



Ecole de Management de Strasbourg  
Centre de Formation de la Profession Bancaire, Strasbourg  
Crédit Agricole du Nord-Est - Centre d'affaires professionnelles Reims Forum



**Mémoire de fin d'étude**  
Master II Conseiller clientèle de professionnels  
Soutenance : 20 juin 2016 • Promotion 2015-2016

# **L'intégration du marketing relationnel dans les banques pour aider à la rétention de la clientèle**

Rédigé par : *Camille PETIT*

Tuteur universitaire : *Mme CHABI Sylvie,*  
professeur de Marketing, EM Strasbourg

Tuteur de l'entreprise : *Mme WALLENDORFF Karoline,*  
directrice de centre d'affaires professionnelles à Forum, Reims



## Remerciements

Pour débiter ce mémoire, je souhaiterais m'adresser aux personnes qui m'ont soutenue pendant mes recherches tout au long de cette année scolaire et qui m'ont permis de réussir à répondre à mes problématiques :

- Ma tutrice de formation, Mme Karoline WALLENDORFF, Directrice du centre d'affaires professionnelles de Reims Forum, qui m'a proposé ce sujet de mémoire qui correspondait à une problématique au sein de notre agence. Ainsi que ma directrice adjointe, Virginie PHILIPPE.
- Ma tutrice universitaire et maître de conférences à l'université de Strasbourg, Mme Sylvie CHABI, qui s'est rendue disponible pour me conseiller sur mes choix et qui m'a aussi aidée à me recentrer quand je m'écartais de mon sujet.
- Le service marketing du Crédit Agricole du Nord-Est à qui j'ai demandé beaucoup de temps pour récolter les informations propres à notre caisse et particulièrement, Julien PUMILIA, spécialisé sur le marché des professionnels et Adrien TOMBOIS, spécialisé sur le marché des jeunes.
- Tous mes collègues du centre d'affaires de Forum que j'ai interrogé dans le cadre d'entretiens semi-directifs, qui m'ont aidé à remplir les questionnaires aux jeunes.
- Monsieur Abdelkader MATMOUR, professeur d'économie à la faculté des sciences économiques et de gestion à l'université de Strasbourg et responsable du Master I chargé de clientèle particulier, Monsieur Dominique SCHNEIDER, directeur du CFPB Alsace, Monsieur Jean- Lucien NETZER, professeur de finance à l'EM Strasbourg et ex-directeur du Master II conseiller clientèle de professionnels, de m'avoir offert l'opportunité de continuer mes études dans ces deux années de master qui m'ont permis de découvrir le monde de la banque.
- Toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin dans mes recherches et dans l'élaboration de ce mémoire : M. Christophe GODLEWSKI, directeur du master II- chargé de clientèle professionnelles, mes amis et camarades de classe, ma famille.

# Sommaire

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>PARTIE I : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT</b> .....	<b>6</b>
1. <i>Les caractéristiques du marketing relationnel</i> .....	6
1.1.    L'origine du marketing relationnel.....	6
1.2.    De l'approche transactionnelle à l'approche relationnelle.....	7
1.3.    Les trois grands courants du marketing relationnel :.....	11
1.4.    La nature de la relation client/fournisseur.....	12
2. <i>Les outils du marketing relationnel</i> .....	19
2.1.    Les bases de données et CRM.....	20
2.2.    La personnalisation de l'offre et le marketing one-to-one.....	24
2.3.    Les canaux de distribution et le marketing direct.....	26
<b>PARTIE 2 : LA GESTION DU CLIENT</b> .....	<b>29</b>
1. <i>Acquisition du client</i> .....	31
1.1.    Le processus d'acquisition d'un client.....	31
1.2.    Les techniques d'acquisitions.....	33
1.3.    Le coût d'acquisition d'un client.....	34
2. <i>La fidélisation du client</i> .....	35
2.1.    De l'approche behavioriste de la fidélité à l'approche cognitive :.....	36
2.2.    Les théories à la fidélisation.....	37
3. <i>La satisfaction du client</i> .....	41
3.1.    Comment réussir à satisfaire le client ?.....	41
3.2.    La satisfaction et l'infidélité.....	46
4. <i>La lutte contre l'attrition</i> .....	46
<b>PARTIE 3 : LA DEPERDITION DES JEUNES AU CENTRE D'AFFAIRES PROFESSIONNELLES DE REIMS-FORUM – CREDIT AGRICOLE DU NORD-EST</b> .....	<b>51</b>
1. <i>Le constat du problème d'attrition au centre d'affaires des professionnels</i> .....	51
2. <i>La collecte de données auprès des chargés d'affaires</i> .....	53
2.1.    L'analyse qualitative.....	53
2.2.    Les résultats obtenus :.....	55
2.2.1.    Comment s'analysent des entretiens qualitatifs ?.....	55
2.2.2.    L'analyse des entretiens semi-directifs.....	57
2.2.3.    Les limites à l'analyse qualitative :.....	59
3. <i>Le questionnaire</i> .....	60
4. <i>La Relation Client 2.0</i> .....	63
5. <i>Le Crédit Agricole du Nord-Est et les jeunes</i> .....	65
5.1.    L'équipement proposé aux jeunes pour les fidéliser :.....	65
5.2.    Les leaders jeunes.....	66
5.3.    L'utilisation du cross canal.....	67
5.4.    Les partenariats :.....	67
6. <i>Quelles solutions apporter au Crédit Agricole du nord-est pour faire face aux départs des jeunes du Centre d'affaires des professionnels de Reims Forum ?</i> .....	68
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>74</b>
<b>WEBOGRAPHIE</b> .....	<b>78</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>80</b>

# Introduction

Dans une société où la clientèle est de moins en moins fidèle aux marques ou aux produits, les entreprises doivent ruser d'idées pour parvenir à les fidéliser. La fidélisation de la clientèle est une démarche globale sur le long terme, qui vise à mettre en place de nombreux dispositifs afin de capter une clientèle et de la conserver le plus longtemps possible. Réussir à conserver la clientèle permet de réduire les coûts de conquête et donc d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Mais un client a un cycle de vie plus ou moins long qui s'épuise au bout d'un moment et disparaît. Le marketing relationnel, qui a fait son apparition en outil précieux pour les entreprises, essaie d'aider les entreprises à conserver le client grâce à de nombreux process. Pour que le client soit fidèle, les entreprises n'hésitent pas à le capter le plus tôt possible. C'est le cas des banques qui vouent un intérêt très fort pour la clientèle de jeune, clientèle à fort potentiel futur. Ainsi, de nombreux services sont mis en place au sein des banques pour attirer et équiper ces clients. Paradoxalement, en proposant la même offre au sein de la même banque, les différences de fidélisation des jeunes entre les agences peuvent être fortes. C'est ainsi qu'au Centre d'affaires des professionnels de Reims-Forum se pose un vrai problème de lutte contre l'attrition des jeunes clients dans une agence où les chargés d'affaires sont occupés et préoccupés par les demandes des parents, clients professionnels.

Ainsi, la problématique de ce mémoire est de savoir très largement comment les banques réussissent-t-elles à retenir leur clientèle grâce au marketing relationnel et comment le Centre d'affaires de professionnel de Reims Forum pourrait parvenir, de façon plus précise, à fidéliser sa clientèle de jeune ?

Après avoir évoqué de façon très théorique l'origine du marketing relationnel, les différents courants de pensée ainsi que les outils d'aide au marketing relationnel (Partie 1), nous verrons la gestion de la clientèle de son acquisition à la perte du client (Partie 2). Enfin, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la problématique du Centre d'affaires de Forum, illustrée par une analyse qualitative et

un questionnaire qui nous aideront à mieux comprendre et élaborer des solutions à la problématique (Partie 3).

# Partie I : La gestion de la relation client

## 1. Les caractéristiques du marketing relationnel

### 1.1. L'origine du marketing relationnel

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la France, comme les autres pays occidentaux, connaît un bouleversement majeur. La société de consommation, l'un des trois moteurs de croissance économique, fait son apparition en même temps que la reprise économique et la croissance d'après-guerre.

Cette société de l'*hyperchoix* encourage les hommes et les femmes à acheter et à consommer en masse. C'est une véritable course à l'équipement que connaît la France. Grâce au taux d'activité des femmes qui s'accroît de façon significative, au pouvoir d'achat qui augmente grâce à l'influence des théories de Keynes, à l'exode rural vers les grandes villes, et au développement des grandes surfaces, la consommation joue une place de plus en plus prépondérante. De plus, l'avènement de la publicité télévisuelle dans les années 60 ne fait qu'encourager à la consommation de la population.

À cette période, nous sommes orientés vers un marketing dit « de masse ». Le marketing de masse, que l'on nomme aussi marketing one-to-many, en opposition au marketing one-to-one, ne prend pas en compte l'individualité des personnes, et considère la population homogène. Ainsi, l'utilisation du marketing de masse entraîne la standardisation du produit et la production à grande échelle de ce produit. Ce fut le cas par exemple de la voiture de Henry Ford, la Ford T, qui fut produite à grande échelle, pour limiter les coûts de production. La Ford T était la même pour tout le monde : le même prix, de couleur noire, avec la même technologie. Ce marketing ne prend en aucun cas en compte les individualités et la sensibilité de la population.

C'est en 1983, lors de la conférence sur le marketing des services organisée par l'*American Marketing Association*, qu'on évoque pour la première fois le marketing relationnel. Léonard Berry (1994) dit du marketing relationnel qu'il s'agit de « (...) *la création, du développement et du maintien d'une relation individualisée avec le client* ». Par cette citation, Berry énonce les trois piliers du marketing relationnel. Le marketing relationnel repose sur la création d'une relation. En effet, le client, avant d'être client, est un prospect et client potentiel. Pour devenir client affirmé, l'entreprise devra le séduire, lui donner envie de consommer. Ensuite, et c'est

là que le marketing relationnel se distingue du marketing transactionnel, il faudra développer la relation avec le client, afin qu'il revienne, non seulement par habitude, mais aussi par affection et envie. Enfin, il faudra maintenir cette relation dans la durée en fidélisant le client. Berry nous décrit ainsi tout un processus dans le marketing relationnel qui permettra de fidéliser un client.

Ce processus de marketing relationnel doit se faire grâce à l'individualisation de la relation et de l'échange. Le consommateur n'est plus un simple *homooeconomicus* qui achète. Le consommateur est un être sensible, qui veut ressentir des émotions et se faire plaisir à travers son achat. Le marketing relationnel crée une rupture avec le marketing de masse. Le consommateur est un individu unique qui veut se différencier dans ses achats. Il ne souhaite plus avoir la Ford T que tout le monde possède. Il voudra une voiture avec des options différentes, une couleur différente et une marque différente.

Cette relation individualisée entre le consommateur et le vendeur a très bien été comprise par Jean-Claude Boisdevésy (1996) qui affirme que la raison d'être du marketing relationnel est de « (...) *fabriquer du lien entre le néoconsommateur et l'entreprise, prendre en compte ses attentes, redonner sens à l'acte d'achat, remettre l'homme au centre du processus de communication* ». Le consommateur devient le centre d'intérêt de l'entreprise, et le produit n'est plus la seule chose à appréhender dans la vente. Cette idée de Boisdevésy fut reprise par Cova & Cova (2001) qui va plus loin en indiquant que « *le lien apporte plus que le bien* ». C'est ainsi que l'on comprend bien que la relation entre les deux parties est au cœur du marketing relationnel.

## 1.2. De l'approche transactionnelle à l'approche relationnelle

Selon Flambard-Ruau (1997) « L'évolution du concept marketing est profonde. Pendant ces nombreuses décennies, c'est le marketing transactionnel qui a prévalu ; les marketers préféreraient ignorer les processus relationnels jugés trop coûteux et trop complexes à gérer au profit de la fidélité à la marque en privilégiant la communication de masse ».

Pour commencer cette analyse entre les deux approches marketing, il convient de redéfinir ce qu'est le marketing transactionnel et le marketing relationnel dans leur essence.

Le marketing transactionnel regroupe un ensemble de techniques qui se focalisent sur l'acte d'achat du client. C'est une stratégie à court terme dont le seul et unique but est de conclure une vente. La relation client/fournisseur s'éteint à la conclusion de la vente. Elle ne prend en aucun cas en compte l'affection et les centres d'intérêts du client. Selon Benamour (2000), l'approche transactionnelle ne prend en compte aucun élément relationnel.

A contrario, le marketing relationnel vise une optique de fidélisation du client à travers des outils qui permettront de toucher le client et de l'encourager à revenir. L'échange n'est pas uniquement concrétisé par une satisfaction économique, mais prend aussi la satisfaction personnelle en compte. « *La relation entre deux parties en échange est définie comme le résultat de leurs interactions précédentes qui reflètent un processus continu dans le temps* » (Gundlach et Murphy 1993). L'approche relationnelle s'envisage dans le temps et amène avec le temps à un échange social entre les parties. Selon Dwyer et Schurr (1987) : « *Dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économiques et s'engagent dans un échange social.* »

La relation mise en place avec le client est tout d'abord le fruit de la stratégie d'une entreprise. Nous pourrions découper ces stratégies en trois groupes : une stratégie transactionnelle « pure », une stratégie « hybride » qui mélangerait les deux stratégies, et une stratégie relationnelle « pure ».

L'orientation transactionnelle pure n'a d'intérêt que pour le volume de ses ventes et l'accroissement de sa part de marché au détriment de la fidélisation de son client. L'instantanéité de l'échange prime sur la fidélisation de la relation avec le client. Le but de cette stratégie est de satisfaire le client à court terme dans son besoin immédiat et de créer une préférence pour le produit ou la marque.

L'orientation dite « hybride » prend en compte les deux stratégies énoncées. Selon les marketers, Brookes et Little (1997, 1998) et Brodie (1997) : « *Le marketing relationnel ne doit pas être pratiqué comme une activité à part en négligeant les aspects transactionnels* ».

Enfin, la dernière orientation purement relationnelle a pour but de créer et développer une relation de confiance entre les parties, un engagement réciproque comme moyen idéal de construire des relations efficaces et durables (Gutiérrez 2004).



**Tableau 1** – Le passage du marketing de la transaction au marketing de la relation

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Orientation à court terme	Orientation à long terme
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention de clientèle
Contact discontinu avec la clientèle	Contact continu avec la clientèle
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en avant de la valeur du produit pour le client
Peu d'importance accordée au service clientèle	Beaucoup d'importance accordée au service clientèle
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort à satisfaire la clientèle
Contacts avec la clientèle modérés	Fort contact avec la clientèle
La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout le personnel

Source : Payne *et al.* (1998).

