

CHAPITRE IV

LE MARKETING RELATIONNEL

Objectifs

1. Sensibiliser l'étudiant à la notion de marketing relationnel
2. Présenter les principales dimensions du marketing relationnel.
3. Initier le lecteur à la mise en œuvre du marketing relationnel dans l'entreprise.

Plan

Introduction

I- Définition du Marketing Relationnel

- A- Les origines du Marketing Relationnel
- B- Le changement dans les axiomes marketing
- C- Les spécificités du Marketing Relationnel

II- Les notions de marketing et de client interne

III- Les bénéfices du Marketing Relationnel

- A- La profitabilité
- B- Avantage concurrentiel à travers le Marketing Relationnel

IV- La Mise en œuvre du marketing relationnel

- A- L'implication du personnel
- B- L'engagement du dirigeant dans le Marketing Relationnel
- C- Les nouveaux modes de gestion

V- La Recherche type en marketing interne et communication

- A- Explorer les relations interdépartementales dans une perspective de service
- B- Identifier les attentes départementales
- C- Opérationnaliser la notion de service interne
- D- Les implications managériales

Conclusion

Travaux dirigés

Introduction

La concurrence devenant de plus en plus rude pousse les entreprises averties à la recherche d'avantages compétitifs à des consommateurs plus exigeants. Un nouveau marketing baptisé « marketing relationnel » représente une forme parmi d'autres de différenciation. Vers la fin des années 1980, il y a eu un changement dans la théorie et dans la pratique du marketing transactionnel (MT) basée sur le concept d'échange, vers le marketing relationnel (MR) basé sur l'établissement, l'entretien et le renforcement de relations avec les clients. Selon les partisans de ce nouveau paradigme, le « court termisme » a promu une sorte de « frapper-et-courir » (hit-and-run) où non seulement les intérêts du consommateur sont lésés, mais aussi ceux de l'entreprise puis que la conquête du consommateur coûte plus cher que sa rétention (Buttle¹ 1996).

Le MR permet l'établissement de relations qui ne peuvent pas être copiées par les autres. Sur le plan de la *théorie*, un corps de connaissance a commencé à orienter la recherche vers des thèmes pivotant autour de la création et le renforcement des relations : tels que rétention, profitabilité, défaillance et satisfaction du client, satisfaction du personnel et satisfaction du client, etc. Sur le plan de la *pratique*, les entreprises ont commencé à mettre en place des programmes de fidélisation de la clientèle et à segmenter la clientèle sur la base de son potentiel de profit. Ce profit s'étale sur une période de temps relativement longue, d'où la notion de « valeur long terme client » (Customer Long Term Value : LTV).

Un apport important du MR est la notion de marketing interne. Il s'agit d'une stratégie mettant l'accent sur les employés pour lesquels une approche semblable à celle du client externe est adoptée. Cette approche fait appel à une culture d'entreprise basée sur la qualité du service rendu au client interne et interpelle l'engagement du dirigeant et de ses collaborateurs dans l'établissement et le renforcement des relations.

I- Définition du Marketing Relationnel (MR)

Les corps professionnels du métier définissent le marketing comme : « *processus de gestion permettant l'identification, l'anticipation, et la satisfaction des besoins des consommateurs de façon profitable* » (Chartered Institute of Marketing), ou « *processus de planification et de mise en œuvre de la conception, du prix, et de la distribution et de la communication d'idées, de biens et de services en vue de créer des échanges et de satisfaire les besoins de l'individu et de l'organisation* » (American Marketing Association).

¹ Buttle F. (1996), « Relationship Marketing » in Relationship Marketing, ed. Francis Buttle, London, Paul Chapman Publishing Limited, 1-16

Ces deux définitions reflètent une insistance sur la transaction. Le MR est une démarcation du marketing transactionnel (MT). Au lieu d'insister sur la transaction, le MR insiste sur la relation. Le MR se définit comme un *processus de conception et d'utilisation d'une vaste panoplie de techniques marketing, de vente, de communication et de service* qui sont bénéfiques aussi bien pour l'entreprise que pour le client. Le MR a pour objectif de:

- identifier les consommateurs individuellement ;
- créer une relation entre l'entreprise et les consommateurs – une relation qui s'étend sur plusieurs transactions;
- gérer cette relation de façon bénéfique aussi bien pour les clients que pour l'entreprise.

Du point de vue client, cela revient à dire,

- vous trouver
- faire votre connaissance
- garder contact avec vous
- faire en sorte que vous obteniez chez nous ce dont vous avez besoin et ce que nous vous promettons ;

D'autres termes sont utilisés pour désigner plus ou moins la même chose selon que l'on veule amplifier l'une ou l'autre dimension du marketing relationnel: marketing des bases de données, marketing interactif, micro-marketing, le 'one to one marketing, le marketing symbiotique, etc. Ainsi, les spécialistes commencent à parler de part de client au lieu de part de marché, économie d'étendue au lieu d'économie d'échelle, de fidélité à l'entreprise au lieu de fidélité à la marque.

