

LE MARKETING RELATIONNEL

Auteur : Jean-Claude Boisdevésy

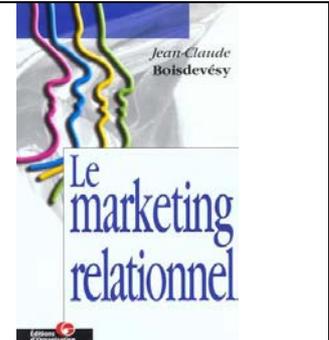
Conférencier et universitaire, expérience de 20 ans dans le domaine du marketing opérationnel

Éditeur : Editions d'organisation

Date de parution : 2001

Volume : 202 pages

Prix : 24 € environ



INTERET DE L'OUVRAGE

Le marketing relationnel apparaît depuis quelques années comme nouveau dans l'histoire du marketing. Il est donc fort utile de comprendre les raisons de son émergence. C'est l'objet principal de cet ouvrage. Intitulé, en effet, « marketing relationnel », il est essentiellement consacré à l'analyse de l'évolution du comportement du consommateur et aux conséquences qu'elle entraîne pour les entreprises. L'ouvrage est illustré par de nombreux exemples actuels et intéressants. Une partie est consacrée aux réseaux de vente avec une mise en valeur de l'importance de la relation par rapport à la transaction. En fin d'ouvrage, l'auteur propose le concept de « marketing d'animation » : il insiste sur l'importance de valoriser les commerciaux, de créer une part d'esprit (recherche de valeurs, de rêve, de repères) pour eux aussi et non pas exclusivement pour les clients.

CONCEPTS ET IDEES CLES

Composition de l'ouvrage

Quatre chapitres regroupés en deux parties principales (tendances, conséquences).

Idées principales

« Danone licencie, licencions Danone de nos caddies »... ces phénomènes de boycott sont l'expression d'une profonde mutation sociétale : un nouveau consommateur, recherchant la satisfaction dans l'immédiateté et les valeurs partagées, replié sur son foyer, s'épanouissant parfois dans des structures claniques. Il réclame, arbitre, boycotte. La consommation est devenue politique ; le consommateur souhaite une consommation morale, une entreprise vertueuse, citoyenne. Le consommateur s'est transformé en « conso-acteur » qui déserte les urnes pour voter avec son caddie. Les entreprises doivent s'adapter, le MR trouve sa place dans ce contexte. Il optimise la relation client, en intégrant au mix un nouvel élément : la part d'esprit.

La première partie (« tendances ») est consacrée à une présentation et une analyse de l'évolution du comportement du consommateur.

Dans le chapitre 1 (« nos modes de vie se transforment »), l'auteur propose un flash back sur trente ans de consommation à travers plusieurs critères :

	Hypermarché du bonheur	Cocooning	Burrowing
Economie	État providence Inflation, croissance	État assistance, libéralisme, déflation, spéculation	État désengagé, ultra libéralisme, déficit, crise
Emploi	Contact, confiance, plein emploi	CV, un diplôme bac +2 = un job, chômage	Réseau, exclusion
Travail	Une fin en soi, mythe du pouvoir d'achat, argent	Le confort dans le travail, fin du mythe du travail, temps libre : 39 heures, 5 semaines	Se réaliser, mythe de l'emploi, temps partagé
Organisation	Voyages d'affaires, téléphone,	Information, gagner du temps, fax	Télétravail, internet, interactivité