Payne et ses confrères Peck, Christopher et Clark (1998), dans le tableau ci-dessus, ont catégorisé ces stratégies seulement en deux groupes en ignorant la stratégie hybride. Le marketing transactionnel est, selon eux, une relation qui s'élabore sur le court terme, pour une vente unique qui correspondra, grâce aux caractéristiques du produit, au besoin immédiat du client.

Le marketing relationnel, quant à lui, mettra en avant la valeur du produit pour toucher le client et le faire revenir. L'enjeu de cette relation n'est pas sur le court terme. Cette stratégie vise à ce que le client revienne, qu'il se crée un lien, une affection envers le produit ou la marque. Une stratégie dans le temps doit se développer.

L'avènement de la relation dans la stratégie marketing apporte une collaboration entre l'entreprise et le consommateur. Pour résumer l'apparition du marketing relationnel, Perrien disait du marketing relationnel en 1998 « (...) qu'il puise son essence dans une réalité économique simple : les pressions concurrentielles à une multiplication des marques s'adressant, dans bien des cas, à une demande à croissance restreinte, ont tout naturellement conduit nombre d'entreprises –et principalement leaders- à privilégier des stratégies de rétention de la clientèle ». Perrien dit implicitement que la concurrence étant forte, et donc l'offre très variée, il devient compliqué de se différencier dans le « tangible », à savoir au niveau du produit. Ainsi, les entreprises doivent maintenant se différencier par

« l'intangible », sous-entendus, la relation entre les parties devient le seul moyen pour l'entreprise de se différencier face à ses concurrents.

Toutefois, les stratégies marketing se heurtent parfois à une clientèle qui ne souhaite pas appartenir aux valeurs d'une entreprise. De plus, les consommateurs sont aujourd'hui fidèles à plusieurs entreprises en même temps.

En 1985, Jackson pensait que certains consommateurs étaient plus « transactionnels » et d'autres plus « relationnels ». Le client transactionnel ne cherche pas de lien autre que l'objet de l'échange. Son souhait est celui à court terme, faire son achat dont il ressent le besoin. Cette logique ne s'inscrit pas dans la durée. Au contraire, le client relationnel accorde une importance toute particulière à la dimension humaine et à la relation avec l'entreprise en question. L'échange s'inscrit dans « *une histoire de relation en raison de l'objet de l'échange, mais également des interactions humaines* », Benamour & Prim (2000).

En outre d'une stratégie de l'entreprise, et d'une volonté du consommateur, la propension relationnelle intervient aussi selon des facteurs externes aux parties comme le contexte et la situation de l'achat.

Le contexte dans lequel le consommateur et l'entreprise se trouvent va influencer la relation entre ces deux parties (Fournier 1998). Le contexte de la relation selon l'importance de l'acte, l'implication des parties, et la qualité et complexité du service auront un impact sur le processus de fidélisation.

Enfin, la fidélité pourra varier selon la situation à l'instant T. L'environnement social de la consommation aura un impact sur la fidélisation (repas familial, travail, entre amis...). L'horizon temporel sera aussi lié à la relation (le besoin est-il urgent ou moins urgent ? En cas d'urgence, le consommateur ne cherchera pas à combler son besoin en prenant en compte la relation, mais achètera de manière transactionnelle) Enfin, la situation technique du magasin comme la rupture de stock aura aussi un effet sur la relation mise en place avec le client.

Nous avons vu que la relation entre le client et l'entreprise provient de différents facteurs tels que la stratégie mise en place par l'entreprise, la typologie du client, le contexte et la situation au moment du besoin. Pour conclure, il faut bien comprendre que le client n'entre pas nécessairement dans un échange commercial dans le but de développer une relation durable. Cette relation durable pourra se développer au fil des échanges « comme la conséquence de

la valeur que le consommateur attribue à la marque, à l'entreprise ou à l'enseigne » (Kumar 2003).

### 1.3. Les trois grands courants du marketing relationnel :

Dans un article consacré aux courants de pensées du marketing relationnel en 1995, Payne classifie trois grandes écoles de pensées du marketing relationnel.

L'approche nord-américaine (ou approche marketing industriel IMP industrial Marketing Purchasing). Cette approche du marketing relationnel est centrée principalement sur la dyade entre client et fournisseur au sein d'un réseau (Hakansson, 1982). Selon lui, ce courant s'intéresse de près à la compréhension de l'environnement organisationnel pour développer la relation entre les deux parties en insistant davantage du côté fournisseur que du côté client. Il est à l'interface entre le marketing industriel et le marketing des services, deux domaines qui se développèrent dans les années 70. Les relations entre les parties sont construites sur un ensemble d'interactions, qui, au fur et à mesure, permettront un rapprochement puis un engagement entre les parties. La réussite de ce mouvement est la préparation en amont des modalités de la rencontre avec le client (Hetzl 2004). Ce courant pose la question de la rentabilité à long terme de la relation.

L'approche anglo-australienne : Cette approche est défendue à l'unanimité par les auteurs de la « Cranfield Business School » à l'instar de Christopher, Payne et Ballantyne (1991). L'approche anglo-australienne est à la croisée entre le marketing des services, l'économie de la relation entreprise/client et le management de qualité. Selon eux, le marketing relationnel est un marketing très large dont la mission principale est de s'intéresser et gérer la relation client. Ils défendent les idées selon lesquelles on doit s'intéresser en priorité à la relation entre les acteurs et l'intensité de leurs relations plutôt que de se limiter à l'analyse de leurs transactions marchandes. Ils pensent aussi que le marketing relationnel peut s'appliquer à des marchés totalement diversifiés.

L'approche nordique ou scandinave : Grönroos (1994) parle « *d'un glissement du paradigme traditionnel du marketing management au paradigme relationnel* ». Ce courant est très proche du courant anglo-australien à la différence que les Scandinaves substituent l'approche de management de la qualité à la théorie du réseau interactif. De plus, ils utilisent fortement « l'approche risque ». Pour les défenseurs de cette idéologie, ce n'est pas le résultat de la relation client/entreprise qui compte, mais le processus pour parvenir à ce résultat.

#### 1.4. La nature de la relation client/fournisseur

Depuis les années 80, on peut voir que les marketers se vouent d'un intérêt grandissant pour l'analyse des relations entre les clients et fournisseurs focalisées à l'époque sur la transaction pure, et qui se dirigent petit à petit vers un aspect relationnel.

De nombreux travaux ont été élaborés sur les théories de l'échange et les relations clients/fournisseurs, mais les chercheurs ne considéraient ces échanges que comme un transfert direct d'élément tangible entre deux parties. Bagozzi (1975) énonça sa théorie plus complète selon laquelle le marketing relationnel est « *un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur.* » Selon lui, si la relation entre les deux parties parvient à effectuer deux ou plusieurs échanges, alors une relation dans le temps se construit, et donc un échange relationnel se met en place. Bagozzi a catégorisé les échanges selon trois groupes : les échanges restreints, en dyade, les échanges généralisés et les échanges complexes. Grâce à sa recherche, on comprend qu'on ne s'intéresse plus uniquement à l'acteur économique de manière isolé mais de manière systémique. L'échange devient alors un système de relations économiques, symboliques et sociales. D'autres travaux viendront par la suite compléter ceux de Bagozzi. Schurr, Dwyer et Oh (1980) expliqueront que la relation marchande est constituée de plusieurs phases et étapes, créant un processus dans la relation. Par la suite, l'International Marketing and Purchasing créera un modèle conceptuel de marketing pour les marchés interentreprises en B to B sur la base des travaux d'Hakansson (1983). Enfin, les approches quantitatives s'imposeront avec le principe de profitabilité d'une relation d'échange (Reichheld, 1996).

En 1994, les chercheurs Morgan et Hunt vont développer un modèle de construction relationnel qui modifiera les relations entre clients et fournisseurs. Ce modèle, qui prend en compte l'engagement et la confiance en particulier, va être expliqué en profondeur par la suite.

Mais tout d'abord, il est important de définir la relation en son sens propre. Une relation est un rapport existant entre deux parties accompagné d'un sentiment. Ce sentiment peut être une attraction mutuelle, du respect, de la considération, de la dépendance, etc. Cette relation entre les deux parties peut se faire à différents degrés.

Selon Poiesz et Van Raaij (1993), pour qu'il y ait relation, deux conditions doivent être réunies :

Une interaction entre deux parties au moins. Les activités d'une des parties influencent celles de l'autre partie.

Un degré de continuité dans la relation. Les interactions passées influencent les interactions futures.

Les psychologues, eux, considèrent deux types de relations :

Les relations primaires : ce sont les relations interpersonnelles sur le long terme, fondées sur l'émotion et sur le sentiment d'une obligation mutuelle. Par exemple, la relation d'un boulanger avec son client. Au départ, cette relation était sûrement secondaire, le client vient acheter son pain sans espoir de relation. Au fil du temps, en venant de façon récurrente et en étant satisfait de commencer sa journée avec sa baguette de pain, une relation primaire se concrétise entre les deux parties.

Les relations secondaires : ce sont des relations superficielles orientées sur le court terme. L'interaction sociale est limitée (Peelen, 2005). Par exemple, la relation entre un client et son vendeur au supermarché. En effet, même si le client fait ses courses de façon régulière dans ce magasin, il est fort probable que les deux parties ne se connaissent pas et que leur conversation soit limitée à l'objet de l'achat.

En 1995, Payne a, à son tour, classé les relations entre clients et vendeurs de façon progressive à travers une pyramide relationnelle

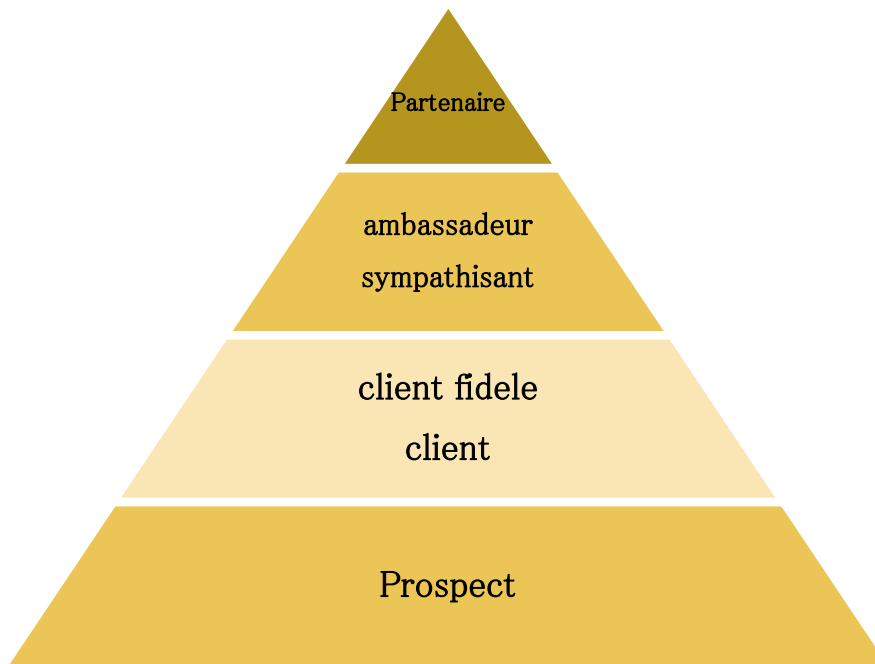


Schéma 1 : « La pyramide relationnelle », Payne, 1995

Lecture de la pyramide relationnelle :

Aucune transaction entamée : prospect

Une transaction menée à bien ou non : du prospect au client

La première transaction est dépassée et donne lieu à une orientation commerciale entre les parties à plus long terme : du client au client fidèle

La nature de la relation engagée entre parties : du sympathisant à l'ambassadeur

Le degré d'implication pris par les parties dans cette relation : de l'ambassadeur au partenaire

Nous avons pu constater que de nombreuses théories de l'échange et des relations entre clients et fournisseurs ont été mises en place, mais les chercheurs s'accordent pour dire que les interactions et la réciprocité, l'engagement et la confiance jouent un rôle central dans les relations clients/fournisseurs et sont la clé du marketing relationnel (Morgan & Hunt, 1994 ; Gurviez & Korchia, 2002).

### Les interactions et la réciprocité

Les réciprocités, qui sont un assemblage d'échanges entre deux parties, fondent une relation. Une relation n'est pas s'il n'y a pas cette notion de réciprocité. En 1923, Mauss nous explique que les sociétés primitives étaient constituées de trois règles principales : donner / recevoir / donner à nouveau. C'est ainsi que se caractérise l'échange entre les parties. Il faut que la deuxième personne, qui reçoit, donne en retour. C'est une obligation de réciprocité, c'est un « *retour intéressé* » ou un « *contre don* ». La personne est obligée de faire ce contre don, sinon la chaîne de l'échange est interrompue. Si le don était positif, le contre don sera positif, à contrario, s'il s'agissait d'un don négatif, le contre don le sera lui aussi. Le fait de recevoir quelque chose oblige à celui qui reçoit de rendre en retour. Il se constitue alors un cycle sans fin d'échanges réciproques. Une étude empirique réalisée par Foa & Foa (1976) montre qu'un adulte peut distinguer six ressources différentes d'échanges : l'amour – le service – le statut – l'information – le produit – l'argent. Ces ressources ont été classées en deux groupes. D'une part, la dimension personnelle, d'autres parts, la dimension de tangibilité. Dans le premier groupe par exemple, la dimension de l'amour ne sera pas appréciée de son pire ennemi ou d'un inconnu. Par contre, la dimension de l'argent peut émaner de quiconque. Dans le deuxième groupe, l'échange de produit ou service sera bien plus tangible que l'échange d'informations qui se révélera intangible et subjectif à travers des éléments verbaux. Pour conclure cette partie sur la réciprocité de l'échange, nous pouvons dire que les premières interactions d'échanges sont en général pauvres et impersonnelles. Plus le processus de don et contre don s'effectuera, et plus l'échange deviendra complet et personnel.

### L'engagement

L'engagement c'est la volonté de maintenir une relation durable entre deux parties. Cet engagement est facilement influencé par la nature des ressources échangées entre les deux parties. L'objectif premier d'un engagement est de maintenir le plus longtemps possible ce processus d'échanges réciproques afin de procurer des bénéfices aux deux parties prenantes.

