

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Benoît DRAGON

# FIDÉLISEZ VOS CLIENTS EN B TO B

La méthode pour développer  
votre meilleure stratégie

DUNOD

## Crédits iconographiques

Figure 2.5 : © Vectors Market – The Noun Project  
Figure 4.2 : © Gregor Cresnar – The Noun Project ;  
© Royyan Wijaya – The Noun Project  
Figure 4.3 : © Gregor Cresnar – The Noun Project  
Figure 4.4 : © Ghan Koon Lay – The Noun Project  
Figure 4.5 : © anam – The Noun Project

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078495-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Remerciements</b>	V
<b>Préface</b>	VII
<b>Avant-propos</b>	XI

## **Partie 1**

<b>Le préalable, segmenter sa clientèle</b>	1
---	---

<b>Chapitre 1 ■ Pourquoi fidéliser ses clients ?</b>	3
--	---

<b>Chapitre 2 ■ La segmentation de la clientèle</b>	17
---	----

## **Partie 2**

<b>Concevoir la stratégie de fidélisation</b>	33
---	----

<b>Chapitre 3 ■ Le cycle de vie du contrat</b>	35
--	----

<b>Chapitre 4 ■ La phase de lancement</b>	45
---	----

<b>Chapitre 5 ■ La phase d'exploitation</b>	67
---	----

<b>Chapitre 6 ■ La phase de remise en question</b>	113
--	-----

## Partie 3

### **Manager la fidélisation** 155

Chapitre 7 ■ Donner le sens de l'action 157

Chapitre 8 ■ Organiser 167

Chapitre 9 ■ Développer l'autonomie 177

Chapitre 10 ■ Piloter, accompagner dans la durée 185

## Partie 4

### **Déployer la fidélisation dans l'entreprise** 193

Chapitre 11 ■ Coconcevoir 195

Chapitre 12 ■ Communiquer 203

Chapitre 13 ■ Impliquer en local 219

**Annexes** 225

Verbatim 225

Le métier de responsable du marketing relationnel (Apec) 227

Fiches pratiques 233

**Bibliographie** 241

# Remerciements



**A** Bernard Decorps qui fut l'un des dirigeants de la société de conseil Algoé et l'un de mes mentors dans le métier du conseil et de la formation.

À Anne Babkine, Group Brand and Corporate Communication Director Elior Group, qui m'impliqua dans une mission passionnante au sein d'un grand groupe international.

À Thierry Fabiani, docteur en marketing, maître de conférences à l'université de Corte, consultant et ami, dont les suggestions pertinentes ont enrichi la rédaction de ce livre.

À Charlotte Goutte, directrice du marketing des ventes d'Elior France dont la rigueur et la pertinence de vue ont souvent guidé mes réflexions.

À Virginie Cluzel, directrice d'Omiléo Formation et fidèle partenaire de ma vie professionnelle de ces dernières années.



# Préface



## ***La révolution de la relation client est en marche***

Avec la pression concurrentielle et la digitalisation des échanges, gagner de nouveaux clients devient plus difficile... Les garder l'est tout autant. Les points de contact se multiplient sur le Web, LinkedIn, Twitter, Facebook... Les mails automatiques d'incitation et d'invitation pleuvent. Votre client n'est plus votre chasse gardée ! Accessible partout et par tous, il sort, il s'informe, il change d'avis.

La tendance a d'abord envahi le B to C pour s'étendre aujourd'hui dans le B to B. Quant au B to B to C, c'est la double peine ! La complexité de chaque univers est à prendre en compte, avec ses modes de communication et de contact client spécifiques.

J'ai vu cette révolution de la relation client impacter le travail des forces de vente chez Elior. La réponse artisanale aux appels d'offres sur Word a dû évoluer vers une solution de *proposal management*. La téléprospection a été abandonnée au profit du social selling. La stratégie métier s'est perfectionnée pour intégrer toutes les dimensions de gestion des réseaux : matrices de décision, cartographies d'influence, réseaux sociaux...

Fatalement, en prenant la responsabilité de la démarche de fidélisation d'Elior, j'ai découvert l'envers du décor. Ne regardant jusqu'alors que le résultat brut des nouveaux contrats, je devais à présent considérer la croissance nette, différence entre les gains et les pertes clients. Ce simple changement d'objectif change la vision des priorités. À quoi bon

développer de nouveaux contrats clients à hauteur de 5 à 10 % du chiffre d'affaires si, de l'autre côté, on perd des clients pour le même montant ? Après avoir œuvré pour la stratégie d'attaque, je devais maintenant optimiser la stratégie de défense.