A- Les origines du Marketing Relationnel

Cette nouvelle orientation a pour origine trois principales approches : le marketing industriel, le marketing des services, et le marketing international (Arias² 1998).

1- Le marketing industriel

Il se caractérise par l'existence de réseaux de relations entre acheteurs et vendeurs qui s'étendent sur des périodes relativement longues. D'ailleurs, les positions acheteurs et vendeurs sont des fois difficiles à distinguer. Par exemple, dans le domaine industriel, certains clients apportent du conseil à leurs propres fournisseurs pour les aider à mieux comprimer leurs coûts de production (exemple, les entreprises clientes de Misfat qui viennent de France pour lui optimiser sa production). Certains fabricants fournissent de l'assistance à leurs grossistes pour optimiser leur espace de travail et améliorer leur capacité de stockage.

² Arias, J.T.G. (1998), « A Relationship Marketing Approach to Guanxi », *European Journal Of Marketing*, 32 (1/2), 145-156.

2- Le marketing des services

Les chercheurs commencent à percevoir le marketing des services comme quelque chose que l'on ne peut pas séparer du système de gestion globale. Le consommateur de service entre en interaction avec des systèmes, des ressources physiques et humaines. Souvent, il est engagé dans le processus de la production du service (concept de servuction). Cet engagement permet l'établissement de relations à long termes entre consommateur et fournisseur.

3- Le marketing international

L'approche transactionnelle est essentiellement basée sur le marketing des produits de masse. Le transfert de ces concepts vers des marchés extérieurs avec des cultures, des structures économiques et des contextes institutionnels différents pose problèmes. Les recherches effectuées par des européens et autres experts montrent que le concept de marketing relationnel s'adapte mieux aux entreprises intéressées par l'exportation et l'internationalisation.

B- Le changement dans les axiomes marketing

Le développement du marketing relationnel a eu comme toile de fonds un changement dans deux axiomes fondamentaux du marketing : la concurrence et la liberté du choix (Arias³ 1998).

1- De la concurrence et du conflit vers la coopération mutuelle

Dans le marketing transactionnel, la création de la valeur est motivée par la concurrence et la recherche de l'intérêt individuel. Les relations dyadiques, triadiques, ou de réseaux (relation fournisseur - client, fournisseur -intermédiaire, etc.) sont caractérisés par les conflits et l'exercice de pouvoir. L'échange est considéré comme jeu à somme nulle (zero sum game) où le gain de l'un est généré aux dépens de l'autre. Les partisans du marketing relationnel affirment qu'une relation de coopération et de partenariat mènent à une meilleure création de la valeur pour les différentes parties impliquées dans le processus d'échange.

2- De la liberté du choix à l'interdépendance mutuelle

Alors que le marketing transactionnel présume qu'on ne peut parvenir à l'efficacité dans la création et la distribution de la valeur que si les acteurs (fournisseur - client) sont libres de choisir leurs partenaires à chaque niveau de décision, il a été démontré qu'on peut réduire les coûts de transaction et promouvoir la qualité par le biais de l'interdépendance et du partenariat.

³ Arias, J.T.G. (1998), « A Relationship Marketing Approach to Guanxi », *European Journal Of Marketing*, 32 (1/2), 145-156.

C- Les spécificités du Marketing Relationnel

Du point de vue du MR, l'orientation qualité et l'orientation client sont inséparables. Le MR insiste sur l'existence de deux éléments essentiels pour l'établissement d'une bonne relation: promesse et confiance. Le MR fait par ailleurs la distinction entre acheteur et client.

1- Promesse et Confiance

Ces deux éléments déterminent comment la relation s'établit, comment elle s'entretient, et comment elle se renforce à travers le temps.

- L'entreprise attire les clients en faisant des promesses qui peuvent être explicites (fonction du produit) ou implicites (image de marque du produit). Tenir une promesse et être au niveau de ses engagements sont les corollaires essentiels de la satisfaction du client.
- La confiance est « la volonté de compter sur quelqu'un qui est fiable. Dans la plupart des cas, les deux parties dans la transaction peuvent être dans la position de celui qui compte sur quelqu'un (trustor) ou de celui sur lequel on compte (trustee) ». Dans le monde des affaires, ces positions sont interchangeable puisque les entreprises sont à la fois acheteurs et vendeurs.

2- Distinction Acheteur/Client

Pour souligner l'importance de la qualité du service dans le développement des relations avec le client, il convient d'adopter une approche qui fait la distinction entre les clients et les acheteurs (client and customer : Stone⁴ 1996).

- Les acheteurs sont souvent anonymes pour l'institution ; les clients bénéficient de relations personnalisées et adaptées à leurs exigences.
- Les acheteurs sont servis comme faisant partie de la masse ; les clients sont traités en tant qu'individus.
- Les acheteurs sont des statistiques ; leurs besoins sont repérés dans du papier ou des chips. Les clients sont des entités ; des données spécifiques les concernant (profil démographique, services utilisés, exigences particulières) sont saisies dans une base de données puis utilisées dans l'objectif d'améliorer le niveau de leur satisfaction.
- Les acheteurs sont servis par n'importe quelle personne pouvant être disponible ; les clients sont servis dans leurs besoins non routiniers par des professionnels spécialisés qui leur sont assignés - leurs banquiers personnels, leurs solutionneurs de problèmes.