Plus les ressources échangées sont de natures personnelles et plus l'échange repose sur des ressources similaires. Plus la différence entre les ressources est grande et plus le processus d'échange dans le temps sera réduit.

Plus les ressources sont de nature personnelle, plus l'échange repose sur des ressources similaires.  
Plus la différence entre ressources est grande, plus faible est la probabilité d'échange.

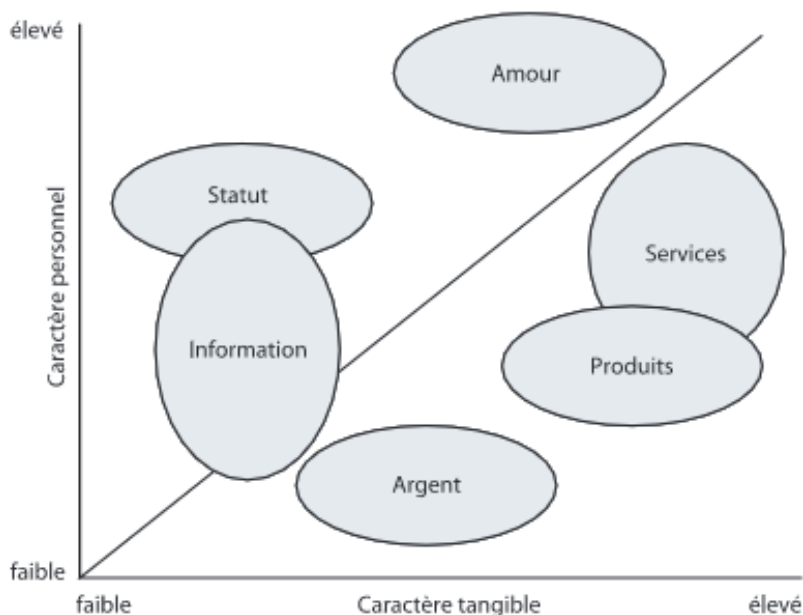


Schéma 2: Resource theory of social exchange



Source : Foa U.G. et FOA E.B., « Resource theory of social exchange », dans Thibaut J.W., Spence J.T. et Carson R.C. (eds), *Contemporary topics in social psychology*, General Learning Press, 1976, Morristown

En 1991, Johnson identifie, quant à lui, trois sortes d'engagements : l'engagement personnel, mutuel et structurel.

L'engagement personnel, c'est la volonté de la partie pour que la relation dure, en général parce qu'il a été satisfait. Cet engagement est un choix purement personnel qui fait apparaître un lien fort entre les deux parties. Par exemple, le client de la boulangerie satisfait de sa baguette de pain tous les jours reviendra chaque jour et le processus d'engagement perdurera.

L'engagement moral est un engagement en quelque sorte forcé, contraint. Le client de la boulangerie, par exemple, se sent obligé de revenir tous les jours chez le même boulanger, car le boulanger a confiance en son client et a besoin de lui pour continuer à vendre. Ainsi, le client va continuer à venir en s'imposant cette contrainte pour ne pas décevoir, même si la concurrence est moins chère et plus attrayante.

L'engagement structurel, c'est un engagement par défaut, car le client n'a pas d'autres choix ni d'autres possibilités que de consommer dans ce lieu. Par exemple, il n'y a qu'un seul médecin dans le village, il sera alors contraint de prendre rendez-vous chez ce médecin par manque d'autres structures externes. Cet engagement n'est pas une volonté propre à l'individu. C'est une contrainte liée aux facteurs externes.

### Les engagements

	<b>Personnel</b>	<b>Moral</b>	<b>Structurel</b>
<b>Choix/ Contrainte</b>	CHOIX	CONTRAINTE	CONTRAINTE
<b>Cause interne / Externe</b>	INTERNE	EXTERNE	EXTERNE

## Tableau 2 : Les engagements

Comme ce tableau le résume, ces engagements peuvent être des contraintes, des arbitrages favorables ou des volontés de partenariats, selon les cas où la partie se trouve.

Pour terminer sur cette partie sur l'engagement, Oliver disait en 1999 que « La fidélité révèle un engagement profond du consommateur à racheter ou à recommander régulièrement le produit/service qui a sa préférence. De ce fait, la fidélité induit l'achat répété d'une marque ou d'un ensemble de marques malgré les influences situationnelles et les efforts marketing déployés par la concurrence pour provoquer un changement de comportement ». Nous pouvons donc conclure que l'engagement est une forme de fidélité. L'engagement personnel est celui ressenti de l'intérieur par l'individu et est le choix personnel de revenir vers telle marque ou tel produit. C'est cet engagement en priorité que toute entreprise recherche à capter.

## La confiance

Selon Usunier (2000), le mot « confiance » en français pose problème par rapport aux termes anglais. En français, « confiance » regroupe deux définitions différentes qui sont bien distinctes par deux mots en anglais : « confidence » et « trust ». Ainsi, la confiance peut être comprise de deux manières. « Trust », c'est la connivence entre deux parties ; « confidence » c'est un état de confiance, une croyance. Ainsi, Usunier a fait apparaître deux sortes de confiance, une confiance issue d'un processus, qui se construit, d'où le terme « faire confiance ». Cette confiance se crée entre deux parties grâce à leurs valeurs, leurs partages, leurs sincérités l'un envers l'autre. L'autre confiance est statique, c'est un état de fait « être en confiance ». L'individu prend un risque et est vulnérable, car il fait confiance sans apprentissage de la confiance.

Tableau 3 : Les deux grandes conceptions de la confiance

Confiance – sentiment – « confidence »	Confiance – acte- « trust »
Avoir un sentiment de confiance	Faire (acte de) confiance
Statique / État	Dynamique / processus
Spontané (mélange d'affectif et de raison)	Réfléchi
Représentations individuelles et sociales	Observation et anticipations

Source : JC USUNIER, un examen du concept de confiance à travers la littérature, Confiance et performance, Paris, Vuibert, 2000.

La confiance est un élément clé pour le développement d'une relation. La confiance peut être associée à des qualités telles que l'honnêteté, l'équité, la responsabilité et l'engagement. Le fait de faire confiance à quelqu'un permet entre autres de surmonter un sentiment d'insécurité et de doutes. Ainsi, le client osera prendre davantage de risques dans sa relation avec son fournisseur. Grâce à la confiance, la relation client/fournisseur sera plus tolérante et les parties pourront atteindre un niveau d'engagement mutuel plus élevé et davantage de ressources personnelles seront échangées.

Ainsi, nous pouvons constater qu'au départ il s'agit d'un simple échange de produit ou service. La relation de départ est « discrétionnaire », la relation entre les deux parties est portée uniquement sur l'échange de ce bien. Puis, au fur et à mesure de cette relation, les parties prennent confiance, s'engagent mutuellement. Il y a plus de ressources personnelles et d'intangibilité dans la relation jusqu'à créer une vraie relation mutuelle d'échange et de fidélité, une relation « consultative ». Grâce à cette relation de long terme, le processus de don réciproque peut continuer longtemps entre les deux partenaires et crée un vrai cycle de vie relationnel.

## 2. Les outils du marketing relationnel

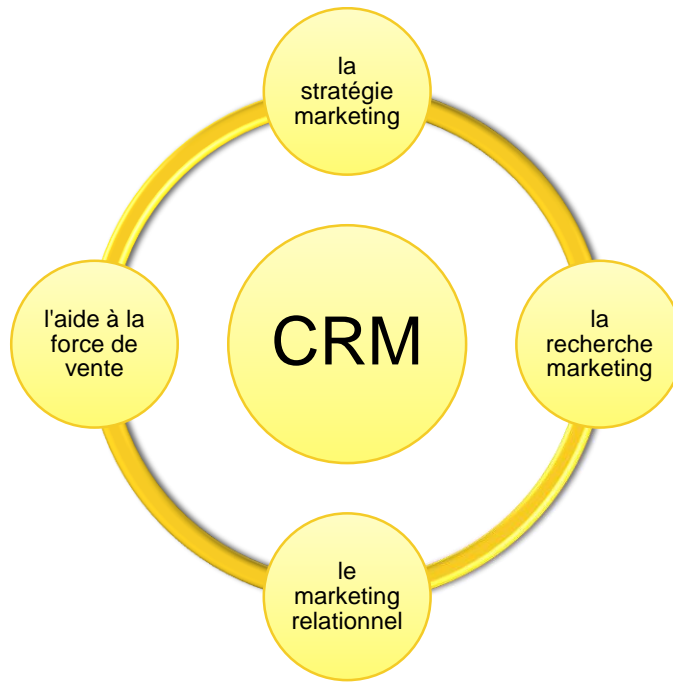
Selon Don Peppers (1993), coauteur de deux livres mondialement connus sur le marketing one to one, il existe trois outils qui permettent de faire du marketing relationnel au sein d'une entreprise : les bases de données informatiques que possède l'entreprise, la personnalisation de l'offre et les canaux directs. Nous allons ainsi découvrir ces trois outils l'un après l'autre.

## 2.1. Les bases de données et CRM

Comme nous avons pu le voir précédemment, les entreprises s'accordent toutes pour dire qu'il est important aujourd'hui d'être au plus proche de son client pour le fidéliser. Dans ce contexte de concurrence accrue, d'une clientèle toujours plus exigeante et de l'avènement d'internet qui permet d'acheter tout rapidement, la relation entre entreprise et client devient l'enjeu stratégique majeur de toute compagnie.

Pour parvenir à une fidélisation du client, le CRM customer relationship management (ou GRC gestion de la relation client) a fait son apparition dans les années 90 pour permettre aux entreprises de se distinguer face à la masse de concurrence dont elles sont victimes. Brown disait en 2000 que le CRM est « *une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients potentiels et actuels, afin de pouvoir y répondre de la manière la plus adéquate possible* ». Le CRM vise deux objectifs principaux : la satisfaction de la clientèle et le profit de l'entreprise. Le CRM englobe toutes les activités et processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients en leur proposant des produits et services en adéquation avec leurs besoins aux moments opportuns.

J'ai pu regrouper quatre grandes catégories d'utilisation de la GRC au sein de l'entreprise.



- La stratégie marketing

La GRC aidera l'entreprise à réfléchir aux politiques à mener en matière de conquête et de fidélisation. Ainsi, la matrice ci-dessous pourra aider l'entreprise à élaborer sa future stratégie d'entreprise :

<p>2 Politique de reconquête du client</p>	<p>1 politique de fidélisation du client</p>
--	--



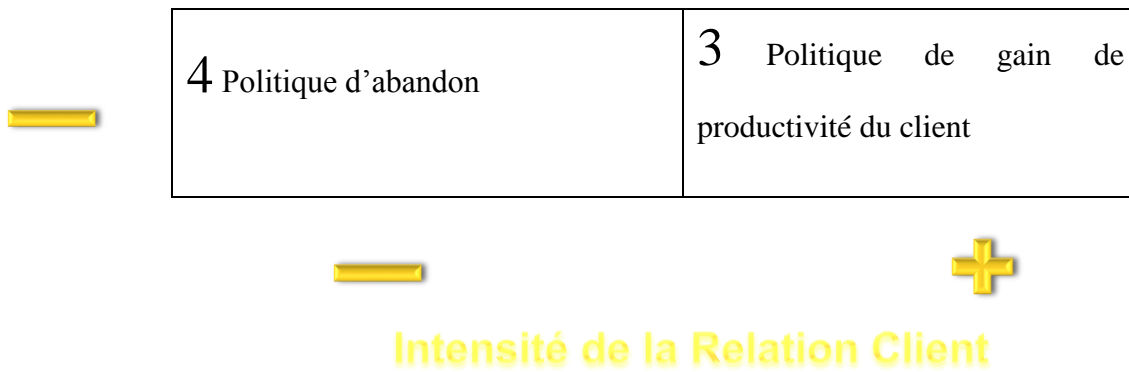


Schéma 3 : matrice de la segmentation client

Comme nous pouvons le voir sur la figure ci-dessus, selon la catégorie où le client se situera grâce aux études du logiciel de GRC, il faudra mettre en place une stratégie marketing :

Forte intensité de la relation client + valeur du client élevée : **politique de fidélisation à développer**

Forte valeur du client + faible intensité de la relation : politique de développement de la relation commerciale avec le client

Forte intensité de la relation avec le client + faible valeur du client : politique de réflexion afin de recentrer la relation avec le client et gagner en profit

Faible valeur client + faible relation avec le client : diminution des coûts envers ce client voire abandon du client.

La GRC a donc un premier rôle d'aide à la stratégie commerciale que l'entreprise mettra en place avec le client.

- La recherche marketing

Grâce à l'utilisation des données présentées dans les data basis, l'entreprise pourra analyser les données et en tirer des conclusions.

Les data basis sont des bases de données très précieuses aux entreprises, où sont stockées toutes les informations en lien avec leurs clients. La data basis rassemble tous les contacts ayant eu lieu entre l'entreprise et le client à savoir la communication vers le client (mailing, télémarketing, envoi de SMS, envoi d'échantillons...), les réactions du client face à ses propositions (achat, refus d'acheter, demande d'informations supplémentaires, appel au service après-vente...). De plus, la base de données rassemble les informations propres au client comme son âge, sexe, sa catégorie socioprofessionnelle, le nombre d'enfants, sa nationalité, et parfois ses centres d'intérêt ou ses modes de contacts privilégiés.

Toutes ces informations permettront à l'entreprise d'optimiser la rentabilité des clients en analysant la qualité des portefeuilles clients : portefeuille à risques, clients non exploités, client à faible PNB. L'entreprise pourra améliorer sa gestion de la clientèle en homogénéisant la clientèle.

- La GRC et le marketing relationnel

La GRC est un outil d'aide au marketing relationnel et est donc très proche de celui-ci. Grâce à la GRC, l'entreprise et particulièrement les banques mettent en place des sites internet où le client peut effectuer ses opérations bancaires sans se rendre à l'agence. Ainsi, la relation du client à sa banque s'étend jusque chez lui. Le lien avec la banque n'est jamais rompu et peut à n'importe quel instant entrer en communication.

