l'importance de gérer des clients ciblés et identifiés d'où le rôle crucial des critères de segmentation, déterminants pour la constitution et l'exploitation des bases de données de l'entreprise. En plus des critères classiques, il souligne la nécessité de connaître et d'utiliser les critères comportementaux issus de la sociologie. P. Ohana présente les outils dont disposent les entreprises pour mettre en œuvre leur politique de segmentation : le datawarehouse et le datamining. Enfin, il insiste sur la constitution des bases de données.

→ **Mettre en œuvre une politique de marque plutôt qu'une politique de produit.**

La marque est un élément fort d'identification du client et donc un élément majeur d'une politique de fidélisation. L'auteur envisage huit cas et les illustre à l'aide d'exemples.

→ **Préparer des offres ciblées.**

Les constructeurs doivent faire de la production de masse et personnaliser. Les TIC permettent de relever ce défi et d'aboutir au concept de « **one to one** » marketing. Grâce à la connaissance très fine d'un client, au moyen du datamining et des informations qu'il a données sur lui-même, il est possible de lui formuler une offre personnalisée sinon personnelle. L'auteur illustre par des exemples (Dell, Amazon...)

→ **Prendre en compte l'importance de la valeur créée pour le client.**

Pour obtenir une réponse personnelle à un problème spécifique, le client est prêt à payer un prix, source de rentabilité de l'entreprise. Le concept de valeur pour le client devient déterminant. Il faut désormais concevoir un mix plus sophistiqué que par le passé, qui réponde aux besoins plus élaborés du client moderne, besoins de personnalisation, d'identification, d'appartenance. La valeur client est chiffrable : au sommet de la pyramide des attentes, le client est prêt à payer un prix élevé pour obtenir un niveau de satisfaction plus important. Ce niveau de prix permet à l'entreprise de dégager une forte rentabilité. La « **life time value** » d'un client, élément déterminant du capital client sera d'autant plus grande que l'entreprise aura su créer de la valeur pour lui.

L'étape de compréhension active analyse comment se réalise et se développe le capital client (chap. 4 : « La fidélisation client ou servir son client »). La mesure de la satisfaction représente un pas décisif dans le grand mouvement de réorientation de l'entreprise autour du client. Cependant la satisfaction est une condition nécessaire mais insuffisante pour une relation client - entreprise réussie. L'auteur précise la définition de la satisfaction et différencie le cas des produits classiques et le cas des produits innovants. Les enquêtes de satisfaction doivent toujours avoir pour but de vérifier l'adéquation de l'entreprise avec son marché et son utilisation comme outil managérial pour éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise.

Outil important de management de la relation client, les mesures de satisfaction doivent être pertinentes et exploitables. La multiplication des points de contact avec le client est porteuse de nouvelles attentes, de nouvelles exigences de la part des clients. Les nouveaux outils nécessitent également une éthique de la part de l'entreprise (on parle de « **permissive marketing** ») et, ainsi, les enquêtes de satisfaction peuvent prendre de nouvelles formes. La suite du chapitre est consacrée à la présentation illustrée des **principales démarches pour donner satisfaction au client** :

- Rencontrer le client pour mesurer la satisfaction et créer un lien fort (en particulier programme de suivi des clients clés ou analyse des remontées des informations arrivant aux centres d'appels).
- Donner aux clients la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise.
- Être présent sur Internet (distinction entre les « **pure players** » de la nouvelle économie pour qui le site est à la fois vitrine et outil de production et les « **brick and mortar** » qui doivent passer au « **click and mortar** » par des sites vitrine, des sites commerciaux, des sites intégrés, des places de marché, des portails...).
- Tenir ses promesses et avoir un engagement au-delà de ce qu'un acheteur peut espérer.
- Mobiliser le personnel.

- Editer un magazine pour valoriser l'image de marque.
- Créer une communauté ou un club de consommateurs.
- Faire du client le parrain des nouveaux clients.
- Créer des événements exclusifs.

La fin du chapitre est consacrée au cas du B2B et à l'idée d'aller encore plus loin en surprenant agréablement le client, en acceptant une remise en cause, en innovant donc en faisant évoluer le fonctionnement de l'entreprise.

L'étape de compréhension curative concerne la réparation du capital client par suite de réclamations ou de rappel de produits défectueux (chap. 5 : « La fidélisation préventive ou protéger son capital client »). Au cours de cette étape, il faut gérer les relâchements possibles de la relation client – entreprise, relâchements provoqués par :

- Les évolutions entre la prestation du fournisseur et son client : en développant la proximité avec le client, en anticipant les besoins nouveaux du client et en étant force de proposition.
- Les changements au sein de l'entreprise : en sécurisant le client, en communiquant avec lui, en maintenant le personnel en contact, en gérant la marque, en exploitant les bases de données pour mieux suivre le client.
- Les changements chez le client : en transformant chaque évolution du client (ex. : nouvelles attentes) en opportunités pour l'entreprise.