⁴ Stone, Merlin (1996), « *Relationship Marketing* », Kogan Page, London.

- Les acheteurs n'ont pas de raison particulière pour sentir la moindre obligation à l'égard d'une institution ou d'une entreprise ; les clients sentent qu'ils entretiennent une relation avec l'institution. Cette relation leur procure de la valeur.
- Les acheteurs ont de fortes raisons pour chercher le meilleur prix ou la meilleure offre ; les clients n'ont pas de telles raisons. A la limite, ils sont insensibles à une augmentation du prix quand ils sont satisfaits de la relation qui les noue à l'entreprise.

II- Les notions de marketing et de client interne

Le MR développe une stratégie de marketing et de client interne. Cette stratégie met l'accent sur les employés. On reconnaît de plus en plus que chaque personne dans l'organisation est à la fois un client et un fournisseur. Le produit de l'entreprise que ce soit un bien ou un service est toujours le résultat d'opérations assurées par plusieurs gens dans une chaîne.

Le processus de la production du service est défini comme un réseau de systèmes inter-reliés et l'interdépendance d'une multitude de sous processus. Chaque opération fait intervenir des services et des fonctions qui se soutiennent les unes les autres. Si le service interne est médiocre, le service rendu au client le sera inévitablement. Ainsi, plusieurs personnes soutiennent le travail d'autres personnes qui sont en contact avec le client. Le fait que certaines d'entre elles n'entrent pas en contact avec le client ne diminue en rien leur importance dans l'influence de la qualité du service final rendu au client.

L'objectif primordial du MR est de s'assurer que le produit final est de niveau de qualité telle que le consommateur final est satisfait. Pour garantir cela, chaque opération dans la chaîne doit obéir à des normes et chaque personne impliquée dans la chaîne doit être perçue comme client. Ainsi, si nous essayons d'améliorer la fidélité du consommateur, il faudrait d'abord s'assurer que le personnel lui même est fidèle et qu'il assimile bien l'importance de la fidélité.

Plusieurs dirigeants tirent du plaisir en réglant un problème ici, un autre par-là de sorte à gérer la crise. Cela les arrange puisqu'ils se sentiront indispensables (Alias⁵ 1998). Dans la perspective MR, on insiste sur le fait que les choses peuvent aller bon train si on met les systèmes et les processus qu'il faut. Certains tentent de résister à ce changement et refusent carrément de prendre l'avis des collaborateurs. Mais il suffit de mettre les moyens nécessaires pour repérer les problèmes et les gérer de sorte à s'attaquer à la cause plutôt qu'au résultat. C'est un principe fondamental de gestion de la qualité.

⁵ Alias

Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance des activités internes comme clés de réussite pour la satisfaction du client externe. Ces activités sont considérées comme les éléments essentiels d'une stratégie de la qualité. Le MR a pour objet de s'assurer que tous les employés adhèrent à la mission et aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, non seulement les relations entreprise/intermédiaire, entreprise/consommateur, mais aussi entreprise/employé sont au cœur du MR. Le marketing interne est l'application de la discipline marketing au personnel de l'entreprise. Le marketing au client interne procède à peu près de la même manière que le marketing au client externe :

- comprendre le marché (le personnel et ses besoins, etc.).
- fixer des objectifs (concernant la manière dont le MR est appliqué) ;
- adopter des politiques (pour aider le personnel à appliquer convenablement le MR) ;
- les vendre au personnel (en utilisant tous les media qui conviennent)
- améliorer la planification et la mise en oeuvre et le contrôle de manière continue.

Ainsi, plusieurs travaux de recherche dirigés par Berry aux USA vers la fin des années 1980 ont focalisé l'attention sur la notion de relation client - fournisseur interne. La différence entre la qualité de service attendue et celle réellement rendue est attribuable, entre autres, au manque de travail d'équipe et à l'absence d'esprit de corps. Certains auteurs confirment qu'il ne suffira pas de reconnaître que ces relations existent, mais il faudra déterminer les besoins et les attentes du client interne comme on le fait pour le client externe. Globalement cette approche pivote autour du processus suivant:

- la création d'une conscience interne ;
- l'identification de clients et de fournisseurs internes ;
- l'identification des services et des attentes des clients internes ;
- la communication de ces attentes aux fournisseurs internes pour discuter de leurs capacités et/ou obstacles à exhausser ces attentes ;
- la mesure de la satisfaction du client interne de manière à donner un feed-back aux unités fournisseurs en vue d'améliorer le service rendu.

III- Les bénéfices du marketing relationnel

L'approche du MR permet non seulement l'amélioration de la rentabilité et la réduction des coûts, mais elle donne à l'entreprise qui l'adopte un avantage concurrentiel.