- La GRC est une aide à la force de vente

C'est certainement l'atout le plus recherché de l'utilisation de la GRC. La GRC permet d'aider des commerciaux à vendre davantage aux clients, donc à les fidéliser en les rendant rentables. Grâce aux informations récoltées sur le client, l'entreprise est à même de préconiser la vente d'un produit ou d'un service au client mieux adapté à ses besoins. Grâce à des critères discriminants utilisés comme l'âge, la CSP ou les encours du client, la GRC fait une analyse du client potentiel en face de tel ou tel produit. Ainsi, vu que ce produit correspond

parfaitement (ou presque) au client, le vendeur aura moins de mal à lui vendre, et réussira sa vente tout en satisfaisant le client, qui sera ravi de cette proposition. Le profit envers ce client augmentera et en même temps sa satisfaction. C'est ainsi tout le but du customer relationship management et tout son enjeu.

## 2.2. La personnalisation de l'offre et le marketing one-to-one

Dans les années 90, le client ne souhaite plus consommer la même chose que son voisin ou son cousin. Nous avons vu qu'il souhaite se différencier et être quelqu'un à part entière. Le consommateur exprime des attentes spécifiques, de l'originalité et du sur mesure. Ainsi le marketing de masse disparaît petit à petit et les entreprises privilégient un marketing plus adapté aux attentes des clients, dit « marketing one-to-one ». Selon Peppers Don, le marketing one-to-one c'est « *traiter différemment des clients différents.* » Le marketing one-to-one promeut une approche plus personnalisée de la relation client, l'entreprise s'adresse à un seul client à la fois. On parle aussi de « *Nanomarketing* ». L'objectif principal du marketing 1to1 est de satisfaire le client, donc de le fidéliser et donc d'augmenter ses ventes tout en réduisant ses coûts de conquêtes de nouveaux clients. L'entreprise pense tout d'abord à privilégier la qualité de son offre à la quantité de produits vendus. Le marketing one-to-one est énormément utilisé aujourd'hui en banque où le conseiller clientèle n'est plus un vendeur qui doit vendre une quantité de produits par semaine, mais qui doit tout d'abord privilégier le conseil au client et lui proposer une offre adaptée à son besoin. La satisfaction du client se trouve alors vraiment au cœur de la stratégie de l'entreprise. Grâce à cette satisfaction, le client va faire de plus en plus confiance à l'entreprise et se sentira appartenir à une communauté, sera fier d'être client de l'entreprise.

La mise en place d'une stratégie one to one à l'intérieur d'une entreprise se fait en quatre phases majeures qu'ont expliqué Don PEPPERS et Martha ROGERS dans leur ouvrage « *The one to one Fieldbook* ».



**Identifier ses clients** : l'entreprise devra connaître le mieux possible ses clients, mettre à jour ses bases de données clients tout au long de l'année. Il est primordial que l'entreprise stocke un minimum d'informations telles que les préférences ou les habitudes du consommateur.

**La différenciation** : la clientèle devra être hiérarchisée dans des groupes homogènes selon la valeur de la clientèle ainsi que ses attentes. Ainsi, l'entreprise pourra proposer une offre adaptée aux petits groupes de clients segmentés.

**Le dialogue** : l'identification du client et sa différenciation sont des étapes connues seulement par l'entreprise. Les clients ne la ressentent pas. Par contre, l'étape du dialogue est importante pour la construction de la relation client. L'interactivité de la relation est le point majeur d'une stratégie 1to1. Selon Peppers, « *l'apprentissage par le dialogue devient plus efficace et plus facile au fur et à mesure que l'entreprise enregistre les échanges entre elle et son client.* » L'entreprise doit montrer au client qu'elle s'intéresse à lui et qu'il est important pour elle. Ce processus de dialogue permet d'enrichir la base de données et ainsi d'être de plus en plus précis quant aux attentes du client. C'est une « relation d'apprentissage » entre l'entreprise et le client.

**La personnalisation** : grâce à un dialogue et une interactivité récurrente, l'entreprise pourra proposer un service ou un produit le plus adapté possible aux attentes du client et ainsi correspondre au mieux à son besoin.

Pour terminer cette introduction sur le marketing one to one, il faut comprendre qu'il s'agit d'un processus sur le long terme. Il s'agit d'un « relationship management » ou d'un apprentissage entre le client et l'entreprise pour pouvoir satisfaire au mieux le client. En effet, ce processus qui peut être très long dans le temps permet d'affiner l'offre au mieux pour le client. Grâce à cela, même si la concurrence propose au client une offre équivalente, le client préférera conserver la première entreprise qui le connaîtra parfaitement, de peur de devoir entamer un nouveau processus d'apprentissage avec la nouvelle entreprise.

Enfin, la démarche one-to-one est une démarche participative avec le client. Ce ne sont plus uniquement les services de recherches et développement ou d'innovation qui inventent un produit ou un service au sein de l'entreprise, mais ce sont tous les acteurs de l'entreprise qui participent à l'élaboration de l'offre, en faisant prendre part le client à ce processus de création de l'offre. Le client est ainsi qualifié de « consom'acteur », car il aide l'entreprise à lui proposer l'offre la plus adaptée à son besoin.

### 2.3. Les canaux de distribution et le marketing direct

L'utilisation des canaux de distribution dans la relation avec le client se fait depuis de nombreux siècles. En 1773, l'entreprise Vilmorin, qui vend des semences et de l'outillage agricole, utilisait la vente par correspondance en créant des catalogues et les distribuait par voie postale. Il s'agissait de l'unique moyen de distribution pour les entreprises et ainsi l'unique moyen de créer un dialogue entre l'entreprise et le client. Grâce à des coupons-réponses, les clients pouvaient acheter les produits désirés. De nombreuses compagnies se sont mises à utiliser ce moyen de distribution comme les célèbres La Redoute et les 3 Suisses.

Un peu plus tard, le téléphone fit son apparition dans la vente par correspondance. Puis, dans les années 60, le publipostage est utilisé aux USA. De nos jours, les moyens de distributions pour les entreprises sont multiple grâce à l'avènement d'internet dans nos sociétés et aux téléphones portables. De plus, les médias sont très présents ainsi que la presse papier. Appelées auparavant ventes par correspondance, aujourd'hui, ces stratégies de distributions sont appelées des ventes à distance. Ces stratégies de distribution et communication sont la base du marketing direct. Le marketing direct est un outil qui permet aux entreprises de créer une stratégie de distribution pour pouvoir vendre aux clients et créer une relation avec eux. Pour qu'il y ait marketing direct, l'entreprise a besoin d'une base de données avec des informations utiles et complètes sur les clients, pour pouvoir cibler ses offres et les distribuer par des moyens de communication adaptés aux clients.

Selon Bob Stone, le Marketing direct « est l'utilisation interactive d'un média pour stimuler une modification de comportement de telle façon que ce comportement puisse être tracé,

mesuré, analysé et intégré dans un entrepôt de données pour des actions et des utilisations futures ». Le marketing direct ressemble au marketing one-to-one car il utilise aussi l'apprentissage de la relation entre consommateur et entreprise, afin de s'améliorer et d'affiner son offre. Le marketing direct a besoin d'une interactivité entre client/entreprise. Cette interactivité peut émaner de l'entreprise ou du client. Le client peut prendre l'initiative du message s'il a un besoin particulier.

Le marketing direct c'est l'ensemble des actions de communication personnalisées ou individualisées ayant pour vocation de susciter une réponse plus ou moins immédiate de la part du destinataire. Le but du marketing direct est de provoquer l'achat chez le consommateur grâce à une offre très personnalisée qui va toucher le client. Néanmoins, si la vente ne s'enclenche pas, l'entreprise pourra comprendre et analyser ce refus d'acheter. En effet, une stratégie de marketing direct peut être quantifiée et analysée. L'entreprise pourra calculer ses taux de réponse et les taux de transformations en vente. Ainsi, elle pourra apprendre de ses erreurs et s'améliorer au fil du temps pour proposer l'offre la plus adaptée au client et vendre.

Pour résumer, voici un schéma reprenant les composantes du marketing direct :

Des techniques de communication ou de vente		
Directe	Interactive	Quantifiable
Avec un destinataire identifié et sélectionné		
3 types de cibles : particuliers / entreprises / distributeurs		
3 pôles : prospect ou client		
Pour l'informer, le faire agir, réagir ou favoriser une attitude positive vis-à-vis de l'entreprise ou la marque		
Afin d'entretenir à long terme une relation commerciale personnalisée et fondée sur les informations stockées dans une base de données		

Schéma 4 : Les composantes du Marketing Direct

Source : « Les composantes du MD », Marketing Direct et Relation Client, Anne Julien, les éditions démos.

Pour conclure, nous avons compris que les entreprises ont vécu un tournant dans les années de l'après-Deuxième Guerre mondiale. Les trente glorieuses où la société de consommation a fait son apparition ont fait naître l'abondance, le choix, la concurrence et le client est devenu roi. Le client veut se différencier et être reconnu comme unique sinon il n'hésite pas à se tourner vers la concurrence. Du coup, les entreprises n'ont plus d'autres choix que de prendre en compte ce paramètre du « client unique » et doivent mettre en place des relations durables avec le client. L'entreprise ne se contente plus que le client achète, mais elle souhaite qu'il revienne vers elle par satisfaction, par sentiment d'appartenance. Ainsi, les entreprises vont mettre en place des outils qui leur permettront de créer une vraie relation de partenariat avec le client. Ces outils sont la composante même du marketing relationnel qui s'est imposé dans les entreprises depuis la fin du XXe siècle.

## Partie 2 : La gestion du client

L'acquisition d'un client pour une entreprise n'est pas un long fleuve tranquille. La priorité de l'entreprise est de fidéliser ce client pour le conserver. Mais la relation avec le client est un processus cyclique qui a été décrit par Ford (1982) et par Dwyer, Schurr & Oh (1987). Ceux-ci ont décrit 5 grandes étapes chronologiques au cycle de vie du client.

**La connaissance :** le client voue un intérêt pour le fournisseur d'un produit. L'objet de l'intérêt est le produit lui-même.

**L'exploration :** le client essaie un autre fournisseur pour ne pas se tromper et être sûr de son premier choix.

**L'expansion :** intensification de la relation entre client et fournisseur. Il existe une interdépendance entre les deux parties

**L'implication :** il y a une institutionnalisation de la relation entre les deux parties. Ce sont de vrais partenaires.

**Dissolution :** désengagement du client ou de l'entreprise dans cette relation.

Ce cycle peut durer plus ou moins longtemps selon les clients et selon les efforts que l'entreprise mettra en place pour conserver le client.

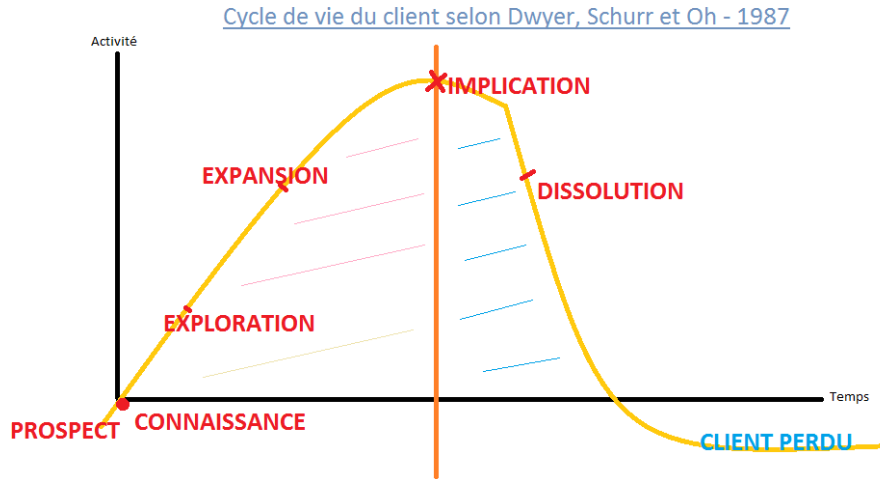
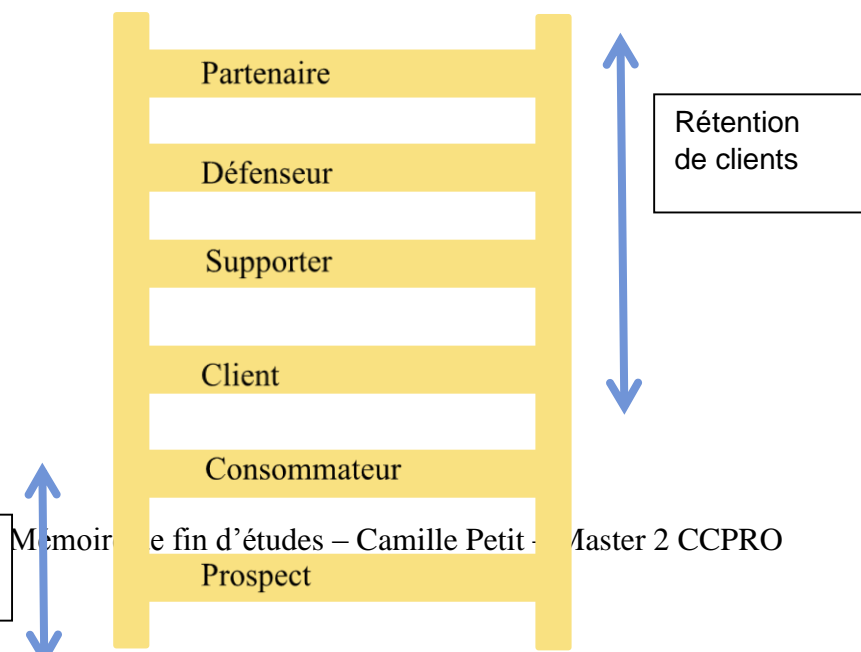


Schéma 5 : Le cycle de vie du client

L'activité principale de l'entreprise est de conquérir de nouveaux clients et de retenir les clients existants. Certains chercheurs en marketing se représentent le cycle de vie du client comme une échelle que l'entreprise doit faire franchir au client au fur et à mesure de l'avancée de la relation avec le client. Le but de la relation est de faire progresser le client sur cette échelle. L'échelle relationnelle se rapproche énormément de la pyramide relationnelle que nous avons vue au-dessus avec Payne (1995). Pour résumer, la fidélité se construit, on parle de « *conquête de la fidélisation* ».

Schéma 6 : L'échelle du marketing relationnel



Source: H. Peck, A. Payne, M. Christopher et M. Clarke, Relationship Marketing, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1999.

## **1. Acquisition du client**

L'acquisition d'un client est le passage pour l'individu de la catégorie de prospect à la catégorie de client grâce à une transaction entre l'individu et l'entreprise.

Le prospect est auparavant externe à l'entreprise. La période d'acquisition du client est une période de découverte de l'autre comme partenaire potentiel.