## ***Fans de solutions digitales, pas de précipitation ! Avez-vous un processus de fidélisation ?***

Si, comme moi, vous êtes fans des innovations digitales, les recettes récentes sur ce sujet sont très enthousiasmantes !

L'ère de la transformation de la relation client vous ouvre grand les portes ! Vive le big data, le CRM multifonctions, le social selling, l'intelligence artificielle, le marketing automation...

Mais méfiance ! L'outil digital peut devenir un objectif en soi, et non plus un moyen. Et cet outil sera très vite décevant, si le processus métier et la stratégie commerciale ne sont pas solides.

J'ai très vite pris la mesure de cette problématique en côtoyant nos opérationnels en charge de la fidélisation. Leur quotidien était rythmé par la gestion des urgences en tout genre : gestion de la prestation, du service, de l'approvisionnement, du personnel ou de l'ouverture du restaurant, etc. Leur mission était donc principalement centrée sur un objectif de qualité du service et tout était organisé pour y satisfaire.

Est-ce ainsi que l'on maîtrise la relation client ? Cela laisse songeur, quand on sait qu'aujourd'hui, seulement un client sur cinq change de prestataire pour des problèmes de qualité de service, tandis que trois sur quatre de ces départs viennent d'un manque de considération ou d'écoute.

Un processus de fidélisation doit permettre à chaque opérationnel de connaître sa feuille de route et ses objectifs, de connaître les méthodes pour les atteindre et en piloter le résultat. Ce processus définit une segmentation client, la stratégie relationnelle à adopter, des objectifs de rendez-vous client, les risques prévisibles à anticiper, la gestion des renouvellements, les outils et rituels managériaux. Un CRM qui ne comporte pas ces éléments et ces objectifs ne peut pas être un outil de pilotage pertinent.



C'est pourquoi il était indispensable de repenser notre processus de fidélisation et d'installer les facteurs clés de succès de l'adoption du CRM.

Le livre que vous tenez dans vos mains regroupe plusieurs enjeux auxquels j'ai été confrontée.

## ***Le face-à-face client, cœur de la fidélisation***

Dans notre activité, un bon restaurateur n'est pas seulement un bon cuisinier. Il est également celui qui vient en salle pour vous demander « Comment s'est passé votre déjeuner » et si « Vous passez un bon moment ». Vous reviendrez déjeuner chez lui car il vous reconnaîtra et devancera vos goûts en vous conseillant.

D'après moi, la fidélisation client est essentiellement une question d'attention, de considération. En cela, les outils digitaux peuvent-ils se substituer à l'action humaine ? Difficilement...

Alors, s'il faut prioriser une chose dans le management d'une démarche de fidélisation, ce sont les face-à-face client. Ils débouchent naturellement vers le choix du type de relation approprié et l'anticipation des risques. Ils permettent d'être proactif sur l'évolution de la prestation. La reconduction du contrat se trouve facilitée.

J'en suis là aujourd'hui après 18 mois de projet et le chemin est encore long...

Il nous mène irrémédiablement vers la digitalisation, non pas de la relation client mais des services support. Quand la relation client devient un enjeu stratégique d'une direction, les services supports doivent suivre et se recentrer vers la satisfaction client ; qualité du service, innovations, formation continue des équipes... Pour cela, ils arriveront naturellement à la mise en œuvre de nouveaux outils digitaux plus performants permettant à chaque convive, chaque client de réaliser à nos côtés un parcours de qualité. Nous pourrions ainsi collectivement développer notre approche de l'expérience client.

Charlotte Goutte  
Directrice du marketing des ventes  
Elior France



# Avant-propos



Il existe beaucoup d'écrits sur le thème de la fidélisation client dans le monde du B to C mais peu qui se positionnent exclusivement sur l'univers du B to B (*Business to Business*) et moins encore sur l'univers du B to B to C (*Business to Business to Consumer*) pour proposer de suivre pas à pas une démarche opérationnelle de conception, de mise en place et de management d'une stratégie de fidélisation des clients.

Le B to C désigne les relations qui unissent l'entreprise et le particulier. Ce type de commerce recouvre les marchandises ou les prestations conçues pour le grand public.