du travail	télex, internationalisation		
La maison	Vitrine, fonctionnalité, design, téléphone	Cocon, ancienne/restaurée, couette, interphone, répondeur	Bulle sans tain, tradition, protection
La voiture	Pour l'homme d'action, puissance GTI, ostentation	Pour l'homme tranquille, évasion 4X4, réalisme espace renault, écologie : essence verte	Pour l'homme en quête d'évasion, sécurité, économie, plaisir, la voiture « art de vivre », Twingo, la Smart
Habillement	Standard, grille/marque/mode, Hugo Boss.	Confort, matières nobles et naturelles.	Hors standard, fibres recyclées (Benetton), économie : Patagonia.
Alimentation	Nouvelle cuisine, congélateur, fast food, restoroute (Borel), régime dissocié (Mayo).	Cuisine faite maison, plats à emporter, produits naturels : poulets de loué, allégé : Taillefine, régime associé : Weight Watchers	Cuisine du monde, plats à livrer : pizza Hut, alimaceutiques : LC1, nourriture équilibrée.
Forme	Sport, jogging	Diététique, macrobiotique	Nutrition, thalasso.
Sexualité	Erotisme, pilule, avortement, « sea, sex and sun »	Sécurité, sida, préservatif, Mairie de Paris : « sortez couvert »	Danger, fidélité, amour virtuel, jeux vidéo érotiques.
Vie sociale	Relations, Lion's Club, l'image.	Assister, sans abri (abbé pierre), les restos du cœur	Agir, association, « clanisation ».
Loisirs	Je m'éclate à l'extérieur, rencontres, sortir, boites de nuit.	Je m'épanouis en famille, jeux de société (Trivial Pursuit), Nintendo, vidéo, caméscope.	Partager avec son clan, convivial, parc à thèmes.
Vacances	Speed, organisé, dépaysement, Club Med : « la fête du corps ».	Cool, en famille, près de la nature, Club Med : « le bonheur si je veux ».	Retrouver ses racines, Club Med : « ils avaient besoin de gentillesse ».
Politique	Vge, le français moyen, la France profonde	Mitterand, la force tranquille	Chirac, les valeurs traditionnelles.
Sémantique	SMIC, pouvoir d'achat, BCBG	RMI/SDF, câblé	Exclusion, corruption, surbooking.
Séries TV et films	« Dallas », « Orange mécanique ».	Châteauvallon, « trois hommes et un couffin ».	« La haine », « les visiteurs ».
Musique	Disco, Travolta	Romantique, Souchon.	Nostalgique, Beatles.

Compte tenu des éléments précédents, l'auteur différencie plusieurs phases :

Les années 70 : l'hypermarché du bonheur	C'est l'ère du plaisir de l'hyperconsommation (avec notamment, l'hypermarché - temple de la consommation), de la consommation comme élément de socialisation (« je consomme donc je suis »), de la voiture - symbole de réussite, des hommes gagnés par la mode, du travail de la femme moderne, du fast food, de l'exposition du corps...
Les années 80 : le cocooning	Période avec des paradoxes multiples : l'inflation combattue mais l'emploi qui se détériore, des plans sociaux avec des entreprises qui grossissent, pauvreté et CAC 40 au plus haut, état providence et société en panne de solidarité, économie dominant le politique. Autant de phénomènes qui se traduisent par des doutes, des peurs et un repli stratégique inconscient sur soi et sur l'univers familial.
Les années 90 : la fracture	<ul style="list-style-type: none"> - Syndrome de la mégalopole : concentration urbaine et problèmes sociaux ; les citadins et les médias surdimensionnent les dangers réels ce qui se traduit par la recherche de cocons protecteurs, de bulles sans tain, de protection dans la maison (isolation phonique, visuelle, doubles vitrages, visiophone, etc.). Certaines publicités illustrent ces tendances : « un peu de douceur dans un monde de brutes » (Lindt), « ils avaient besoin de gentillesse » (Club Med), « pour la jungle urbaine » (Mars). - Syndrome Tchernobyl : perte de confiance envers tout ce qui est naturel. - Syndromes du mur de Berlin (basculement des peurs vers le sud) et du sida (modification des relations). - L'auteur ajoute la limite des modèles politiques, le chômage comme facteur d'exclusion...

Dans ce contexte socio-économico-culturel, le consommateur est à la recherche de nouveaux repères cohérents et rassurants dans des structures organisées : l'entreprise, les associations, les clubs... Après la course à l'argent et à la réussite sociale, de nouvelles valeurs s'installent : il s'agit plus de réussir sa vie que de réussir dans la vie, d'avoir de l'argent pour vivre que de vivre pour l'argent. C'est le passage du « paraître » à « l'être ». L'auteur cite le syndrome « bernard l'ermite », qui, de sa coquille, observe son environnement. Cela se traduit par le concept de américain de « burrowing » (burrow = terrier) proposé par Mrs Faith Popcorn. Les terriers sont le lieu de travail, la maison, la voiture

L'auteur aborde ensuite les années 2000 ou « la net civilisation.com ». Une minorité élitiste mondiale jette les fondements d'une nouvelle civilisation qui a pour moteurs la communication, l'information et les nouvelles technologies ce qui se traduit par des tendances et des comportements nouveaux :

- Les consommateurs recherchent des « aventures fantastiques » avec comme mot d'ordre « évasion » à travers émissions TV (ex. « loft story »), des consoles de jeux, ordinateurs, DVD, téléphone mobile, cyber-sexe, raves parties géantes organisées en grand secret, recherche d'édu-tissement (s'instruire en se divertissant).
- L'économie : l'économie doit se mettre à la disposition de l'égo du consommateur. Le moteur est le culte du moi, le droit à la différence, l'individu sacralisé. Passé du paraître à l'être implique la recherche de produits sur mesure.
- Le rapport avec le temps est important, on veut expérimenter, profiter du temps en apprenant des choses, multiplier les expériences... Autre point la différence. Par exemple, la niche « gay » représente un marché de 610 Md€ aux Etats Unis, 3 Md€.