Pour acquérir ce client, l'entreprise devra mettre en place une stratégie de conquête.

Une stratégie de conquête est la mise en œuvre de moyens techniques, humains ou financiers qui permettront de créer une relation commerciale avec un segment de clientèle

### **1.1. Le processus d'acquisition d'un client**

À partir d'une base de données acquise par exemple auprès d'une société spécialisée, l'entreprise va cibler et segmenter le plus précisément possible une clientèle qui serait susceptible d'être intéressée et attirée par une offre commerciale précise. Grâce à cette

« microsegmentation », les forces de ventes ou des centres d'appels dédiés à la prospection vont contacter par téléphone ou courrier les petits segments de clientèle potentielle.

Ces petits segments de clientèle sont choisis grâce à la technique du scoring que l'entreprise va utiliser. Le scoring permet d'attribuer un score au prospect grâce aux informations possédées sur le client telles que l'âge, la CSP, les préférences.... Le scoring va permettre de noter la sensibilité que le prospect est susceptible d'avoir à l'égard de l'offre commerciale. Le scoring mesure donc l'appétence du client pour une offre commerciale. Grâce au scoring, l'entreprise peut déterminer s'il est nécessaire d'entreprendre la démarche de prospection envers le client ou si cette démarche ne sera pas rentable.

Exemple de scoring : un prospect sera contacté pour une offre de système d'alarme car on sait, grâce à la base de donnée, que cette personne a déjà investi dans des produits de sécurité auparavant, alors qu'on ne contactera pas le deuxième prospect, qui lui, ne semble pas avoir besoin d'un produit sécuritaire.

Le processus de prospection peut être représenté en entonnoir. À partir d'une base de données client, l'entreprise segmente la clientèle puis il y aura prise de rendez-vous avec le client, découverte du client. Enfin, la négociation entrera en marche et le prospect deviendra client.



## L'entonnoir de prospection

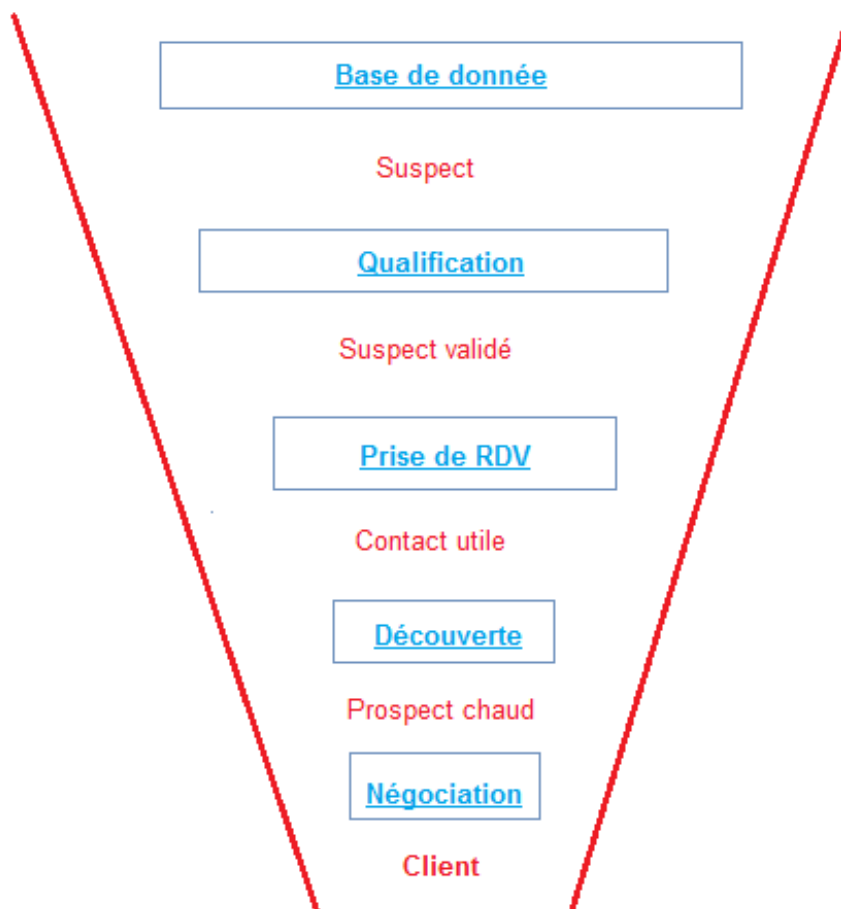


Schéma 7 : L'entonnoir de prospection

### 1.2. Les techniques d'acquisitions

Les entreprises rusent de technique pour réussir à conquérir de nouveaux clients sans engendrer trop de frais d'acquisition. Je vais ainsi présenter trois techniques qui sont omniprésentes dans les entreprises afin de trouver le bon prospect qui pourra s'avérer être un futur très bon client, tout en économisant sur les coûts d'acquisition.

**La technique du profilage :** La technique du profilage des meilleurs clients repose sur la création d'un portrait-robot du client parfait. Lorsque le portrait est réalisé, l'entreprise

cherche le média qui correspondra à la recherche de ce client (s'il s'agit de personnes âgées, le télé-achat est un bon moyen de distribution par exemple). De nos jours, l'utilisation des cookies ou des tracking sur internet permet de trouver le client idéal. Les cookies sont selon D. Guillocheau et D. Pastural, un fichier qui permet d'attribuer un numéro d'identification aux visiteurs d'un site lors de sa première visite. Ainsi, lors des visites suivantes, le cookie permet de reconnaître le client et d'étudier son comportement. Le tracking permet de comprendre le comportement d'un client face à une exposition publicitaire. Grâce à ces logiciels qui permettent l'observation du client, l'entreprise pourra savoir quel profil de client est intéressé par l'offre commerciale et ainsi elle pourra adapter son offre.

**Le ciblage comportemental** (ou behavioral targeting) est une technique marketing utilisée par les entreprises qui permet de cibler une offre et de la personnaliser et de la publier sur internet pour attirer le client. Ce ciblage est effectué selon les habitudes du client sur internet.

**La modélisation prédictive** est une technique de statistique utilisée pour identifier les meilleurs clients ou éviter les clients les plus mauvais. Grâce à des calculs mathématiques, on détermine la probabilité pour un prospect de devenir un bon client selon des variables tels que l'âge, le revenu, le patrimoine, le comportement d'achat, etc. Un exemple connu de modélisation est l'algorithme efficace (Isotonic Single index) par Naik et Tsai, 2004.

### 1.3. Le coût d'acquisition d'un client

Une étude de F. Reichheld (1996) démontrait que retenir un client coûte 5 fois moins cher que d'en recruter un nouveau. Ainsi, la fidélisation du client est primordiale. Mais comme nous avons pu le voir, il existe un cycle de vie du client et celui-ci meurt au bout d'un certain temps. L'entreprise doit donc renouveler sans cesse son fonds de commerce. C'est le problème du récipient percé qu'a décrit Reichheld. Deux entreprises, dont les taux de fidélisation sont respectivement de 95 % et de 90 %. Mais, comme un récipient percé, le réservoir de client fuit, et les entreprises perdent respectivement 5 % et 10 % par an de clients. Si toutes les deux acquièrent de nouveaux clients au rythme de 10 % par an, la clientèle totale

de la première entreprise sera de 5 % et l'autre stagnera. Ainsi, il est primordial pour une entreprise d'acquérir de nouveaux clients.

Néanmoins, un investissement en recrutement coûte deux fois plus cher à une entreprise qu'un investissement en fidélisation (Peyne, 2006). Ainsi, il est important pour l'entreprise de réduire au maximum ses coûts d'acquisitions et espérer pouvoir répercuter ces coûts de recrutement sur le client plus tard. Pour Blattberg, Getz et Thomas (2001) « *il faut détecter le client le plus rentable c'est-à-dire dont la valeur attendue sur sa durée de vie dépasse le coût d'acquisition* ». La rentabilité du client futur correspond à la valeur actualisée du client. La VAC, c'est la valeur ou l'espérance de gain, est égale à la somme des bénéfices futurs actualisés à un certain taux. Pour Reichheld, les coûts d'acquisitions comme la publicité, la force de vente, le marketing direct, les promotions, et l'apprentissage à la prise de connaissance des besoins du nouveau client sont des coûts très élevés. Ainsi, la fidélisation permettrait d'amortir ces coûts de recrutement. De plus, le client fidèle pourra faire augmenter le taux de recrutement de l'entreprise étant recommandeur auprès de ses connaissances.

Pour conclure, la vision de Reichheld qui prône la fidélisation du client est à nuancer, car le cycle de vie du client fait que l'entreprise doit en permanence recruter pour remplacer ses clients fidèles qui disparaissent avec le temps. Le seul moyen pour conquérir ces nouveaux prospects est d'utiliser le marketing transactionnel en prônant une offre commerciale. Cependant, il faudra faire très attention à l'utilisation de rabais pour attirer le client, car ces clients ne sont que très peu fidèles et changeront de fournisseurs dès qu'une promotion apparaîtra à la concurrence.

## **2. La fidélisation du client**

La fidélisation relève d'une importance extrême pour les entreprises qui pourront développer leur rentabilité grâce à des clients peu coûteux et de plus, gommer les effets pervers du choix de la concurrence grâce à une satisfaction de la clientèle qui préférera rester auprès de l'entreprise aimée que d'aller voir autre part.

## 2.1. De l'approche behavioriste de la fidélité à l'approche cognitive :

Deux courants de pensée ont été développés en Marketing sur les études de la

Fidélisation : l'approche behavioriste qui considère la fidélité à une marque comme une dimension comportementale et l'approche cognitive qui s'intéresse au caractère intentionnel de la fidélité.

L'idée de l'attitude behavioriste envers une marque est un achat à répétition d'un même produit ou d'une même marque. Pour Tucker (1964) et Stafford (1966), il faut la présence de trois achats successifs pour le produit ou la marque pour parler de fidélité envers cette marque. D'autres chercheurs comme Cunningham (1956) parlent de proportion d'achats et disent que si le taux de répétition à la marque du consommateur est de 50 %, alors il existe une fidélité à la marque. La fidélité est en ce sens une séquence ininterrompue d'achat de la même marque. Mais il n'y a pas de caractère intentionnel dans cet achat : il s'agit d'un comportement par habitude. Selon Day, qui fait partie des chercheurs à avoir le plus soutenu cette vision de la fidélité, « *si le client a le choix entre 10 marques et que 8 fois sur 10 il choisit la même marque, alors il est fidèle à la marque.* »

L'attitude cognitive ne prend pas seulement en compte la répétition et la proportion à l'achat de la marque ou du produit, mais l'acheteur fidèle à une attitude favorable à l'égard de la marque. Il existe un caractère intentionnel à être fidèle. Jacoby et Kyner (1973) définissaient la fidélité comme « *une réponse comportementale biaisée (non aléatoire) qui se répète dans le temps, effectuée par une unité décisionnelle, à l'égard d'une ou plusieurs marques parmi un ensemble de marques et est fonction de processus psychologique* ». Une autre définition de Dick et Basu (1994) disait de la fidélité que « *c'est la force de la relation entre l'attitude de l'individu face à une marque et le patron comportemental de rachat de cette marque* ». Day (1969) pensait qu'il était important de parler d'une approche mixte de la fidélité avec un comportement et une attitude à l'égard d'une marque, car cette approche est plus faible qu'une approche unique. Enfin, Jacoby (1973) prolongeait l'idée d'une approche mixte de Day en y ajoutant le facteur de durabilité de la relation. Pour lui, trois conditions doivent être

réunies pour qu'il y ait fidélité : un comportement effectif d'achat (et non uniquement une intention d'achat), un achat répétitif dans le temps-durable, un comportement issu d'un processus psychologique-attitude positive envers la marque.

## 2.2. Les théories à la fidélisation

Deux théories ont été élaborées pour comprendre les choix de consommation d'un client.

La première théorie est la théorie de l'action raisonnée établie par Fishbein et Ajzen (1975). Elle vise à prédire et comprendre un comportement humain. Les chercheurs sont partis du postulat qu'un individu est quelque peu rationnel. Il utilisera les informations externes à lui-même pour prendre des décisions. Ainsi, avant d'effectuer un acte, l'individu va réfléchir à l'élaboration de cet acte. Donc, l'intention d'effectuer ce comportement sera le déterminant à la réalisation de ce comportement. Cette intention est elle-même décortiquée en deux composantes, l'attitude envers ce comportement (l'individu évalue les conséquences d'effectuer ce comportement. Est-ce favorable ou défavorable ? ) Ainsi que la perception de normes sociales (l'individu réfléchit à la pression sociale extérieure quant à la réalisation du comportement).

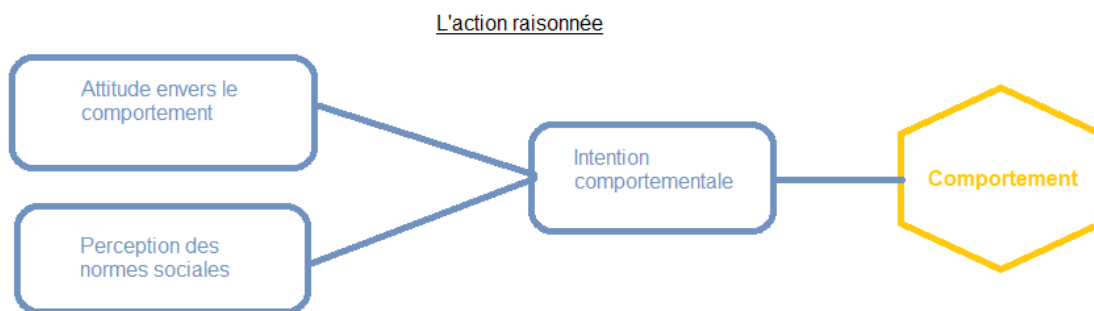


Schéma 8 : *Théorie de l'action raisonnée*, Fishbein et Ajzen, 1975

La deuxième théorie est la théorie du comportement planifié, élaborée par Ajzen (1985-88). Il s'agit d'une extension de la théorie de l'action raisonnée. La théorie de l'action raisonnée disait que le comportement est une décision de l'individu qui va prendre la décision

d'effectuer ce comportement ou non. Pour Azjen, tout le processus du comportement n'est pas sous contrôle de l'individu. Une troisième variable s'ajoute à l'intention de comportement, c'est la perception de contrôle sur le comportement. Grâce à cette variable, la décision se rapproche plus de la réalité et la prédiction sera plus fine.