Le B to B désigne l'activité commerciale interentreprises, autrement dit les activités pour lesquelles les clients sont eux-mêmes des entreprises. Il en est ainsi par exemple de l'entreprise qui fabrique et vend à d'autres entreprises du matériel électrique ou d'une société de travail temporaire qui travaille avec des entreprises ayant recours à des intérimaires.

Le B to B to C désigne l'activité des entreprises qui commercialisent des biens et des services auprès d'autres entreprises qui les revendent elles-mêmes au grand public. La plupart des entreprises à l'origine du circuit se retrouvent avec deux clients différents dont la satisfaction engage leur pérennité : le client direct qu'est l'entreprise acheteuse du bien ou du service et le client final, client indirect qu'est le consommateur, client de son client.

L'un des enjeux des entreprises du B to B to C est que les besoins et attentes de leurs deux clients ne sont pas toujours convergents mais que de leur satisfaction dépendent la réussite et le renouvellement de la relation commerciale.

Ainsi, dans la restauration collective, les sociétés qui proposent aux établissements scolaires de prendre en charge la restauration peuvent parfois se trouver en face d'attentes multiples, voire contradictoires : celles du responsable de l'établissement qui va donner priorité à la sécurité alimentaire, à la diététique et au prix et celles des enfants, souvent reprises par leurs parents, qui s'exprimeront en liberté de choix, de variété, de renouvellement de l'offre alimentaire.

Ces différentes attentes sont bien sûr conciliables mais complexifient le travail de celui ou celle qui veut fidéliser son client.

**Comme il y a des stratégies marketing, commerciale ou de communication, il y a une stratégie de fidélisation à concevoir et déployer.**

Pour Frédéric Leroy (professeur en stratégie d'HEC), la stratégie d'entreprise est le fait de se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis d'allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. C'est cette approche globale de la stratégie de fidélisation que ce livre vous aidera à mettre en place.

## ***Les convictions de ce livre***

Quatre grandes convictions sont au cœur de ce livre en matière d'évolution des pratiques et des comportements dans les organisations :

- Tous les clients ne se ressemblent pas : il ne faut pas servir à chacun le même type de relation. Segmenter sa clientèle est une nécessité qui n'est pas qu'une saine gestion des moyens. Être capable de s'adapter à différentes catégories de clientèle, ce n'est pas faire plus ou moins selon l'importance que le client représente, c'est faire de la qualité, toujours

de la qualité... mais autrement. Cette importance de l'écoute et de la compréhension du client s'illustre parfaitement dans les nouvelles approches marketing comme le design thinking<sup>1</sup> qui peut orienter efficacement l'identification du type de relation à mettre en place par familles de clients. Cette conviction est abordée dans la première partie du livre.

- Proposer une boîte à outils décrivant les recettes efficaces pour garder ses clients ne suffit pas. Rien ne vaut la logique opérationnelle qui consiste à préciser « qui fait quoi, quand, comment, avec quoi » dans des situations identifiées. Il s'agira donc d'approcher la question de la fidélisation des clients dans une logique de processus plutôt que dans une logique de listes de soi-disant bonnes idées ou de tâches à effectuer. Cette approche par processus est l'objet de la deuxième partie de ce livre : concevoir la stratégie de fidélisation.
- Il n'y a pas de système fiable sans management. Que le mode de management en place soit démocratique, oligarchique ou directif, l'orientation de l'action, l'organisation qui la suit, l'adhésion et l'autonomie des personnes comme les leviers du pilotage sont les éléments qui permettent le passage à l'action. C'est la troisième partie de ce livre : manager la fidélisation.
- Faire évoluer une organisation sur l'enjeu de la fidélisation des clients impacte directement les personnes dans ce qu'elles sont, ce qu'elles ont acquis et ce qu'elles perçoivent comme efficace et pérenne. Il s'agit donc de légitimer une démarche de changement en impliquant dès le départ les acteurs concernés et en leur demandant d'expérimenter la nouveauté sur le terrain. Ce sera la quatrième partie du livre : déployer dans l'entreprise les leviers de la fidélisation. Cette conviction s'ancre dans la logique du « *test and learn* », méthode ayant pour but de confronter une idée, un processus, ou une solution à la réalité du terrain avant son déploiement.

---

1 Le design thinking est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Il s'appuie sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final. Ce processus appelé en anglais « *Design Thinking* » a été développé à Stanford par Rolf Faste sur la base des travaux de Robert McKim.