Le chapitre 2 (« le consommateur a pris le pouvoir ») est consacré à deux aspects : un contexte favorable et les exigences du consommateur.

- Un contexte favorable :

- ✚ Les facteurs économiques : surabondance de l'offre (selon Nielsen 100 produits nouveaux par jour en France), hyper-concurrence (guerre des prix, couponnage électronique avec le conflit Coca-Cola et Orangina).
- ✚ Les facteurs sociologiques : masse d'informations gratuite offerte par la net civilisation, importance des seniors et de leur pouvoir.
- Le consommateur acteur : il arbitre en négociant, il gère le temps (maîtrise des envies pour attendre les soldes ou une promotion), il réclame s'il juge que la marque a rompu le contrat tacite passé avec elle (il téléphone, il écrit, il menace...), il boycotte (certains parle de psychose du consommateur ; selon l'auteur, il s'agit plutôt d'une « conscience éveillée »), il fait pression (ex. : décision d'Axa de revenir sur sa décision de ne pas assurer les handicapés).

- Les exigences du consommateur d'aujourd'hui

- ✚ Être écouté (ex. : CIC : « conseiller, c'est d'abord écouter »).
- Être entendu (ex. : RTL : « se faire entendre, c'est essentiel »).
- ✚ Être compris et considéré : pendant longtemps la SNCF a considéré ses voyageurs comme des usagers et non des clients ; c'est maintenant le concept client Eurostar, les cadeaux du lundi matin en première classe sur les trains corail, etc.... qui sont mis en avant.
- ✚ Être aimé : (ex. : Auchan : « bonjour, au plaisir de vous revoir » de la part des caissières ; Ikea : le café à l'entrée). Le premier motif de rupture de la relation est le sentiment d'abandon, le prix vient seulement en 3^{ème} position.
- ✚ Le consommateur veut une réponse à ses besoins, de qualité et au juste prix. Mais cette dernière notion varie selon les clients et, pour un même client, selon le moment ou le type d'achat.
- ✚ Le consommateur veut que sa consommation soit morale (ex. : « café propre » de Max Havelaard, « tee shirt non cousu petites mains » de Levi's, étiquettes « socialement correct » de Reebok).
- ✚ Le consommateur veut des entreprises vertueuses (ex. : SNCF mettant en avant son « 0% de pollution », Leclerc et les sacs plastique, Peugeot et la récupération des huiles usagées).
- ✚ Le consommateur veut un supplément d'âme ou **part d'esprit** : le consommateur veut partager des valeurs fondamentales avec l'entreprise, le produit, le canal de distribution, la marque.... Toute incohérence entre la communication de l'entreprise, son comportement, l'image de ses produits, ses engagements sera sanctionnée en fonction de la part d'esprit perçue. Des organismes indépendants comme ARESE (analyse et recherches sociales sur les entreprises) affecte aux entreprises une note reflétant leur dimension responsable.

Ainsi, sur le plan politique, l'évolution peut être symbolisée de la façon suivante :

- **Années 70 : consommation statut social, je consomme donc je suis.**
- **Années 80 : consommation économique, je lutte contre la vie chère.**
- **Années 90 : consommation citoyenne, nos emplettes sont nos emplois.**

● **Années 2000 : consommation politique, votons avec notre caddie.**

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée aux conséquences de l'évolution précédente.

Dans le chapitre 3 (« les réseaux de vente traditionnels ont encore un bel avenir »), l'auteur traite la question suivante : faut-il se passer définitivement des réseaux ou au contraire et aussi paradoxal que cela paraisse ont-ils encore un avenir ?

L'auteur constate, tout d'abord, **la nécessité d'un « relookage » des forces de vente**. En effet, d'une part le consommateur se protège derrière son rempart avec digicode, interphones et ne veut plus être agressé ; et, d'autre part, le commercial ne veut plus se comporter en « agresseur ».

