



Solutions for Strategic Change



DANS CE NUMÉRO :

SPECIAL Fidélisation Client

2
à
4

Les années 2000 seront les années de la fidélisation. Pourquoi ? Quels en sont les enjeux ? Comment y répondre ? Comment pouvons-nous accompagner nos clients sur cette problématique ? Cet article vous propose un tour d'horizon complet, enquêtes à l'appui et une présentation de notre approche de cette problématique.

Eurosearch utilise Scan

4

Marc Pagezy du groupe Eurosearch nous explique pourquoi et comment il utilise Scan auprès de ses clients.

Vous n'apparaissez pas sur notre site ?

Remplissez les formulaires « Société » et « Illustrations » envoyés par Sonia et nous mettons à jour les informations dans les 48 heures.

[Dossier spécial fidélisation client]

Fidéliser un client coûte 6 fois moins cher que d'en acquérir un nouveau.

Après les années reengineering, downsizing et ERP qui ont permis de développer la productivité en optimisant la gestion des processus clés de l'entreprise, l'enjeu n°1 pour les entreprises est devenu la fidélisation de leur clientèle (source enquête Forum 2000).

Le marché de la Customer Relationship Management ou Gestion de la Relation Client n'est-il pas en pleine expansion ?

Les démarches de fidélisation client mettent en jeu des compétences multiples : marketing, organisationnelles, technologiques mais aussi RH. Les enquêtes à ce jour réalisées (voir pages suivantes) démontrent en effet que meilleur est le climat social, plus forte est la fidélisation des clients.

Nous vous proposons dans ce numéro spécial notre approche de la fidélisation client ainsi qu'un témoignage de Marc Pagezy—Directeur du groupe Eurosearch—sur la façon dont ses équi-



pes utilisent Scan auprès de leurs clients.

Vous trouverez également en pièce jointe un questionnaire ECO à remplir concernant la façon dont vous percevez nos produits et services. Les résultats clés seront publiés dans le prochain numéro.

[www.openact.com fait peau neuve]

La nouvelle version de notre site web est désormais en ligne. Au delà du « look » qui reprend notre nouvelle charte graphique, cette refonte a visé d'abord à renforcer notre partenariat avec vous.

Une rubrique Partenaires pour vous afficher sur openact.com

Pour permettre aux internautes de vous découvrir au travers de nos produits, nous avons créé une rubrique **partenaires** affichant les coordonnées des différents cabinets en France, en Europe et dans le monde qui comme vous travaillent avec tout ou partie de la gamme de solutions Persona / Open'Act.

De même, chaque produit est illustré par des **exemples d'utilisation par des consultants**.

Les internautes peuvent ainsi prendre directement contact avec vous via votre email ou en étant redirigé sur votre site web. Nos produits n'en sont ain-

si que mieux valorisés grâce à la pertinence de vos illustrations concrètes.

Approche & méthodologie: mieux utiliser nos produits et solutions

Autre nouveauté, la rubrique Approches et méthodologies présente 5 grandes problématiques organisationnelles et managériales et la façon dont nos solutions et produits y apportent des réponses:

- Coaching
- Leadership
- Team Building
- Project Management
- Customer Loyalty

L'article des pages suivantes reproduit des extraits du contenu en ligne de cette dernière problématique.

Pour découvrir l'article complet ainsi que notre nouveau site, venez vite nous rejoindre à www.openact.com.

Fidéliser le client : L'enjeu stratégique des années 2000

Selon les recherches du Forum 2000, 80% des clients ayant changé de fournisseur se déclarent satisfaits des produits et prestations de leur fournisseur précédent. Fidéliser le client signifie donc non plus seulement s'assurer que nos produits / services le satisfont, mais garantir sa totale satisfaction sur l'ensemble de son expérience avec nos produits et services. (...)