## *Les exemples*

Ces convictions se sont construites au long d'interventions menées pendant plus de trente ans auprès d'entreprises des secteurs industriel et des services. Vous retrouverez dans ce livre une dizaine d'entre elles et découvrirez les actions qu'elles ont mises en place.

Quatre entreprises seront régulièrement citées. Ce choix repose d'abord sur la diversité qu'elles représentent :

- La première est l'un des grands acteurs européens de la restauration collective.
- La deuxième fabrique et commercialise des chariots élévateurs.
- La troisième est spécialisée dans la sellerie : c'est une PME qui rénove et aménage des cars, des voitures, des motos, du mobilier.
- La quatrième... n'est pas une entreprise mais une structure patronale de formation au service des entreprises industrielles de sa région.

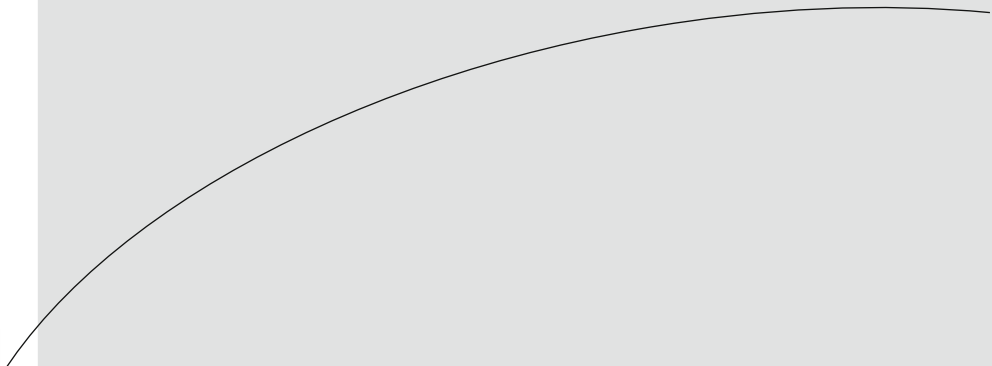
Toutes ont comme clients des entreprises et développent une offre qui touche le particulier par l'intermédiaire de leur client direct. Trois d'entre elles fournissent quelque chose de matériel : un repas, un chariot, un fauteuil. Pour la quatrième, son offre se traduit par une prestation immatérielle de conseil et de formation.

### **Mémo pratique**

- L'entreprise qui fabrique ses produits ou services et les commercialise à une autre entreprise est le plus souvent dénommée : **le fournisseur ou le prestataire.**
- L'entreprise cliente de la précédente est dénommée : **le client ou le partenaire.**
- La personne, employée du fournisseur, qui assure la prestation chez le client est dénommée : **l'exploitant.**
- Le particulier, client du client, est dénommé : **le consommateur ou le client final.**

Partie 1

# Le préalable, segmenter sa clientèle







# Chapitre 1

## Pourquoi fidéliser ses clients ?

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Pourquoi fidéliser les clients ?** Ne dit-on pas que les clients sont de plus en plus volatiles ? La prospection et la vente ne sont-elles pas la meilleure façon de pérenniser l'entreprise ? Cela ne semble pas être le cas : en effet, concentrer tous ses efforts commerciaux sur la seule conquête est aujourd'hui facteur de risque réel. Les Trente Glorieuses et la croissance naturelle ne sont plus d'actualité, et ce depuis longtemps.
- ▶▶ **Tenir sa promesse**, n'est-ce pas le meilleur moyen de fidéliser ses clients ? Si c'était vrai... La fidélité d'un client ne repose plus sur la seule qualité du bien ou du service produit. Tenir sa promesse n'est qu'un préalable nécessaire à la construction dans le temps d'une relation dont il nous faut découvrir les ingrédients et maîtriser la recette...

## Pourquoi fidéliser ses clients ?

Cette question, préalable à tout ce qui va suivre, mérite d'être posée : certains pensent encore que la pérennité de leur entreprise repose avant tout sur le développement des ventes et donc de leur portefeuille client. À ceux-là, l'envie me vient de leur rappeler l'histoire issue de la mythologie grecque, celle des cinquante filles du roi Danaos, les Danaïdes, condamnées aux Enfers à remplir sans fin un tonneau troué...