A- La rentabilité

Cette rentabilité se manifeste dans :

- l'accroissement de la rétention et de la fidélité des consommateurs qui s'accrocheraient à l'entreprise et qui achèteraient en quantité et à une fréquence plus importante, ce qui augmenterait leur durée de vie et leur LTV.
- l'accroissement de la profitabilité client (customer profitability), non seulement parce que chaque client achèterait des quantités plus importantes, mais aussi parce qu'on aura plus besoin de renouveler le portefeuille client à un rythme accéléré. Les coûts et les efforts de la vente auront tendance à diminuer puisque les clients actuels sont, le plus souvent, beaucoup plus réceptifs aux efforts marketing que les clients potentiels.

Les bénéfices sont partagés avec le client. Que ce soit dans le cas de transaction ou de relation, le consommateur va assumer ce que les économistes appellent le coût de transaction (ex. coûts imputables à la recherche de l'information, à la négociation, à la législation, et.). Ces coûts sont d'autant plus élevés quand il s'agit d'une relation à long terme. Mais une fois encourus, ces coûts ne sont plus supportés. Par contre, quand les consommateurs changent souvent de fournisseurs, ces coûts auront tendance à augmenter.

L'évidence de la profitabilité du MR provient des résultats surprenants du domaine bancaire (Murphy 1996⁶, Council on Competition Report).

- L'augmentation de la rétention de 5% augmente la durée de vie client de plus de 3 ans ;
- Le taux de défection diminue avec la durée de la relation avec la banque ;
- L'utilisation du compte du client augmente à travers le temps ;
- Selon une analyse récente (Murphy 1996, Cumberland Bank USA) portant sur les meilleurs comptes (5% des clients de la branche) :
- 5% des clients (top customers) génèrent 40% des dépôts.
- Une augmentation du taux de rétention de 5% parmi ces clients améliore la profitabilité de 24%.
- Le solde minimum des 20% (des meilleurs clients) est de \$20 000 .

Ces chiffres démontrent les bienfaits du MR. Les relations à court terme coûtent de l'argent, les relations à long terme remportent de l'argent. Dans le secteur financier, la plupart des nouveaux comptes clients ne sont pas profitables pour les 3 premières années. En Grande Bretagne, pour attirer 150,000 nouveaux comptes (jeunes/étudiants), il faut dépenser £ 3,000,000 en publicité, £ 20 par compte pour les coûts de littérature promotionnelle, correspondance, informatique et administration. La génération des profits commence quand le compte client atteint le stade de maturité.

⁶ Murphy, John A. (1996), « Retail in banking », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

Les raisons pour les quelles les clients deviennent profitables à travers le temps sont nombreuses (Alias⁷ 1998):

- à travers le temps, les clients commencent à varier leur portefeuille produit parmi la gamme de produits offerte par le fournisseur,
- les anciens clients deviennent des prescripteurs pour les nouveaux.
- plus longue est la relation, plus l'entreprise parvient à comprendre le client ainsi que ses besoins et ses préférences et donc, plus grande est la possibilité d'adapter les produits et les services aux besoins du clients et de procéder à la vente de système de produits et services (cross-selling).
- les clients dans le cas des relations à long terme se sentent plus à l'aise avec le service, l'organisation, les méthodes, les procédures et les hommes auxquels ils sont habitués. Ceci réduit le coût des opérations.

Toutefois, la plupart des entreprises ne savent pas mesurer la rentabilité de leur clientèle. La figure suivante présente un schéma d'analyse de rentabilité. Les clients apparaissent en colonnes et les produits en lignes.

	C1	C2	C3		
Produits	P1	++		+	produit très rentable rentable non rentable mitigé
	P2	+	+		
	P3		-	-	
	P4	+		-	
		client très rentable	mitigé	non rentable	

Figure 3.1- Analyse de la clientèle par produit

Source : Kotler P. & Dubois B. (1993), « Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service, et la valeur », RFM n° 144-5, 4-5, p.49

B- Avantage concurrentiel à travers le Marketing Relationnel

La recherche dans le domaine bancaire montre que, eu égard à la ressemblance dans l'offre des différentes banques, les clients utilisent le service comme élément clé de différenciation. La différenciation veut dire se distinguer du lot. En faisant du MR, vous pouvez réussir des choses jugées importantes par vos clients et que vos concurrents ne réussissent pas. L'imitation n'est pas une bonne recette pour les ambitieux. Le professionnalisme avec lequel vous gérez votre MR vous offre une opportunité de vous différencier des autres.

Ainsi, les banques sont de plus en plus convaincues que c'est la qualité du service qui peut contribuer à leurs objectifs stratégiques. Les recherches démontrent que les clients accordent de plus en plus de l'importance aux cinq facteurs clés de la qualité du service.

⁷ Alias (1998)

- Fiabilité (reliability) : en termes de l'intégrité des produits et de confiance en le produit et son fournisseur;
- Performance (performance): en ajoutant d'autres caractéristiques, ou fonctions au produit et en adaptant le produit et les services aux besoins du client;
- Pratique (convenience) : dans les transactions et dans l'obtention des services.
- Réactivité (responsiveness) : aux besoins des clients en termes de caractéristiques, des fonctions du produit, et de résolution de problèmes ;
- Adaptabilité (adaptability) en termes des produits et des services offerts sur mesure.