Cet article, inspiré de différentes recherches menées par Shaun Smith, l'auteur de SCAN, se propose de

dégager les conditions d'une fidélisation du client. Il mettra en exergue l'importance d'aligner sur cet objectif l'ensemble des processus, des structures mais aussi de la culture et des comportements et attitudes de tous les employés. Il présentera ensuite notre approche et nos outils pour aider une organisation à définir et déployer une stratégie de fidélisation des clients et garantir son succès sur le long terme.

I. Les enjeux et conditions de la fidélisation des clients

I.1. Satisfaire le client ne suffit pas pour le fidéliser



Une étude menée par Xerox portant sur l'interrogation de 480 000 clients est fréquemment citée dans la littérature. Elle comprenait une échelle de satisfaction des clients de 1 (insatisfait) à 5 (très satisfait).

Quelques années auparavant, la politique de Xerox était d'obtenir 100% de clients satisfaits (note entre 4 –satisfait et 5- très satisfait). Mais Xerox s'aperçut qu'un client très satisfait (note de "5"), avait 6 fois plus de chances de racheter un produit/service de l'entreprise qu'un client "simplement" satisfait (note de "4") (...)

I.2. A propos des stratégies de fidélisation.

(...) Les programmes de fidélisation au travers de systèmes de bonus et autres cartes de fidélité sont un exemple de stratégie répandue sur le marché. Ils visent à "acheter" la loyauté du client en lui offrant des primes à la fidélité. Ces programmes sont efficaces mais aussi à double tranchant : ils rendent le client d'autant plus volatile que les offres des programmes des concurrents sont intéressants. Une compagnie aérienne a ainsi calculé que si un concurrent mettait en place un programme de fidélisation plus attractif (plus de miles offerts), elle risquait de perdre jusqu'à 70% de ses clients. La raison en était simple : le degré de satisfaction du client n'était pas suffisant pour le conserver sans différenciation financière. (...)

I.3. Pourquoi investir dans de nouvelles stratégies de fidélisation ?

(...) Dans son livre "the loyalty effect", Frederick Reichheld identifie que les clients loyaux sont plus profitables parce qu'ils permettent d'amortir leur coûts de "recrutement" sur une plus longue période, achètent plus, coûtent moins chers en administration et gestion et sont significativement moins sensibles aux prix que les autres. Autrement dit, ils achètent plus, plus longtemps et plus chers que les autres. En outre, ils constituent un vecteur gratuit de recrutement de nouveaux clients.

I.4. Comment alors fidéliser le client ?

Dans le secteur de la location de voiture, peu de choses sinon rien ne distingue les voitures de location d'un loueur d'un autre. Quelle différence y a-t-il réellement à louer un millésime 2000 ou 2001 ?

Manager l'expérience client.

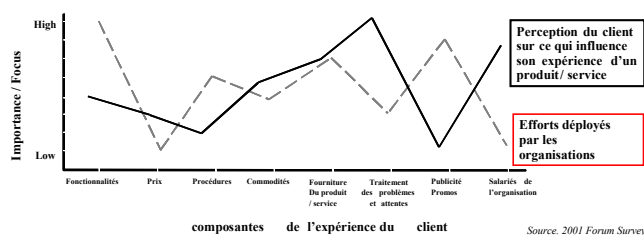
Avis a porté ainsi son effort sur la façon dont le client "vit" sa location. C'est sur la base de l'expérience vécue du client à chacune des étapes de sa location que se crée ou non de la valeur pour le client. Avis a ainsi investi des ressources colossales dans le développement d'un processus de management de l'expérience vécu par le client et dans la formation de ses employés. Avis a reçu ainsi au Royaume Uni le meilleur score en terme de fidélisation client comparé à 124 autres entreprises.

Parmi tous les facteurs influant la loyauté du consommateur (le prix, la commodité, la sécurité des véhicules, le service client et la résolution des problèmes en cas de panne), Avis avait simplement les meilleurs résultats sur le service client qui est apprécié comme étant le point crucial par les clients.

Ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise qui sont les premiers leviers de la fidélisation des clients.