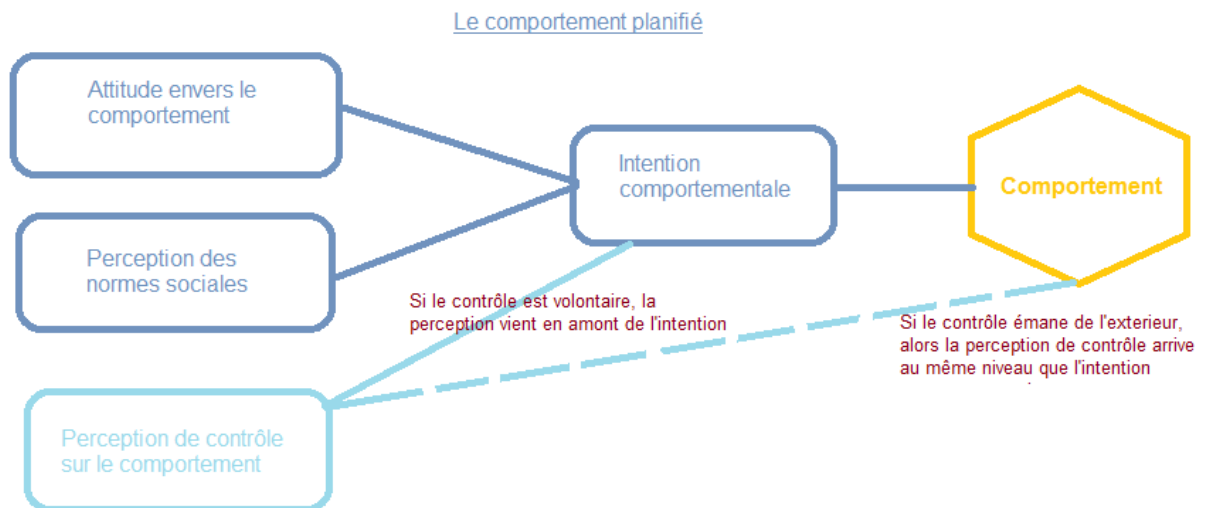


Schéma 9 : théorie du comportement planifié, Ajzen, 1985-88

Concernant la fidélisation du client, voici la représentation schématique du choix de fidélisation envers une marque ou un produit. Dans ces théories, nous prenons en compte uniquement la partie comportementale de la fidélité.

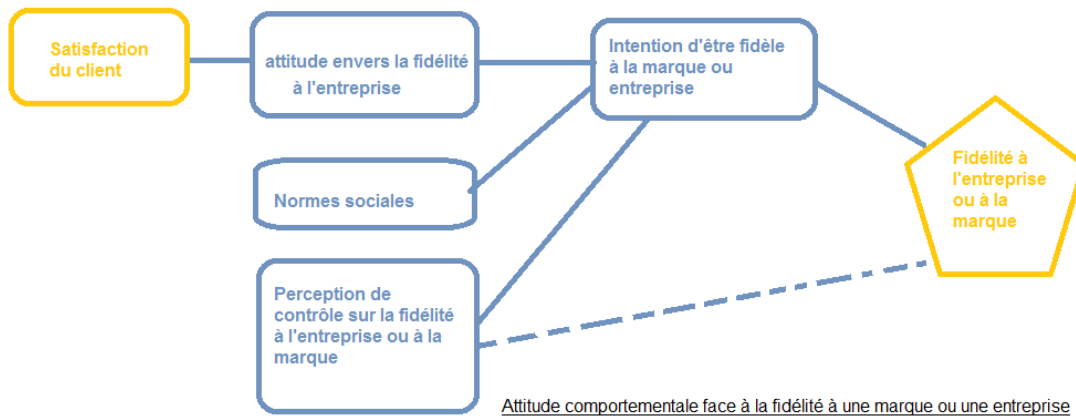


Schéma 10 : attitude comportementale face à la fidélité à une marque ou une entreprise

Le modèle de fidélité d'Oliver :

Oliver est l'un des chercheurs à s'être le plus occupé de la fidélisation et de la satisfaction client. Pour lui, « la fidélité d'un consommateur est un engagement profond à racheter le même produit ou service dans le futur, et ce, malgré les efforts marketing qui pourraient potentiellement faire diverger le consommateur vers un autre produit ou service ». Oliver a distingué quatre phases de la fidélité.

**La fidélité cognitive** : le consommateur est rationnel, il compare les offres. Si les offres lui conviennent, il répètera son achat.

**La fidélité affective** : Il s'agit d'une fidélité avec un comportement d'achat répétitif, accompagné d'un engagement affectif envers la marque. Mais le degré d'attachement n'est pas suffisant pour garantir la fidélité.

**La fidélité conative** : Le consommateur ressent un désir profond de racheter cette marque ou ce produit, il y a une vraie motivation. Le degré d'attachement est ici très fort.

**La fidélité d'action** : il s'agit de la véritable fidélité. Le consommateur va surmonter tous les obstacles de la concurrence qui pourraient nuire à sa fidélité.

Pour Oliver, la fidélisation est une suite de cycle d'achats. Au sein de ces achats, le client ressent une satisfaction qui va influencer sa fidélité. « *La satisfaction réfère à la réponse associée au degré de contentement du consommateur* ». « *La satisfaction du consommateur correspond au jugement qu'une caractéristique d'un produit ou d'un service, ou le produit ou le service lui-même ait apporté un degré agréable de contentement, ce qui induit que le degré de contentement est trop peu élevé ou trop élevé* ». La satisfaction c'est donc la réponse à l'évaluation du degré auquel l'objet de consommation a réussi à combler les attentes du consommateur. On voit donc qu'il existe une zone idéale de performance qui maximise la satisfaction.



Schéma 11 : Zone idéale de performance de la satisfaction, Oliver

Le modèle de non-confirmation des attentes d'Oliver : Au départ, avant d'effectuer son premier achat, le futur client est dans l'attente. Il évalue l'achat de façon favorable ou défavorable. Plus la performance anticipée est élevée, plus l'attitude de départ sera favorable. Au contraire, plus la performance anticipée est faible et plus l'attitude de départ sera défavorable. L'intention de consommer est influencée par l'attitude à l'égard de l'entreprise. Au premier achat, il se passe un processus de confirmation des attentes. La satisfaction, c'est l'écart entre les attentes antérieures à l'achat et le résultat post vécu.

Si résultat post vécu < attente : évaluation négative = insatisfaction



Si résultat post vécu = attentes : pas de satisfaction ni d'insatisfaction

Si résultat post vécu > attente : [satisfaction du client](#)

Le résultat de ce processus influencera évidemment sur la consommation future et donc sur la fidélité du client.

Ce processus d'Oliver est très proche de la théorie de l'action raisonnée.

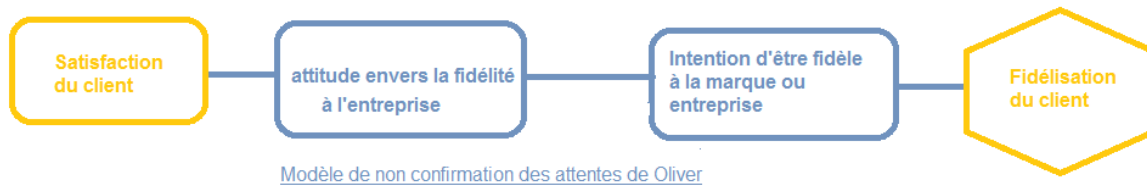


Schéma 12 : modèle de non confirmation des attentes, Oliver

### 3. La satisfaction du client

#### 3.1. Comment réussir à satisfaire le client ?

Comme nous avons pu le voir précédemment, le but pour une entreprise est de réussir à conserver son client sur le long terme. On sait que la satisfaction entraîne en général de la fidélisation comme nous avons pu le voir avec le modèle décrit par Oliver, mais comment l'entreprise peut-elle réussir à satisfaire son client ? George Chétochine, professeur de marketing à l'Université de Paris IX-Dauphine a décrit dans un ouvrage nommé « *Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients* » le moyen pour les entreprises de parvenir à satisfaire le client. Je vais ainsi partir de son étude pour expliquer les leviers que l'entreprise devra utiliser pour y parvenir.



**La mobilisation des collaborateurs :** Tout d’abord, l’entreprise devra mobiliser tous ses collaborateurs autour d’un combat pour la satisfaction du client. Tous les services de l’entreprise doivent collaborer pour réussir à trouver des solutions créatives aux problèmes exprimés par les clients. Le personnel doit se mobiliser contre les insatisfactions du client. Les insatisfactions sont les contradictions éprouvées par le client face à un marché ou à une entreprise. Une contradiction, c’est une contrainte vécue et ressentie par le client, qui peut le mener à une insatisfaction. Par exemple, les PC portables ou MacBook sont très aimés par le client, car ce sont des appareils nomades. Mais, le client ressent une contradiction envers cet appareil. En effet, il y a toujours des problèmes d’autonomie de la batterie. Pourtant, les vendeurs préfèrent lancer des nouvelles gammes tendances qui feront vendre, que de privilégier la satisfaction de leur client en corrigeant ces contradictions pour satisfaire le client et aller vers un sentiment de 0 frustration à l’égard du produit. La bonne méthode, pour pouvoir régler ces contradictions, est d’utiliser des moyens humains et logistiques afin de trouver des réponses à ces problèmes qui entravent la satisfaction complète du client. Pour trouver des solutions, tout le personnel doit être mobilisé, et il existe trois impératifs pour résoudre ces contradictions : le personnel doit participer à la recherche et à la découverte des

frustrations du client ; le personnel doit être convaincu que l'entreprise met tout en œuvre pour trouver les moyens nécessaires à la résolution de la frustration ; la recherche de solution doit être une cause, un vrai combat pour tous les collaborateurs.

**La mise en place des essentiels :** Dans sa relation avec une marque ou une entreprise, le client a besoin de ressentir l'intérêt que l'entreprise porte à son égard. C'est une sorte d'obligation ou de politesse minimale de l'entreprise envers son client. Les essentiels sont cette politesse minimale qui sera la base de la satisfaction du client. Si les essentiels ne sont pas présents dans la relation entre l'entreprise et le client, le processus de satisfaction sera interrompu. Par exemple, l'accueil rapide du client chez un concessionnaire est un essentiel. Si le commercial ne respecte pas cet accueil rapide et chaleureux, le client ira à la concurrence. Pourtant, le commercial se dit sans doute que le client, qui est venu pour acheter une voiture neuve, ne s'arrêtera pas pour seulement un mécontentement de l'accueil. Le commercial a tort. Considéré comme un acte mineur pour lui, cet essentiel fait partie des prérequis pour le client. Pour réussir à établir des essentiels qui ne sont pas forcément innés pour l'entreprise, celle-ci se sert du tracking (comme nous avons pu le voir auparavant). Des sociologues vont suivre le client et le filmer tout au long de son parcours d'achat. Par la suite, ils analyseront ensemble la gestuelle et les mimiques du client pour comprendre ses insatisfactions dans son parcours d'achat. Cette méthode fonctionne énormément pour les entreprises et est très utilisée pour la mise en place des essentiels.

**L'établissement de rituels :** Comme on a pu le voir précédemment, le client veut être vu comme un être unique, avec une offre personnalisée adaptée à ses besoins. De plus, dans son acte d'achat, il veut voir des rituels qui lui permettront de ressentir un sentiment de confiance et ainsi d'appartenance. Contrairement aux essentiels qui sont créés grâce au comportement du client, les rituels sont de la pure imagination de l'entreprise. Le rituel sert d'identité à l'entreprise, si bien que quand il vit ce rituel, le client sait qu'il est chez une entreprise précise. Le rituel est finalement une coutume propre à l'entreprise. Par exemple, l'utilisation de costume pour les hommes en banque est un rituel. On ne verra jamais un conseiller de clientèle venir en short et en basket. C'est un rituel qui fait que le client se sent respecté. Les rituels sont catégorisés en trois types : les rituels profanes, ce sont les rituels célèbres que tout le monde connaît comme Noël ou un évènement sportif, les rituels sociaux comme la

politesse, et les rituels privés comme la séduction. Les rituels sont aussi un chemin vers la satisfaction du client.

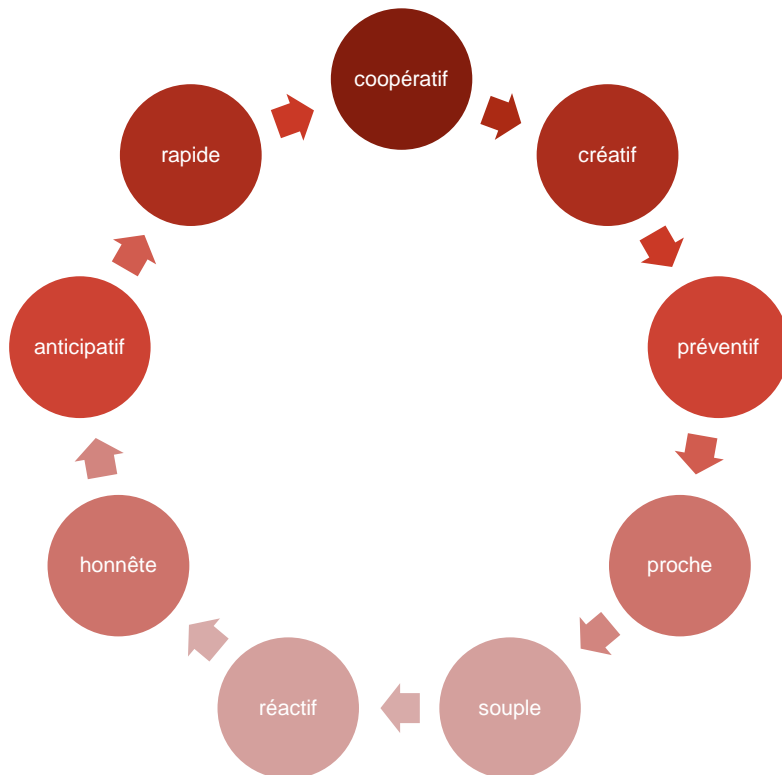
**L'utilisation des soft skills :** Les clients veulent entretenir avec l'entreprise une relation interpersonnelle, et la relation qu'ils entretiennent avec le personnel en contact est maintenant primordiale. Ainsi, l'entreprise doit embaucher des personnes qui savent communiquer avec le client. Les hard skills sont les compétences générées grâce à un apprentissage technique. Il est en général suivi d'un diplôme ou d'une certification. Les hard skills pour les vendeurs sont leur technique de vente. Mais les hard skills ne suffisent pas à réussir à vendre à un client et à le satisfaire. Il faut aussi utiliser les soft skills. Les soft skills sont informelles et souvent peu valorisées. Pourtant, ce sont les compétences individuelles qui caractérisent l'individu. Les soft skills font appel au QE Emotional Intelligence Quotient des personnes. Il s'agit de l'habileté de communication d'une personne envers une autre et les sentiments qu'elle pourra ressentir envers ces personnes comme l'empathie, l'écoute, la pédagogie, etc. L'utilisation de ces compétences est devenue une obligation dans les entreprises où le client est maintenant le centre de l'intention.