La fiabilité est devenue l'attribut le plus important alors que la performance est reléguée au second plan. La fiabilité - élément pilier du MR - devient ainsi un moyen de différenciation.

IV- La mise en œuvre du Marketing Relationnel

L'adoption de l'approche MR implique le changement de la façon dont on gère l'entreprise au niveau stratégique et tactique.

Sur le plan stratégique, il s'agit de :

- (1) Redéfinir l'activité de l'entreprise en tant que service, et les éléments clés de la concurrence en tant que service concurrentiel.
- (2) Percevoir l'organisation dans une perspective de management de process plutôt que de fonction.
- (3) Etablir des partenariats et des réseaux facilitant le processus de la livraison du service.

Sur le plan tactique, il s'agit de :

- (1) Chercher à établir des liens directs avec les clients et avec d'autres partenaires, d'où l'importance du marketing direct.
- (2) Constituer une base de données comportant l'information nécessaire sur les clients et sur les autres partenaires.

Les orientations stratégiques passent nécessairement par l'implication du personnel, l'engagement du dirigeant, et l'adoption de nouveaux modes de gestion.

A- L'implication du personnel

Nul n'a besoin d'insister davantage sur la contribution des employés à l'acquisition et la rétention des clients. En fin de compte ce sont les hommes qui développent et mettent en oeuvre la stratégie MR. Pour cette raison, il est essentiel de créer une culture de qualité du service rendu au client parmi tous les employés de l'entreprise. Cette culture leur servira de référence dans leur efforts de délivrer un service fiable, cohérent, consistant, flexible et réactif (responsive).

La culture de l'écoute du client ne sera enracinée dans l'entreprise que si l'on implique tout le personnel quelque soit sa position dans le processus de l'écoute, de l'interprétation de l'information pour éventuellement procéder aux changements exigés par les clients. L'engagement MR se traduit par la façon dont le personnel est motivé et son effort est évalué. Chaque personne peut potentiellement influencer la culture MR, il faut donc s'assurer que les efforts de tous vont dans le même sens et non dans des sens opposés.

B- Engagement du dirigeant dans le Marketing Relationnel

Il est important que l'entreprise s'engage dans le MR – qu'elle soit petite ou grande. Dans la petite entreprise l'attitude est facilement transférable au reste du personnel. Dans la grande entreprise, les choses sont plus difficiles ; il est possible que le personnel en contact avec les clients ne se sente pas concerné par le service rendu au client. Dans ce cas, le rôle du leadership est crucial. Sans cela, le personnel risque de se confiner dans des considérations court termistes, tels que réduction de coût, augmentation des ventes immédiates, ou de se retrancher dans les procédures. En tant que dirigeant, il faudrait s'assurer que les rôles de développement et de renforcement du MR soient bien définis. Une liste indicative sur cet engagement est donné dans le tableau 3.1 que voici:

Guider et orienter les collaborateurs
Fixer les objectifs de MR et définir les normes de qualité
Renforcer ces normes par les réunions avec le personnel et par la discussion des problèmes et des opportunités relatifs à ces normes
Créer une ambiance de travail d'équipe qui encourage le personnel à assumer la responsabilité de s'engager en tant qu'équipe dans le MR et dans son amélioration
Agir en tant que modèle à suivre (en rendant visite à divers lieux de travail)
Assumer la responsabilité de l'amélioration du MR
Encourager l'évaluation des idées émanant du personnel qui ont pour objectif d'améliorer le MR
Inculquer une culture faisant en sorte que les objectifs du MR soient à la portée de tous et soient faciles à atteindre.
Consacrer le temps qu'il faut aux nouvelles recrues pour les introduire à la culture de l'entreprise et solliciter leurs initiatives à renforcer les relations avec les clients.

Tableau 3.1- Engagement du dirigeant dans le MR

Source : Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

C- Les nouveaux modes de gestion

Le MR est rentable. Il faudra donc le percevoir comme un investissement dans de nouveaux modes de gestion. Cet investissement peut prendre la forme d'apprentissage, de mise en place de système et de remboursements au profit de clients. Il faudrait de nouveaux systèmes informatiques, de nouvelles procédures, des nouvelles compétences. Le système de la comptabilité lui-même doit incorporer en son sein le relationnel.

1- La formation

Dans les banques ainsi que la majorité des entreprises de service, les employés entrant en contact direct avec le client sont l'entreprise. Ainsi, la nécessité de dispenser de la formation (produits, systèmes, processus, téléphones, communications, gestion des conflits, etc.). Il ne faut pas limiter cet effort au personnel en contact avec le client. Même le personnel de soutien joue un rôle important dans le service rendu au client. Ils ont besoin de comprendre la stratégie globale du marketing et en quoi leur travail contribue à la qualité du service rendu au client.