(...) Quand on met en parallèle ce qui conditionne l'expérience du client avec les efforts engagés par les entreprises pour fidéliser leur clients, on est étonné de voir à quel point il y a une déconnexion complète.

Alors que les clients estiment que ce sont les employés les premiers leviers d'une "bonne expérience", les entreprises investissent prioritairement sur les caractéristiques de leurs produits et services ou sur les promotions et la publicité (voir schéma ci-contre).



"Il existe une déconnexion entre ce que le client juge comme étant les éléments déterminants de son expérience du fournisseur et là où les organisations font porter leurs efforts"

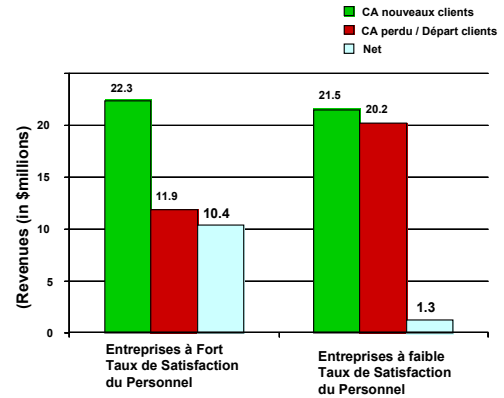
Source: Forum Corporation

Les employés satisfaits font les clients fidèles

Dernière étude, s'il était nécessaire de convaincre les plus sceptiques des lecteurs sur l'idée d'une relation causale entre la satisfaction des employés et celles des clients...

Elle montre qu'il y a peu d'écarts sur le niveau d'acquisition de nouveaux clients entre les entreprises à fort et faible taux de satisfaction de leur personnel. Par contre, en ce qui concerne le taux de perte de clients, mieux vaut avoir un personnel satisfait que l'inverse.

Une méthodologie performante pour mettre en place une fidélisation des clients doit ainsi savoir conjuguer à une écoute permanente du marché et des attentes des clients, une réflexion stratégique sur la valeur que l'entreprise veut apporter à ses clients, mais aussi garantir un alignement des processus et systèmes ainsi que des hommes et des femmes conjugué à un management assurant la satisfaction aussi bien interne qu'externe.

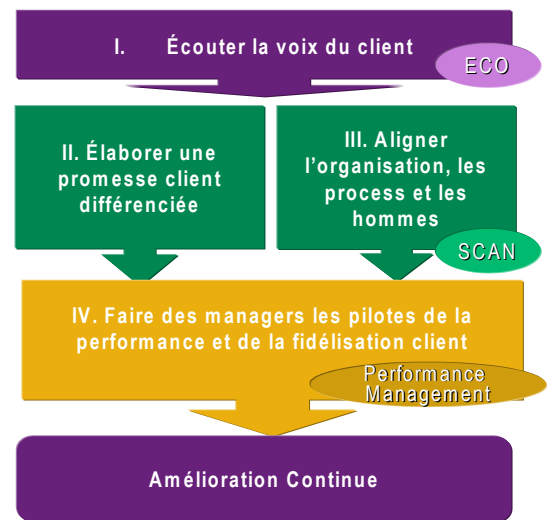


G. Litwin, J. Bray, K. Brooke, "Mobilizing the Organization", 1996

II. Notre approche et nos outils pour mettre en place une stratégie efficace de fidélisation des clients

Nous proposons une démarche en 4 grandes phases s'appuyant sur des outils et solutions éprouvés et dotés de systèmes de mesure.

La présentation qui suit vise à donner une idée générique d'un processus qui est inévitablement unique à chaque entreprise et problématique.



1. Mesurer la valeur perçue grâce à ECO

Notre démarche commence par comprendre la façon dont les clients ressentent l'expérience qu'ils ont de vos produits/ services et de ceux qui les délivrent et les maintiennent.