**L'état d'esprit :** pour pouvoir corriger les frustrations des clients, il faut bien entendu que les collaborateurs n'aient eux-mêmes pas de frustrations et croient en leur entreprise. Le rôle du management interne à l'entreprise est primordial pour pouvoir véhiculer une culture d'entreprise qui permettra aux employés de se sentir bien et qu'il régisse un sentiment de bonheur au sein de l'entreprise.

**Savoir répondre à la dialectique de la clientèle :** lorsqu'un client effectue une réclamation auprès d'une entreprise, son but est de déstabiliser son interlocuteur pour exprimer son désaccord et ainsi donner mauvaise conscience à la personne en contact pour qu'il se sente coupable. Dans cette situation, il ne faut surtout pas se braquer. Il est important de montrer au client que l'on partage sa vision des choses même si ce n'est pas toujours le cas. Le client a une vision bien à lui et pense que c'est la meilleure vision qu'il soit. Enfin, le collaborateur doit dominer le client dans sa réponse et le dialogue. Pour pouvoir réussir cette argumentation, les hard skills et soft skills ne suffisent pas. L'entreprise doit former ses

collaborateurs à répondre au client pour éviter une insatisfaction. Le collaborateur doit trouver une bonne solution pour satisfaire le client. Pour y parvenir, il doit s'adapter à sa typologie comportementale.

**Maitriser les prérequis :** dans une société où l'hyper concurrence est à son comble, la satisfaction client constitue un facteur majeur de différenciation entre les entreprises d'un même secteur. Malgré cela, après avoir établi une stratégie de satisfaction client, la routine de l'entreprise reprend et le passé resurgit : l'encouragement à vendre devient plus présent que la compréhension des frustrations du client. De plus, très souvent, les collaborateurs qui ne sont jamais en contact avec le client ne se sentent plus concernés par les mesures prises par leur hiérarchie et donc ne produisent pas d'effort au quotidien. Ainsi, pour que la stratégie de satisfaction soit pérenne, l'entreprise doit faire appel aux prérequis. Il existe 9 prérequis pour mériter ses clients tous les jours. Ces prérequis doivent être la motivation et le combat des collaborateurs au quotidien pour réussir à gommer les insatisfactions des clients.



### 3.2. La satisfaction et l'infidélité

Bien qu'il soit ou fut très satisfait par une marque ou par une entreprise, le client peut devenir infidèle à la marque. Tout d'abord, après une faute grave de l'entreprise vécue comme une trahison par le client, le client décide alors de rompre sa relation avec l'entreprise. En général, cette décision fait suite à de nombreuses frustrations répétées. Le client, lorsqu'il quitte la marque, n'aura aucun remord car pensera que l'entreprise l'a « bien mérité ». Pendant cette période de crise, il n'y a aucune chance de récupérer le client pour l'entreprise, sa décision de rupture est déjà décidée. En outre, le client, très satisfait par une marque, peut se voir proposer une meilleure offre, moins chère à la concurrence. Ici, ce choix sera rationnel. Le client voudra payer moins cher malgré son attachement à la première marque. Il effectuera la balance entre fidélité à la marque dont il a toujours été satisfait et dont des liens forts ont pu être créés, et l'infidélité pour aller vers une marque, dont il risque les frustrations, mais qui lui propose à cet instant des gains supplémentaires. L'attachement à la première marque pourra faire reculer le moment de rupture. Enfin, le client peut être infidèle à une marque juste pour essayer une nouvelle marque, mais tout en étant satisfait de la première.

## 4. La lutte contre l'attrition

L'attrition, mesurée par un taux d'attrition, est la perte de clients ou d'abonnés.

$$\text{Taux d'attrition} = \frac{\text{Nombre de clients perdus}}{\text{Nombre de clients}}$$

Chaque année, les clients qui rompent leur relation avec un fournisseur ou une marque sont près de 15 %. Comme nous avons pu le voir précédemment, il coûte à l'entreprise sept fois

plus de conquérir un nouveau client, que d'en conserver un en le fidélisant. Pourtant, une étude menée par Payne, Holt et Frow en 2001 auprès d'entreprises anglaises montrait que les dépenses en marketing des entreprises étaient consacrées pour 41 % du budget à la conquête client et seulement 23 % à la rétention de la clientèle. Ainsi, la fidélisation est très importante, et donc la relation développée avec le client est primordiale. Malgré le dévouement de la marque à vouloir fidéliser son client, elle ne peut pas toujours retenir ses clients qui décident de partir pour diverses raisons. Ainsi, il est important pour l'entreprise de pouvoir prévoir et anticiper ce départ. Anticiper l'attrition, c'est savoir détecter et qualifier les signes précurseurs qui annoncent le risque de perte de contacts avec le client.

Il existe quatre types d'attritions : l'attrition par insatisfaction, l'attrition structurelle, conjoncturelle et anecdotique.

L'attrition par insatisfaction : nous avons déjà amorcé cette forme d'attrition précédemment. Cette forme d'attrition résulte d'une insatisfaction que le client a vécue au cours de son expérience client. Soit parce que le client avait des exigences trop élevées par rapport à l'offre de l'entreprise, soit parce qu'il a été victime d'expériences négatives avec l'entreprise. En général, avant de conclure la relation, le client se sera déjà exprimé sous forme de réclamation. Pour pouvoir renouer une relation avec ce client, avant que cela ne soit trop tard, il est important de déminer le problème avec le client. Il faudra prendre du temps pour regagner sa confiance.

L'attrition structurelle : cette forme d'attrition née indépendamment de l'entreprise. Il s'agit (comme nous avons pu le voir aussi précédemment) d'une entreprise qui est plus offensive sur le marché et qui, donc, attire de nombreux clients grâce à une offre très alléchante. Pour l'entreprise, il est important de réagir rapidement si elle en a la possibilité pour proposer une offre tout autant attirante et ainsi limiter le départ de la clientèle.

L'attrition conjoncturelle : cette forme d'attrition intervient à la suite d'un événement interne ou externe à l'entreprise qui vient entacher l'image de l'entreprise. Cela peut être une

déficience technique, un scandale, une dégradation de la qualité du service client... Les clients qui partent ne sont pas particulièrement fâchés contre l'entreprise, mais souhaitent montrer leur désaccord et leur mécontentement en tournant le dos à la firme. Pour enrayer le départ des clients, il est important que l'entreprise mette en place rapidement une cellule de crise qui devra améliorer l'image de l'entreprise.

L'attrition anecdotique : Cette forme d'attrition est totalement indépendante de l'entreprise et est difficile à combattre. Il s'agit là très souvent d'évènements de la vie qui créent la rupture avec l'entreprise.



Schéma 13 : L'attrition anecdotique

Source : Projet d'entreprise du Crédit Agricole

Kübler-Ross, psychologue, a décrit 8 étapes auxquelles devra faire face une personne qui va perdre un proche. Ces étapes seront les mêmes lors de tout changement, donc peuvent s'adapter à une entreprise à la perte d'un client.



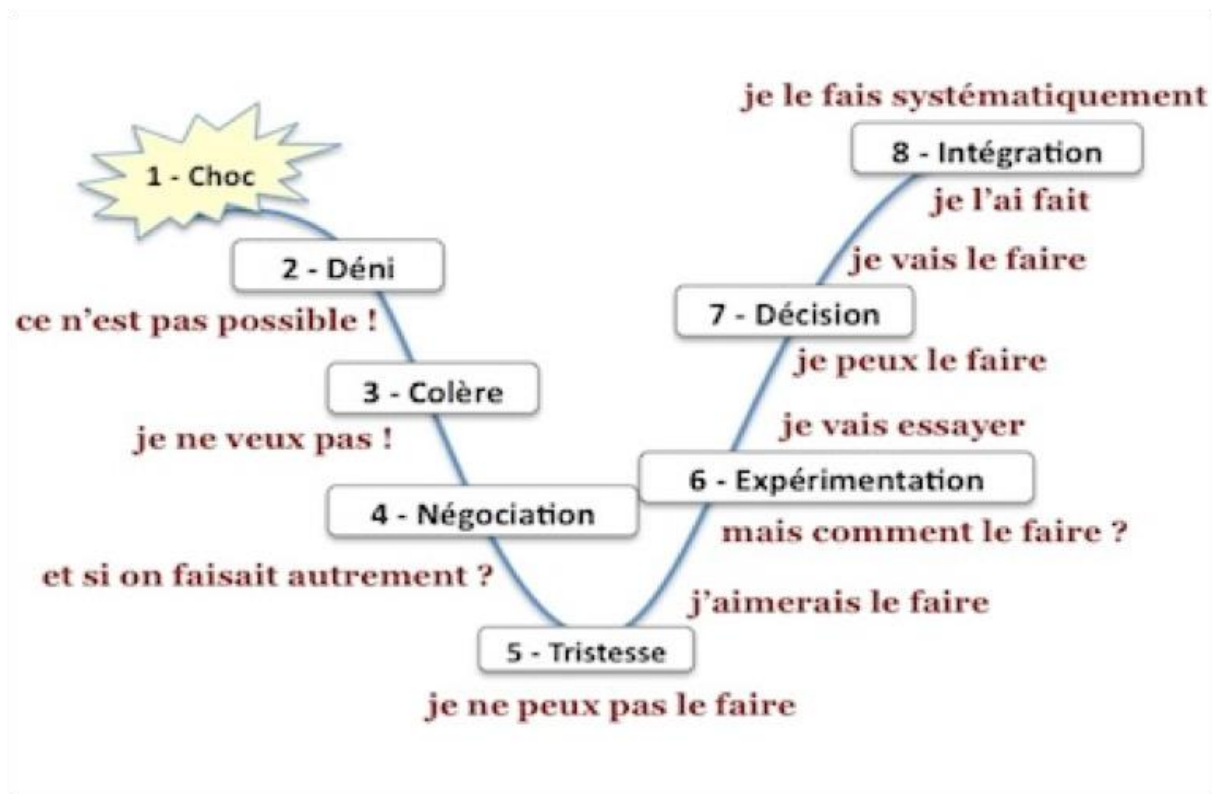


Schéma 14 : La courbe du Deuil, Kübler-Ross

Source : <http://grialland.unblog.fr/2013/03/18/la-courbe-de-deuil-la-conduite-du-changement/>

Suite au choc de la perte du client, l'entreprise sera au départ dans le déni, la colère et la tristesse puis petit à petit, il faudra qu'elle prenne conscience de la perte et devra réagir. L'entreprise devra décider de mettre en place des programmes de reconquête, de mettre en place des événements, des ciblage pour fidéliser la clientèle et intégrer ces pertes aux objectifs de l'entreprise. La lutte contre l'attrition devra être un effort de tous.

Pour prévenir le départ des clients, les entreprises doivent mettre en place des « *alarmes attrition* » afin de détecter des signes précurseurs qui pourraient engendrer une perte du client comme une réclamation qui aurait eu lieu ou une clôture d'un service. Les entreprises doivent s'intéresser à la source de la réclamation ou de la clôture et les comprendre.

Il existe 3 niveaux d'attrition :

**Le niveau 1 : l'attrition en germe :** Ce sont les clients multi bancarisés en banque par exemple, dont le conjoint n'est pas client, qui ne sont que rarement vus et dont les revenus ne sont pas domiciliés chez nous.

**Le niveau 2 : les clients en partance :** ce sont les clients qui vivent un évènement de la vie tel que déménagement, mariage, divorce. On peut voir que des virements vers l'extérieur sont effectués, et que les flux et les encours chez nous baissent.

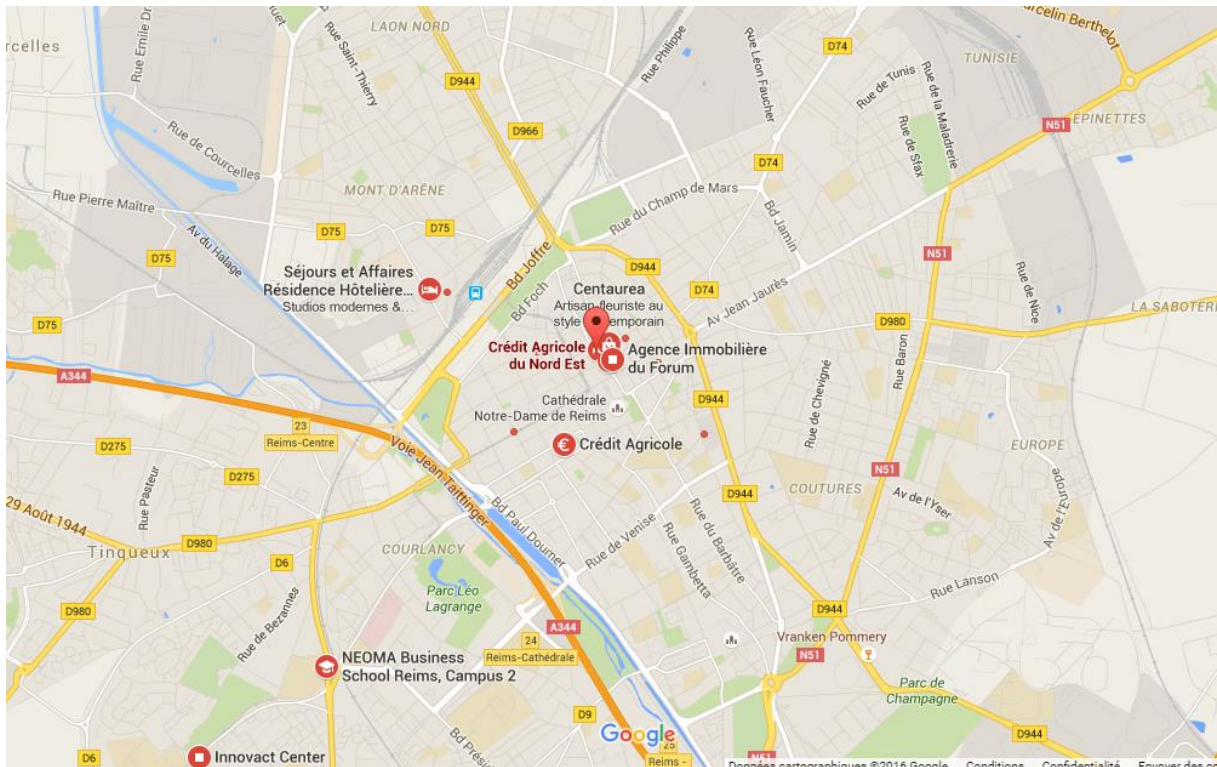
**Le niveau 3 : les clients perdus :** Lorsqu'on en est au niveau 3, il est trop tard. Le client est perdu.