Ce « relookage » est rendu nécessaire par :

- *Un déficit de productivité et de profitabilité* : la productivité antérieure des réseaux « debouts » étaient liée à un temps passé en face à face relativement court... Or, aujourd'hui, le consommateur réfléchit, marchand... et la relation commerciale doit être initiée par une recommandation, un parrainage, une cooptation. La vente se fait en plusieurs fois après une sélection préalable de la cible. Il en résulte un manque de productivité. Il s'y ajoute un problème de motivation de la force de vente lié à une baisse des commissions et des rémunérations mais aussi et surtout à leur volonté de se réaliser, d'être considéré, de pouvoir proposer des produits de qualité, de partager des valeurs avec leur entreprise, de cultiver un sentiment d'appartenance... Ils souhaitent avoir une mission qui ait du sens.
- *Une baisse des performances des réseaux de vente induite par leur maillage de plus en plus important* : les structures commerciales ont rarement accompagné l'urbanisation et sont parfois sous représentées au cœur des bassins d'activité. Par exemple, dans le secteur de l'assurance, la région parisienne représente 19% des ménages et 33% du PIB, mais seuls 5% des effectifs de l'ensemble de la force commerciale. Pour remédier à cette situation, le partenariat apparaît comme un moyen utilisable (ex. : distribution des produits AGF par les guichets de la Caisse d'Épargne). Chez le premier assureur français les effectifs commerciaux sont passés de 17 000 à 7000 sans annonce de plan ni de réaction.
- *Une attente des consommateurs qui souhaitent consommer dans des conditions qui correspondent à leurs exigences (cf. chapitre 2)* : écoute, sécurité, tranquillité, confiance, du choix, de la maîtrise du temps. Les commerciaux doivent passer de la « vente » à la « prestation » et les réseaux doivent se rapprocher des lieux de décision, le cocon blindé (maison) et le cocon social (l'entreprise). Cette double évolution doit se faire en fonction des règles de base suivantes :
 - La face à face doit instaurer une relation commerciale personnalisée (« one to one »).
 - L'offre personnalisée doit être accompagnée d'un service hyper - personnalisé (ex. : bilans réguliers, exploration des besoins exprimés ou non... avec une information structurée et accessible).
 - Porter les valeurs de l'entreprise à travers son comportement et son professionnalisme.
 - Fidéliser et non pas seulement conquérir la clientèle.

Le chapitre 4 aborde l'aspect opérationnel (« le marketing relationnel à la rescousse »).

L'auteur donne une définition classique du marketing relationnel : relation avec un schéma temporel long, relation de confiance, fidélisation, connaissance réciproque. L'auteur intègre toutefois un aspect particulier : la notion de centre de profit. Il souligne que la relation concerne non seulement le client final mais aussi les intermédiaires internes (au sein de l'entreprise) ou externes. En interne, chaque collaborateur peut être analysé comme un consommateur à travers la structure, l'organisation, les outils, les valeursqu'il consomme. Dans cette optique, le marketing relationnel a pour finalité de créer de la valeur pour l'entreprise en faisant de chaque client intermédiaire ou final un centre de profit :

- En interne : il peut aider, donner du sens à l'action, fabriquer du lien, inciter à « revisiter » les organisations, les procédures avec une préoccupation : le client.
- En externe : il peut aider les circuits de distribution, les réseaux de vente à assurer une prestation de qualité, à véhiculer des valeurs...

Compte tenu des éléments précédents, le marketing relationnel repose sur les trois piliers suivants.

Premier pilier : les bases de données et les armes du marketing de l'individualisation.

L'entreprise doit offrir le bon produit, au plus juste prix, à l'instant idéal, par le canal de vente approprié et à la bonne cible. Les BD permettent d'industrialiser l'individualisation. L'auteur rappelle les notions de BD hiérarchiques, objet et relationnelles ainsi que l'utilité d'une BD (stockage des informations, enrichissement, exploitations possibles). Il propose un historique de la BD depuis les années 70 en donnant un exemple intéressant : Disneyland Paris ne possédait pas de fichiers clients jusqu'à une date récente alors qu'American Express a une BD de 32 millions de clients sur le plus gros ordinateur du monde – un CRAY – après celui du pentagone. L'auteur indique aussi les moyens de se constituer une BD avec les avantages/inconvénients ainsi que les moyens d'en exploiter les informations (scoring, segmentation comportementale, réseaux neuronaux). Il souligne la nécessité d'interpeller le consommateur pour générer du contact dans son cocon et hors du cocon : CD à écouter, CDRom à lire ou à télécharger (ex. : lancement de la Peugeot 406 avec découverte des châteaux de la Loire, catalogues de La Redoute et du Club Med), vidéo – mailings pour des cibles précises (ex : commerçants - artisans) permettant d'écouter et voir le message au bureau ou à la maison. L'auteur cite, évidemment, l'internet (rien de nouveau) mais aussi les serveurs régionaux ou locaux, ie les babillard ou bbs, « Bulletin Board System » : ceux-ci fonctionnent sur le principe d'intranet et permettent d'interconnecter les entreprises et les particuliers d'une même ville, d'un même département, pour leur fournir des services de proximité. Dernier moyen abordé : l'automate d'appel, ordinateur doté d'un logiciel permettant de délivrer des messages par appel téléphonique. Il peut composer plusieurs numéros de téléphone à la fois et diffuser simultanément un message pré-enregistré. Il s'agit d'un moyen efficace pour informer un nombre important de personnes rapidement (ex. : création de trafic pour un événementiel, : inauguration d'une nouvelle agence.