Il y a plusieurs raisons de fidéliser ses clients. Les principales sont les suivantes :

- Pour une raison de coût : « Retenir un client coûte moins cher que d'en conquérir de nouveaux. » Le coût moyen d'acquisition d'un nouveau client en B to B est égal au profit qu'il génère pendant cinq ans (cabinet Why Consulting). Dans la plupart des cas – et tout spécialement dans le B to B – la rentabilité d'un client est de moins en moins dans l'achat unique, le « *one shot* », et de plus en plus dans un ensemble d'actions commerciales ou de gestion s'inscrivant dans la durée.
- Pour assurer la croissance : l'une des façons de soutenir le taux de croissance de son entreprise est de faire en sorte que la masse des clients sortants sur une période soit toujours inférieure en volume et valeur au nombre de clients entrants. Augmenter son taux de fidélisation de 5 % équivaut au minimum à augmenter son CA de 25 % (Bain et Cie). De plus, n'avoir que la conquête de nouveaux clients comme stratégie de développement, c'est être trop souvent amené à se battre sur le prix et donc à perdre en rentabilité. Tout n'est pas dans la chasse...
- Parce qu'il devient de plus en plus complexe de négocier :
  - Les affaires sont de plus en plus complexes.
  - Le nombre de parties prenantes à la décision est plus élevé qu'autrefois.
  - Le temps de la prise de décision s'est rallongé.

- Parce que le comportement des clients en B to B évolue : les clients sont de plus en plus exigeants et volatiles :
  - 68 % des clients quittent une entreprise car ils se sentent négligés, contre 14 % pour un mécontentement lié au service (Sage).
  - 98 % des clients insatisfaits ne disent jamais les raisons de leur mécontentement : ils vont voir ailleurs (Fisk Customer Genius).
  - Les réseaux sociaux, comme les forums, jouent un rôle de plus en plus important dans l'appréciation portée sur les fournisseurs.

**Conclusion** : conquérir un client est de plus en plus long et cher... et garder ses clients est de plus en plus difficile.

Air du temps ? Nos clients seraient devenus infidèles « par nature » ? Mieux informés, meilleurs acheteurs, plus exigeants, parfois plus agressifs, laissant l'affectif et le capital relationnel au placard... Alors, vouloir pérenniser sa clientèle, serait-ce aussi devenir une Danaïde ?

Certainement pas. La réalité qui s'impose est que nombre de nos entreprises ont encore du chemin à faire pour installer les conditions essentielles de la fidélisation de leurs clients dans leur quotidien.

Encore aujourd'hui, nous mesurons plus finement le chiffre d'affaires, la marge ou la rentabilité de nos produits, services ou clients que la satisfaction de ces derniers. Les entreprises se donnent des objectifs de développement et se dotent des moyens qui leur semblent nécessaires et accessibles pour les atteindre.

Quid des objectifs et moyens de fidélisation ? Nombreuses sont les formations aux techniques de vente, à la stratégie d'affaire visant la conquête. Beaucoup plus rares sont celles sur la fidélisation du client.

## Sur quoi repose la fidélisation ?

Il fut un temps où l'on misait tout sur le respect de ses engagements. Puis est venu le temps de la relation humaine.

La littérature sur le sujet de la fidélisation du client insiste beaucoup sur le rôle essentiel de la relation entre les acteurs. Nombre de livres, de recommandations, de stages de formation ciblent le développement d'une qualité relationnelle. Communiquer est devenu le maître mot, que ce soit par le biais de relations « *intuitu-personae* » ou par le biais de moyens de communication divers et variés : mailing, newsletter, invitations... Internet et les réseaux sociaux sont devenus incontournables : sites Web, blogs, Facebook, LinkedIn, Viadeo...

Certes, la relation humaine est le plus important des modes de fidélisation. Mais qui veut installer de façon pérenne une politique de fidélisation au sein de son entreprise doit se préoccuper d'un ensemble fait d'objectifs, de pilotage, de processus, de modes opératoires, de compétences, d'outils servant l'action et la mesure... sans oublier le développement de comportements adaptés, bien entendu.

C'est tout un système qu'il s'agit d'installer et de piloter.

Et dans ces temps où l'urgence passe trop souvent avant l'important, où l'immédiateté d'un résultat tangible, observable, mesurable est devenue la règle, cultiver le long terme se fait par petits bouts... de temps en temps... quand nous avons le temps. Or fidéliser, ce n'est pas prendre un bon repas avec un client le jour où nous avons deux heures devant nous... Fidéliser, c'est un scénario orienté par une direction générale et pensé, choisi, construit en interaction avec les opérationnels et les clients.