2- Les techniques de la comptabilité

Dans une perspective de MR, les entreprises ne focalisent plus sur les coûts de transactions individuelles. Plutôt, elles considèrent chaque client comme une série de revenu potentiel s'étalant sur plusieurs transactions. Quand un compte client se ferme, un revenu sur plusieurs années s'évapore. Les techniques de comptabilité doivent révéler les coûts d'acquisition du consommateur, le changement dans le nombre de consommateurs actuels, le changement dans les achats du consommateur, etc., d'où la nécessité de quantifier le marché en termes de nombre de consommateurs, valeur des commandes placées par les consommateurs durant leur durée de vie avec l'entreprise, etc.

Tous les chercheurs s'accordent sur l'importance de la quantification de l'impact de la rétention du client. « If you can't measure it, you can't manage it ». Le concept de valeur client (life time value : LTV) n'est pas un apport nouveau dans la littérature de gestion. Il suffit donc de procéder par une analyse coût/bénéfice pour évaluer l'impact de la rétention du client. Le processus est comme suit : déterminer les consommateurs cibles, identifier les coûts de création et de maintien des consommateurs et les coûts des produits et de services additionnels qui leur sont vendus, estimer la contribution provenant de ces ventes, soustraire l'un de l'autre pour aboutir à une contribution nette à travers le temps, puis utiliser une technique de « cash flow » pour calculer la valeur actuelle nette du client.

Examinons à présent un exemple qui illustre cette approche. Supposons qu'une entreprise industrielle calcule ainsi le coût d'acquisition d'un nouveau client:

<i>Coût moyen d'une visite commerciale</i>	<i>1500 F</i>
<i>(salaires, commissions, et charges)</i>	
<i>Nombre de visites nécessaires pour convertir un prospect</i>	<u><i>4</i></u>
<i>Coût d'acquisition d'un nouveau client</i>	<i>6000 F</i>

Le coût est probablement sous-estimé car il ignore les frais de publicité, de promotion ainsi que les frais administratifs.

<i>Chiffre d'affaires annuel moyen par client</i>	<i>25000F</i>
<i>Fidélité moyenne (en nombre d'années)</i>	<u><i>2</i></u>
<i>Marge bénéficiaire de l'entreprise</i>	<i>10%</i>
<i>Valeur du client avant actualisation</i>	<i>5000F</i>

A l'évidence notre entreprise dépense davantage pour attirer des clients qu'elle n'en tire de bénéfice. A moins de trouver un moyen de modifier en sa faveur un quelconque élément de calcul, elle court à sa perte.

3- La communication

En adoptant un programme MR, l'objectif de l'entreprise est de développer des relations continues et à long terme avec ses clients. Les relations s'établissent, se renforcent et se gèrent par la communication. Une communication efficace se base sur une interaction qui établit et renforce la compréhension mutuelle entre client et fournisseur. Cette communication doit faciliter la tâche au client non seulement pour accéder au produit et au service, mais aussi pour communiquer avec le fournisseur et lui faire part de ses exigences et de ses doléances. Il faut rappeler que les notions de client et de fournisseur doivent être saisies dans le sens élargie (interne et externe).

Un bon plan marketing doit normalement contenir un certain nombre de plans de communication avec les clients, chacun composé d'une ou de plusieurs campagnes. Une campagne consiste en une période de communication structurée. Dans la plupart des cas, quand les réponses espérées sont là, la campagne est close. Toutefois, la relation avec le client ne doit pas consister en une série de campagnes déconnectées et interrompues par des longs moments de silence. Il ne faut pas parler au client seulement au moment où vous voulez lui vendre quelque chose. Ceci risque de réduire les chances de votre réussite. Dans une perspective MR, il faudrait mettre en relief le bénéfice et la satisfaction mutuelle. La campagne n'est autre chose qu'un moyen pour focaliser un effort particulier de communication.

Le dialogue avec le consommateur doit être perçu comme une série continue de campagnes qui servent à renforcer les valeurs de la marque et la relation avec le client. Les campagnes sont de nature ponctuelle. De ce fait, elles peuvent se contredire avec une idéologie de MR. Toutefois, si les campagnes sont minutieusement soudées, et sont perçues comme de nouveaux moyens pour subvenir aux besoins du client et pour s'occuper de lui, elles peuvent être un bon ingrédient du MR.

Tous les chercheurs reconnaissent l'importance de trois conditions pour adopter une approche MR dans la communication:

- une information précise sur les exigences individuelles des clients, les besoins et les préférences contenue dans une base de données ;
- une communication interactive à double sens ;
- un niveau de service adéquat et personnalisé.

V- La recherche type en marketing interne et communication

Nul ne doute du rôle de la recherche (documentaire, qualitative, quantitative et compétitive) pour l'évaluation des perceptions et des préférences du client. Dans le MR, s'ajoute l'audit interne. C'est l'audit de la relation telle que vous la délivrez, par opposition à la relation telle qu'elle est perçue par la clientèle (interne et externe). Dans plusieurs cas, les données d'audit sont enregistrées automatiquement (temps de réponse au téléphone, % des communications connectées, % des trains - avions arrivant à l'heure, etc.). L'objectif de l'audit est d'identifier la réalité telle qu'elle est vécue par le client et telle qu'elle est mesurée par des normes pour voir si ces normes sont bien respectées.