Deuxième pilier : le marketing de l'animation et de la mise en scène.

Le but est de valoriser la relation, en amont de celle-ci, in situ (au cœur de la négociation) et en aval, (dans le cadre du SAV). Cela se traduit par trois niveaux :

- Les consommateurs sont des « divas » qu'il faut stariser (« la star, c'est vous ») : il faut animer dans le cocon avec les outils appropriés ; par exemple, utiliser des supports informatiques pour les cibles appelées « les déracinés » par le CCA sera moins efficaces qu'un mailing suivi d'un appel téléphonique ou d'une visite à domicile ; au contraire, « les surfeurs » seront plus sensibles aux TIC. Il faut aussi proposer des produits sur mesure.
- Les vendeurs, consommateurs intermédiaires : les vendeurs sont à la recherche de signes rassurants, d'éléments protecteurs, générateurs de bien être et de réconfort moral. Comme les consommateurs, ils recherchent des valeurs et des repères. Les personnels des réseaux ne sont plus de simples canaux chargés de diffuser des produits, mais aussi des collaborateurs citoyens. Les responsables peuvent y réfléchir à deux niveaux : un **positionnement introverti** nécessitant de répondre à des questions telles que « Comment sont-ils perçus ? », « Qu'apportent-ils à l'entreprise ? », « Qu'attendons nous d'eux ? »... L'ensemble des réponses définit le **patrimoine identitaire** de l'entreprise. De même, les responsables de l'entreprise peuvent définir un **positionnement extraverti**, tourné vers le consommateur final, en répondant aux questions telles que « Comment le réseau voit-il ses clients ? », « Comment les perçoivent-ils ? », etc. Les commerciaux peuvent être valorisés avec des méthodes et des outils de travail stimulants et modernes : mailings sonores ou réunions de consommateurs animées avec des shows multimédia, portables multimédia... peuvent être utilisés pour renforcer l'efficacité et le pouvoir de mise en scène. A côté des outils existe l'identité de chaque réseau de vente : en effet, les vendeurs « consomment » l'entreprise et y recherchent une **part d'esprit**. Ils souhaitent appartenir à un clan, à une tribu professionnelle.

Troisième pilier : le marketing de l'information.

L'auteur propose une liste des sources d'informations actuelles et des outils utilisés. Il insiste sur l'importance du contenu qui est la **part d'esprit**. Selon lui, il s'agit de redéfinir sa vocation, sa mission première. Depuis longtemps, Adam Smith a montré que l'entreprise permet de créer des richesses. Pour d'autres, l'organisation est un lieu d'affrontement, ou encore repose sur le charisme de certains patrons. C'est aussi un creuset social, un instrument de la socialisation, et de l'intégration avec des repères et des modèles. Il est essentiel d'afficher ses valeurs, de communiquer sur des résultats tangibles. Il faut aussi associer des **produits – partage ou produits à valeur partagée** qui associent les consommateurs et les

clients intermédiaires aux entreprises qui les vendent (ex. : reversement d'une partie du prix de vente à une fondation ; 1,5 € par bouteille à l'Institut Pasteur par Henri Maire).

UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	La partie sur les bases de données convient pour un niveau baccalauréat.
	BTS commerciaux	++	Eléments intéressants pour compléter les cours sur le comportement du consommateur avec les notions d'économie, d'éducation mais aussi la notion de part d'esprit. Les développements sur les réseaux ou les évolutions des forces de vente sont utiles aussi bien aux Bts MUC que NRC.
Pour la préparation à un concours	Capet	++	Bonne synthèse sur l'évolution du consommateur et sur les conséquences.
	Agrégation	+	Les éléments sur le marketing relationnel sont à compléter par des ouvrages plus développés sur ce thème. La partie sur l'évolution du comportement du consommateur est un bon complément aux ouvrages plus théoriques.
Pour la culture générale		=	Bon complément à la première partie du livre « marketing avancé » de BOYER relative au consommateur (voir fiche de lecture).