Les outils de fragilisation, ou de développement du capital client sont :

- Les anti-sites : ils sont le lieu de rassemblement de toutes les informations, négatives en général, qu'un internaute souhaite diffuser. Pour les gérer il faut mettre en place un système de veille, supprimer si possible la cause de la création de l'anti-site, faire connaître les dispositions prises par l'entreprise.
- Le marketing viral, version électronique du bouche à oreille : comme un virus, une bonne idée peut se propager à un rythme incroyable, passant d'une personne à l'autre et augmentant la visibilité et la notoriété d'une marque. Il peut revêtir diverses formes : recommandation d'un client, animation d'un site par des jeux avec récompenses, diffusion à une nouvelle « mailing list », création d'une page d'accueil, interventions dans un chat ou dans un forum... Dans tous les cas, il vaut mieux pro-agir, anticiper que subir.

La démarche préventive consiste à protéger le capital client aux moments de fragilisation de la relation (chap. 6), particulièrement dans trois types de situation.

Lors de la mesure et du suivi les écarts de ses prestations de sa propre initiative : à chaque étape de la compréhension du client, il faut se donner les outils de la mesure et mettre en place un processus de suivi de réalisation des prestations et d'exploitation des informations pour corriger ces écarts. Pour cela, les actions seront :

- Normer les prestations.
- Mobiliser le personnel et communiquer sur l'importance de la reconquête du client.
- Communiquer avec les clients pour les inciter à réagir.
- Exploiter les possibilités offertes par les TIC.

Lors des réclamations de ses clients : trop souvent la gestion des réclamations n'est pas considérée comme un enjeu stratégique et pourtant

- Une réclamation vite et bien traitée est une occasion importante de récupérer un client et de le fidéliser.
- Un client mécontent qui ne réclame pas est un client perdu et démultipliera son insatisfaction parle bouche à oreille.

Il est donc nécessaire de mettre en place un service de gestion des réclamations et de faire éventuellement appel à des médiateurs. L'auteur expose la méthode PANEL de gestion des réclamations en face à face, la gestion d'une réclamation par e-mail et les logiciels spécialisés en réclamations.

Il faut aller au devant des insatisfactions en interrogeant les clients et en offrant des compensations. Le paragraphe se termine par de nombreux exemples : British Airways, Société Générale...

Lors du rappel d'un produit défectueux : phénomène de plus en plus fréquent qui, s'il est pris en charge correctement, peut permettre à l'entreprise de rebondir positivement. D'abord par la prévention, la traçabilité des produits et des clients, la construction d'une image de fiabilité et de sécurité, ; ensuite par la capacité à

évaluer objectivement la situation et enfin par une gestion rigoureuse et une excellente communication. Le chapitre se termine par le cas des services et des produits industriels et de nombreux exemples : Coca, Perrier, Saturn...

La compréhension proactive concerne les essais de pérennisation du capital client, autrement dit : comment faire du client un partenaire ? (chap. 7 : « La démarche proactive ou rapports privilégiés et partenariat »).

P. Ohana commence par l'étude de trois cas d'entreprises ayant développé une approche globale dans le domaine de la fidélisation : AGF, American Express, grande distribution. Il montre ensuite les raisons pour lesquelles l'implication des clients dans les futurs investissements technologiques peut être utile dans une démarche TCM. Il poursuit en exposant d'autres outils :

- La participation des clients à la conception de produits nouveaux.
- L'évaluation des nouveaux produits par les clients avant leur lancement.
- L'utilisation de toutes les rencontres avec les clients comme source d'information.
- L'écoute structurée et approfondie du client.
- Les cartes de fidélité.
- Le « couponning ».
- La carte-coupon avec les critères de choix lors de la création de cartes.

De multiples formes de partenariat peuvent être développés :

- Le client actionnaire.
- La participation du client au recrutement et à l'évaluation du personnel.
- Le partenariat avec les sous-traitants par l'outsourcing ou avec d'autres prestataires complémentaires.

L'auteur conclut en soulignant qu'il faut s'intéresser au client dans sa globalité et faire de cette compréhension l'affaire de tous.

Le chapitre huit « Synthèse, l'audit » présente un outil, une grille d'audit, qui permet au lecteur de se positionner par rapport à la démarche et peut l'aider à définir les pistes de progrès qu'il fait remonter.

La grille d'audit a pour but de vérifier si on a bien instauré avec le client une relation « gagnant-gagnant ». Elle passe par un questionnaire comportant 92 questions. Les résultats de plusieurs études sont ensuite présentés. Il en ressort que le secteur industriel est plus avancé, suivi du secteur des services et des banques. Le reste du chapitre porte sur l'enquête réalisée dans le domaine bancaire.

En conclusion, P. Ohana reconnaît que la démarche TCM n'est pas encore généralisée (50% des entreprises européennes n'ont encore aucun projet). Il insiste sur les conditions de réussite : une démarche venant des leaders et un partage de cette volonté avec ses collaborateurs.

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	Une approche illustrée de beaucoup d'exemples d'entreprises adoptant une démarche TCM. Difficile pour les élèves.
	BTS commerciaux	++	Montre bien la nécessité d'une meilleure information et de la maîtrise des TIC par les commerciaux de demain. Abordable par les étudiants de BTS et assez facile à lire, utile pour comprendre les nouveaux référentiels MUC et NRC.
Pour la préparation à un concours	Capet	++	Intéressant pour l'épreuve d'EST car l'ouvrage comporte de nombreux exemples et est utile pour tous les sujets sur la fidélisation.
	Agrégation	+	Facile à lire mais insuffisant. A compléter par des lectures plus approfondies en particulier sur satisfaction et fidélisation...
Pour la culture générale		+	Permet de saisir la politique de fidélisation de nombreuses firmes.