En plus de la recherche sur le client externe et l'audit, le MR propose la recherche sur le client interne. Le concept de service interne étant défini, il convient de réfléchir sur la manière dont on doit l'opérationnaliser. Il faut donc répondre aux questions suivantes : quel est le service rendu ? Quels sont mes clients internes ? Quels sont les critères utilisés par ces clients dans l'évaluation du service ? L'hypothèse implicite est que tout comme le cas du client externe qui utilise des critères dans l'évaluation du service, le client interne utilise des critères dans l'évaluation du service rendu par le personnel de soutien et par les départements qui lui apportent une contribution à ses activités.⁸

Dans la section ci après, on reproduit les résultats d'une recherche réalisée dans le domaine du service. Elle commence par explorer les relations interdépartementales, identifier les attentes départementales, puis opérationnaliser la notion de client interne (Reynoso & Moores⁹ 1996).

A- Explorer les relations interdépartementales dans une perspective de service

Pour explorer les relations interdépartementales, des interviews en profondeur avec des employés dans deux hôpitaux (l'un public et l'autre privé) en posant les questions suivantes :

- Les employés dans une unité perçoivent-ils les autres unités comme des clients ?

⁸ Certains chercheurs ont proposé l'adaptation du SERVQUAL à la relation client - fournisseurs internes ; d'autres ont mis en question la possibilité de transférer l'outil tout en admettant que la nature de la relation n'est pas la même que pour le cas du client externe.

⁹ Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

- Est-ce qu'ils perçoivent le produit de leur travail comme service interne rendu à d'autres unités ?
- Les employés ont-ils des attentes à propos du service qu'ils obtiennent des autres unités de soutien ?
- Ces attentes sont-elles liées uniquement au résultat ? ou
- Y a-t-il d'autres sortes de processus ou de critères ?

B- Identifier les attentes départementales

Sur la base des interviews sus indiquées, toutes les activités liées au processus du service ont été identifiées et les réseaux relations clients - fournisseurs internes ont été décrits. En tout, 60 interviews ont généré 750 propositions qui ont été soumises à une analyse de contenu. 10 dimensions relatives au service interne ont ainsi été dégagées, chacune récapitulant un certain nombre de thèmes sous-jacent (voir Tableau 3.2).

<i>Aider (Helpfulness)</i>
La prédisposition de l'unité fournisseur à aider et à co-opérer avec les unités clients.
<i>Expéditivité (Promptness)</i>
La capacité de répondre le plus rapidement possible aux besoins exprimés par l'unité client.
<i>Communication (Communication)</i>
Tenir informés de manière constante le client interne ainsi que le client externe des événements, problèmes, ou changements ayant éventuellement un impact sur les activités.
<i>Produits Tangibles (tangibles)</i>
Les conditions et l'aspect des moyens, équipements, et matériels ainsi que de l'information écrite provenant de l'unité fournisseur.
<i>Fiabilité (Reliability)</i>
La capacité de l'unité à fournir le service interne de manière expéditive et correcte, y compris la mise à notre disposition d'une information précise.
<i>Professionalisme (Professionalism)</i>
La compétence, la connaissance, et l'expérience dont les membres de l'unité fournisseur doivent être dotés pour subvenir le service et le conseil adéquat.
<i>Confidentialité (Confidentiality)</i>
La capacité de l'unité fournisseur à traiter l'information discrètement dans des situations délicates.
<i>Prédisposition (Preparedness)</i>
Les ressources et l'organisation de l'unité fournisseur lui permettent de subvenir au besoin. Ces propositions touchent donc à la compétence structurale de l'unité.
<i>Considération (Consideration)</i>
La compréhension, la reconnaissance, la confiance, et l'honnêteté dont le fournisseur fait preuve à l'égard du consommateur interne.

Tableau 3.2- Dimensions de la Qualité du Service Interne (QSI) : Internal Service Quality Dimensions (ISQ)

Source : Buttle, Francis (1996), « Relationship Marketing » in *Relationship Marketing*, ed. Francis Buttle, London, Paul Chapman Publishing Limited, 12.

C- Opérationnaliser la notion de service interne

Une échelle a été développée. Elle a pour objectif de mesurer comment les unités organisationnelles perçoivent la qualité du soutien qu'ils reçoivent des autres unités. Les propositions générées dans la phase qualitative étaient liées à chacune des dix dimensions. A titre d'illustration, certains items figurant dans le questionnaire final sont donnés (figure 3.2).

L'instrument a été testé dans les deux hôpitaux qui ont accepté de collaborer avec les chercheurs. Un processus de nettoyage de l'instrument a abouti à une échelle de 45 items couvrant les dix dimensions données dans le tableau ci-dessus. Sa validité a été vérifiée grâce à l'association existant entre les différentes dimensions du service interne et l'évaluation globale du service.