ECO, est une étude qui vise justement à mesurer cette expérience et à Evaluer la Capacité de l'Organisation à fidéliser ses clients. Ainsi que l'affirme Peter Drucker, "quand les choses sont mesurées, on peut les manager".

ECO permet ainsi de mesurer la perception du client sur la qualité et la performance des produits et services offerts mais aussi d'évaluer la façon dont le client vit son expérience au produit/ service et aux gens qui le délivre. ECO détermine ainsi précisément quelle est la valeur perçue et vécue de ce que l'entreprise apporte au client au travers de ses produits/services et de son personnel.

En segmentant les résultats de l'étude, ECO permet de voir à quelles cibles l'entreprise apporte la meilleure valeur, ou au contraire quelles sont les cibles "délaissées".

Notre expérience nous a conduit à utiliser ECO en faisant renseigner l'étude par des clients mais aussi par le personnel. ECO agit alors comme un révélateur de la méconnaissance interne des véritables attentes du client et des expériences qu'il a de sa relation aux salariés et au produit/service. Or, est-il durablement possible de satisfaire et fidéliser un client si on ne sait pas ce qu'il attend réellement et ce qui crée de la valeur pour lui ?

Ce que Mesure ECO

ORIGINE DE LA VALEUR	PERFORMANCE PERÇUE	EXPERIENCE VECUE
Qualité des produits/ services	Valeur fonctionnelle du produit/service accordée par le client.	Expérience du client de l'utilisation du produit/service.
Qualité du fournisseur	Efficacité des acteurs qui proposent le produit/service.	Qualité des relations avec le fournisseur.
Traitement et résolution des problèmes	Traitement des problèmes et des réclamations : adéquation des processus et des actions.	Perception du client lors de sa prise en charge par le fournisseur au cours du traitement des réclamations.
Coût d'achat	Prix d'achat du produit/service.	Efforts nécessaires pour avoir accès ou acquérir le produit/ service.
Coût d'installation et de maintenance	Prix d'installation, de maintenance et d'utilisation du produit/ service.	Effort nécessaire pour installer, maintenir et utiliser le produit/ service.

2. Concevoir une promesse différenciée créatrice de valeur

Quand Richard Branson, le patron charismatique de Virgin, créa sa propre compagnie aérienne, Virgin Atlantic, il décida de créer un concept de business class qui ajouterait à la rigueur et la sécurité des compagnies aériennes existantes une expérience de vol unique et excitante: son Hi-Fi, bar embarqué, massage en vol, système de divertissement interactif, équipage "fun".

Sur le vol Londres – Hong Kong, si des vents d'altitude contraignent parfois le pilote de ces moyens courriers à faire es-

cale pour refaire le plein alors que les 747 de British Airways font le vol d'une traite, les avions de Virgin sont pleins plusieurs semaines à l'avance quand ceux de BA peinent à rentabiliser leurs rotations. (...)

Comme cet exemple en atteste, la seconde étape de notre démarche consiste donc à élaborer une promesse unique et différenciée et à s'assurer qu'à chaque moment de l'expérience client, cette promesse se traduira dans les faits pour le client..

3. Aligner l'organisation, les process et les acteurs sur la promesse affichée : L'étude SCAN

(...) SCAN est une étude informatisée qui a été développée en 1993 après de nombreuses recherches et expérimentations. Elle délivre des réponses aux questions fondamentales telles que : Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ? Et comment y parvenir ?

Scan vise donc à aider les dirigeants à (re)définir ou clarifier la mission, vision, promesse client et stratégie de l'organisation.

Mais surtout, Scan permet d'identifier dans quelle mesure les processus, le management, la circulation de l'information, les politiques de ressources humaines sont alignés sur cette vision et cette stratégie de fidélisation client. Scan permet donc de mesurer si:

- La vision, stratégie et promesse client de l'entreprise sont claires et comprises par tous les collaborateurs à tous les niveaux.
- Chacun sait la contribution qu'il doit apporter et le rôle qu'il doit jouer pour réaliser cette vision et promesse.
- Il existe une communication effective, verticale comme horizontale pour identifier et traiter au final les attentes et besoins des clients.
- Les processus, modes opératoires et systèmes de l'entreprise sont tournés vers la satisfaction et fidélisation des clients plutôt que vers les besoins propres de l'organisation.
- Les employés bénéficient de formation, supports, équipements et modes de management leur facilitant le traitement des attentes des clients.(...)