D- Les implications managériales

Ce type de recherche a pour objectif d'appréhender la réalité vécue par le personnel en contact avec le client (front line staff). Il permet au manager de mettre le doigt sur les obstacles que le personnel rencontre dans leurs efforts d'amélioration des relations avec le client. Il peut aussi démontrer si ce qu'ils essayent de faire est bien en cohérence avec la culture MR. Il permet aussi de définir les instances où le personnel a besoin de nouvelles idées, de programmes de formation, d'améliorer la communication, et l'encadrement pour une meilleure utilisation de leurs capacités actuelles. Ce type de recherche peut vous montrer éventuellement si vous avez recruté des gens dont vous n'aviez pas tellement besoin. L'ISQ (Internal Service Quality) représente un outil stratégique d'amélioration du climat de travail et de la communication pour le responsable. Ces critères donnent au responsable l'occasion d'explorer en détail les différentes facettes du service attendu des différentes unités fournisseurs de service. Ces dimensions représentent un cadre très utile pour l'analyse et le renforcement du MR.

Conclusion

En résumé, le MR est un concept à la recherche de reconnaissance. Pour certains, c'est le marketing traditionnel vêtu autrement. Pour d'autres, le MR représente un changement significatif dans la pratique marketing. L'implication la plus importante pour le MR est que les concepts développés dans le cadre du service au client externe peuvent être utilisés dans l'évaluation des relations avec les différentes unités organisationnelles.

Instructions

Pour les propositions suivantes, on donne une échelle à 6 points. Les unités mentionnées sont identifiées comme unités de soutien pour votre travail sur la base d'enquêtes préliminaires. Pour chacune de ces propositions, on vous demande de donner la réponse qui reflète le mieux votre attitude vis à vis de l'unité en question.

Echelle

1=complètement incapable de subvenir à mes attentes
2= incapable de subvenir à mes attentes à plusieurs égards
3= incapable de subvenir à mes attentes à certains égards
4=subvient à mes attentes presque toujours
5=complètement capable de subvenir à mes attentes
6=capable de me rendre service qui va au delà de mes attentes

Unités	1	2	3	4
Note :	<u>1</u> / <u>2</u> / <u>3</u> / <u>4</u> / <u>5</u> / <u>6</u>	<u>1</u> / <u>2</u> / <u>3</u> / <u>4</u> / <u>5</u> / <u>6</u>	<u>1</u> / <u>2</u> / <u>3</u> / <u>4</u> / <u>5</u> / <u>6</u>	<u>1</u> / <u>2</u> / <u>3</u> / <u>4</u> / <u>5</u> / <u>6</u>

Exemples :

1/ La manière dont cette unité nous informe sur les événements, les problèmes, ou les changements qui peuvent avoir un impact sur nos activités.
2/ La capacité de l'unité à nous rendre le service voulu aussitôt que nous le demandons / au moment opportun.
3/La connaissance et la compréhension de nos besoins, de nos problèmes, ou de toute contrainte.
4/La courtoisie dont cette unité fait preuve à notre égard.
5/La vitesse à laquelle cette unité répond à nos requêtes.
6/Les conditions dans lesquelles se situent le matériel ou le produit qui nous est fourni par cette unité.
7/La manière dont cette unité est organisée pour nous rendre le service dont nous avons besoin.

Fig 3.2- Questionnaire client interne : illustration

Source : Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

TRAVAUX DIRIGES

Questions de révision :

A- En quoi le MR est il différent du MT ?

B- Certains pensent que le MR n'est autre chose que le MT vêtu autrement. Commentez.

C- Pourquoi le MR est plus facile à mettre en œuvre dans le cadre du marketing industriel que dans le cadre du marketing à grand public ?

Projets de recherche :

Les étudiants se mettent en groupe de 3 à 4 personnes. Après avoir obtenu l'accord d'une entreprise pour éventuelle collaboration dans un projet de recherche pratique sur le marketing interne, et après s'être familiarisé avec les différents services de l'entreprise, faites une proposition dans la quelle vous spécifiez :

- l'objectif de la recherche
- la méthodologie,
- les services concernés par l'application,
- les dimensions de la qualité du service interne,
- les échelles de mesure à utiliser dans la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Arias, José Tomas Gómez (1998), « A Relationship Marketing Approach to Guanxi », *European Journal Of Marketing*, 32 (1/2), 145-156.

Boss, Jean François (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145.

Buttle, Francis (1996), « Relationship Marketing » in *Relationship Marketing*, ed. Francis Buttle, London, Paul Chapman Publishing Limited, 1-16.

Kotler et Dubois (1993), « Satisfaire le client à travers la qualité, le service et la valeur », *RFM*, n° 144-145.

Lvy, Julien et Delphine Manceau (1993), « La recherche de satisfaction des clients. Présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche », *RFM*, n° 144-145.

Murphy, John A. (1996), « Retail in banking », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

Reynoso, Javier F. and Brian Moores (1996), « Internal Relationships », in *Relationship Marketing*, Francis Buttle ed., London, Paul Chapman Publishing Limited.

Stone, Merlin (1996), « *Relationship Marketing* », Kogan Page, London.

Theodore Levitt (1985), « *L'Imagination au Service du Marketing* », Economica, Paris