4. Mettre en place un système de management ad hoc.

Les grands cabinets de stratégie, d'audit et de conseils, arrêtent souvent leur intervention une fois qu'ils ont mis en place une nouvelle organisation. Pourtant, si on vous remplace votre 2CV par une Ferrari, rien ne dit que vous saurez piloter votre nouveau bolide comme un champion de F1. La suite de notre démarche consiste donc à faire intégrer par tous les acteurs de l'organisation, et en premier lieu le middle management et le management opérationnel de premier niveau, un système de management de la performance des collaborateurs tourné vers la fidélisation des clients.

Parmi la gamme de solutions formatives que nous proposons, Performance Management, est une réponse fréquemment déployée dans les organisations que nous accompagnons.

En effet, au delà de l'acquisition de techniques de management (fixation d'objectifs, feedback, renforcement, coaching, motivation...), ce séminaire aide à mettre en place un véritable système complet de management de la performance permettant l'éclosion d'un nouveau professionnalisme orienté vers la satisfaction et fidélisation du client (...)

Bien évidemment, d'autres compétences sont fréquemment à compléter pour assurer un management efficace qui conjugue à

Depuis quelques années, notre cabinet utilise régulièrement SCAN et chaque année de nouveaux consultants du Groupe EURO-SEARCH sont conquis par l'outil et en découvrent la puissance et ses bénéfices.

Notre métier consiste à aider nos clients à constituer des équipes dirigeantes, en cohérence avec leur stratégie et leur organisation. Nous menons des missions d'audit de management, de recrutement, de coaching de dirigeants.

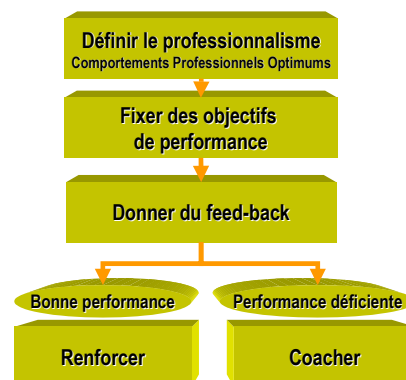
SCAN intervient dans notre approche du client comme un outil puissant et performant permettant de faire partager aux personnes clés d'une entreprise une même analyse de la situation de l'organisation, de ses forces comme de ses faiblesses, et d'aider cette équipe à se définir des objectifs et priorités communs.

Contrairement à des audits traditionnels coûteux en temps et en énergie, SCAN a le grand avantage d'être rapide et de faire travailler les équipes sur la vision globale de leur organisation avant d'entrer dans le détail des processus et indicateurs divers et variés d'une organisation.

Tous les dirigeants aujourd'hui se posent des questions comme : Notre entreprise est-elle suffisamment tournée vers le client ? La vision de notre organisation est-elle connue et partagée par nos collaborateurs ? Disposons-nous des process et des compétences nécessaires pour satisfaire nos clients ? Nos managers pilotent-ils la satisfaction du client ? Les réponses sont dans SCAN !!

SCAN est ainsi un outil synthétique qui aide l'entreprise et ses dirigeants à donner du sens à l'action quotidienne en fixant des points de repères compréhensibles par tous.

Marc Pagezy – Groupe Eurosearch



la fidélisation du client, une parfaite motivation et satisfaction des collaborateurs. Savoir manager un projet, mieux communiquer, mieux travailler ensemble entre différents départements, gérer ses priorités....sont ainsi des besoins que nos solutions peuvent satisfaire .

Venez les découvrir à www.openact.com.