La perte d'un client est un fléau que toute entreprise souhaite combattre. En effet, les efforts et les coûts en conquête sont si élevés que l'entreprise espère pouvoir fidéliser les clients et faire que le cycle de vie du client sera le plus long possible. Néanmoins, malgré ses stratégies, l'entreprise n'y parvient pas toujours pour cause d'insatisfaction ou de cause externe. C'est le cas à l'agence du Crédit Agricole du nord-est où j'évolue depuis septembre. Cette agence, qui s'occupe de clients professionnels, subit un fort taux d'attrition chez la population de jeunes. Dans la prochaine grande partie, nous essaierons de comprendre les causes de ce fort taux d'attrition des jeunes, et nous verrons quels sont les moyens de fidélisation de ce segment qu'a mis en place le Crédit Agricole du Nord-est et quels autres éléments pourraient être mis en place pour retenir cette clientèle en devenir.

## **Partie 3 : la déperdition des jeunes au centre d'affaires professionnelles de Reims-forum – Crédit Agricole du Nord-Est**

### **1. Le constat du problème d'attrition au centre d'affaires des professionnels**

Le centre d'affaires des professionnels de Reims-Forum, ouvert en 2007 à Reims, regroupe l'ensemble des chargés d'affaires professionnels du groupe commercial Reims-Urbain. Le groupe commercial Reims-Urbain représente toutes les agences de Reims intramuros. La caisse du Crédit Agricole du nord-est a été précurseur dans l'idée de regrouper les chargés d'affaires en un seul pôle. En effet, cette segmentation des activités s'est seulement développée ces cinq dernières années dans les banques. Ces centres d'affaires sont créés pour répondre au mieux aux clients professionnels avec une expertise qui leur est dédiée. Le centre d'affaires où je travaille supporte à la fois le conseil client dans leur projet d'une part, et d'autre part, la gestion quotidienne du client avec un coin accueil. Cette configuration est atypique car le coin accueil a été conservé ce qui est très rare pour un centre d'affaires où l'on reçoit normalement les clients uniquement sur rendez-vous. Ainsi, même s'il s'agit d'une agence dédiée aux clients professionnels, la clientèle venant à l'accueil peut être très diverse (les jeunes passant dans la rue comme le retraité habitant dans le quartier). La position du centre d'affaires, en plein centre-ville, permet d'être au cœur de Reims et donc à proximité des artisans et commerçants de la ville.



La clientèle, qui s'élève à plus de 2400 clients se compose d'artisans, commerçants et professions libérales. Sur ces 2421 clients, il y a 498 jeunes (12-30 ans) soit 1 client sur 5 est un client faisant partie de la catégorie de clientèle en devenir. Parmi ces jeunes, 289 d'entre eux sont des enfants de nos clients professionnels (enfants de moins de 18 ans). Enfin, parmi

les 498 jeunes, 209 sont de jeunes entrepreneurs, répartis de la manière suivante : 78 professions libérales, 72 artisans, et 59 commerçants. Notre problème se pose majoritairement sur ces 289 jeunes, dont les parents sont professionnels, mais qui ne sont pas eux professionnels. Encore enfants de moins de 18 ans, ces jeunes sont toujours rattachés à leurs parents. Mais à leur majorité, ces jeunes partent faire leurs études dans d'autres villes ou rencontrent un compagnon, et naturellement, changent de banque, car leur conseiller de l'agence des professionnels ne les a pas suffisamment suivis. L'ampleur des besoins d'un client professionnel pour son entreprise est telle qu'il est compliqué pour le chargé d'affaires de s'occuper de sa vie privée. Souvent, la partie privée passe en second plan et c'est ainsi que l'attrition chez les enfants des professionnels intervient. Cette attrition est néfaste pour le Crédit Agricole, d'une part, car ces clients seront un jour des salariés d'entreprises qui gagneront leur vie et seront des sources faciles de PNB pour notre banque, d'autre part, ce sont les enfants des professionnels, qui, probablement un jour, reprendront l'affaire de leurs parents et ainsi, transféreront les comptes de la société dans une autre banque.

## **2. La collecte de données auprès des chargés d'affaires**

### **2.1. L'analyse qualitative**

Afin de mieux comprendre la relation que les chargés d'affaires entretiennent avec leurs clients, j'ai élaboré des entretiens semi-directifs<sup>1</sup> qui me permettront de faire mon analyse. Ces entretiens, qui sont des analyses qualitatives, ont pour but de récolter le maximum d'informations auprès des conseillers. L'analyse qualitative permet de comprendre en profondeur un problème marketing et ainsi d'élaborer des solutions éventuelles au problème posé par la suite. L'échantillon d'interrogés sont sept chargés d'affaires professionnelles au centre d'affaires des professionnels de Reims Forum. Sur les 7 interrogés, 4 sont des femmes (donc 3 sont des hommes). Leur âge varie de 25 ans à 45 ans.

Le déroulement de l'entretien semi-directif, appelé aussi entretien centré ou structuré, est une interview au cours de laquelle l'enquêteur énonce un thème général et devra réussir à obtenir des informations sur des sous-thèmes de la part de l'enquêté. Ces sous-thèmes ne sont pas

---

<sup>1</sup> La grille de lecture des interviews ainsi que les retranscriptions des interviews se trouvent en annexe

clairement énoncés, ils constituent une trame et aideront l'enquêteur à rediriger l'entretien en cas de besoin.

Deux risques résident dans l'entretien semi-directif. L'enquêteur ne doit pas être trop directif et poser trop de questions, car ceci se transformerait rapidement en questions/réponses et donc en entretien directif. Mais il ne doit pas non plus être trop large, car le candidat pourrait dévier et ne plus répondre à la problématique.

Pour commencer le travail de l'entretien semi-directif, il m'a fallu rédiger mon guide d'entretien. Ce guide d'entretien se compose d'une consigne générale que j'ai posée à chaque interviewé en début d'entretien et d'une grille de thèmes qui représentent les points sur lesquels je souhaite que le conseiller se dirige. Ce guide d'entretien a été particulièrement retravaillé afin d'orienter au mieux les points à évoquer avec le conseiller, sans lui exposer la problématique générale du mémoire, pour ne pas biaiser les réponses. En effet, les conseillers ne connaissaient pas la problématique de l'attrition des jeunes sur laquelle je les interrogeais, ce qui m'a permis d'avoir des réponses sincères et non truquées.

Consignes de départ :

Pouvez-vous m'expliquer comment se passe la relation avec un client professionnel ?

Grille de thèmes :

Quel est le profil de votre clientèle ?

Quelles sont les grandes étapes du déroulé de votre entretien ?

Est-ce que vous utilisez l'approche globale ?

À quelle fréquence contactez-vous votre portefeuille ?

Comment gérez-vous votre portefeuille client ?

Quelle relation entretenez-vous avec vos clients ?

Lors de l'entretien semi-directif, il est important de toujours garder en tête le but de l'interview. Il est préférable de recevoir l'interviewé seul, isolé pour qu'il se sente à l'aise et se livre plus facilement à nous. Lors de certains entretiens, j'ai pu remarquer que lorsque le téléphone sonnait, ou qu'un collègue venait nous voir, le conseiller était déconcentré et avait dû mal à se remettre réellement dans l'interview. Concernant le côté pratique et comme cela se fait habituellement lors d'entretiens qualitatifs, j'ai enregistré les sept interviews réalisées auprès des chargés d'affaires à l'aide d'un magnétophone, en expliquant bien aux conseillers que les interviews étaient anonymes et ne seraient utilisées que dans le cadre de ce mémoire.

## 2.2. Les résultats obtenus :

### *2.2.1. Comment s'analysent des entretiens qualitatifs ?*

Préalablement à l'analyse des interviews, j'ai retranscrit les sept entretiens que j'avais enregistrés de façon audio. Ensuite, l'étape suivante consiste à analyser le contenu. L'analyse du contenu est une technique qui décrit objectivement le contenu des données qualitatives afin d'obtenir des données quantitatives. En effet, la fréquence à laquelle reviennent certains mots, certaines expressions, devra être remarquée. Pour analyser un entretien semi-directif, la technique la plus utilisée est la fréquence d'apparition. Selon les marketeurs, plus un mot ou une idée est évoqué et plus cette idée prendra de l'importance. En outre de la fréquence, d'autres outils d'analyses peuvent être utilisés comme l'intensité, l'ordre d'apparition, la gestuelle, etc.

L'analyse du contenu en 5 phases :

**S'imprégner du corpus de texte :** Après avoir créé un corpus de texte grâce à toutes les retranscriptions, la première phase consiste à s'imprégner des textes pour avoir une vue d'ensemble de tous les contenus.

**Le découpage en groupes de catégorie :** la deuxième étape consiste à découper le corpus de texte en « morceaux » qui seront classés en catégories. Ces catégories seront elles-mêmes redécoupées en sous-catégories. Les catégories sont en général les « sous-thèmes » utilisés lors des interviews. Dans mon cas, voici les groupes de catégories élaborés :

La gestion du portefeuille => groupe 1

Le déroulé d'un entretien => groupe 2

L'utilisation de l'approche globale => groupe 3

La relation entretenue avec les clients => groupe 4

**Le choix de l'unité d'enregistrement :** c'est l'unité qui nous servira à découper le corpus de texte en sous-groupes. L'unité choisie peut être le mot, mais l'unité la plus souvent utilisée en marketing, et celle dont je me servirai pour mon analyse, est le thème. Toute idée sur le thème, toute phrase ou expression seront regroupées ensemble. L'idée pourra être exprimée sous plusieurs formes, ce qui compte réellement est le sens de l'idée, son fond. Selon M.C D'Unrug : *« le thème est une unité de signification complexe, de longueur variable ; sa réalité n'est pas de l'ordre linguistique, mais d'ordre psychologique ».*

**Le découpage du corpus et la catégorisation :** Pour commencer, on découpe le texte grâce à l'unité d'enregistrement choisie et on répartit ces segments de textes entre les groupes de catégories définies ci-dessus. Après avoir réparti dans les groupes de catégories, on classera les idées par catégories. La création de ces catégories est progressive. Lorsqu'une nouvelle idée, que l'on ne peut pas ranger dans les catégories déjà existantes, apparaît, alors on crée une nouvelle catégorie.



**Le codage et comptage :** ces actions de codage et comptage aboutissent à la création d'un tableau de dépouillement<sup>2</sup> plus ou moins complexe à interpréter. Pour analyser les idées, nous partirons du postulat que l'importance d'une idée, d'un avis ou d'une opinion est proportionnelle à sa fréquence de répétition. Ainsi, nous utiliserons les fréquences pour commenter les résultats. Nous regarderons les fréquences de répétition par rapport à chaque catégorie, chaque groupe de catégories et par rapport à la totalité des idées du corpus. Pour aider à la catégorisation des idées, les chercheurs Jacques François et Paul Pellemans préconisent de respecter les règles suivantes dans l'analyse d'une interview semi-directive : 1/ une même idée thématique ne peut être affectée que dans un et un seul groupe de catégorie. 2/ lorsqu'un répondant exprime la même idée plusieurs fois, il faut dénombrer la fréquence d'apparition, selon le principe que plus l'idée est reprise, plus elle a de l'importance. 3/ les idées d'un groupe de catégories sont classées en catégories qui regroupent sous un vocable commun les idées ayant un même sens, une même idée ne pouvant pas se trouver dans deux catégories différentes (principe de l'exclusivité).

### *2.2.2. L'analyse des entretiens semi-directifs*

Après avoir retranscrit, découpé et catégorisé les interviews, il est important d'en tirer des informations et d'en comprendre des problématiques. Ainsi, dans le premier groupe de catégories de mon tableau de dépouillement, à savoir la gestion du portefeuille, j'ai pu remarquer que 90 % des conseillers utilisent la gestion des contacts pour gérer leur portefeuille. Parmi les 90 % de conseillers à s'en servir, j'ai pu recenser 10 fois dans les sept discours l'évocation de la « gestion des contacts », d'où l'importance de cet outil dans le métier du conseiller. En effet, plus le thème est abordé et plus celui-ci a de l'importance. La gestion des contacts, c'est l'outil de CRM que le Crédit Agricole propose à sa force de vente pour pouvoir être proactif dans leurs prises de rendez-vous. En effet, le CRM cible la clientèle selon ses besoins, ses habitudes, etc. Grâce à la segmentation de la clientèle selon sa typologie et ses habitudes, la clientèle est partagée dans des petits groupes homogènes à qui on cible une offre précise. Les différents événements que les conseillers peuvent être amenés à traiter sont

---

<sup>2</sup> Le tableau de dépouillement de mes interviews se trouve en annexe

les échéances épargne, les assurances, les offres commerciales, les risques, les évènements de la vie comme les anniversaires.

Ce dernier évènement (les évènements de la vie) est, dans mon sujet, celui pour lequel je retiens la plus grande importance. Lorsque j'analyse le taux de traitement de 2015 réalisé par les conseillers, j'ai pu constater un manque de traitement de ces évènements. En effet, les évènements « anniversaire 12 ans ; anniversaire 18 ans ; anniversaire 25 ans » ont été traités seulement à 32,43 % pour 296 opportunités à traiter. Ce chiffre en dessous de celui du groupe commercial Reims Urbain auquel appartient l'agence (45,66 %) est un chiffre pas très élevé qui permet de s'interroger sur un problème de priorité des évènements traités, selon l'importance que le conseiller lui porte. Pourtant, grâce à ce ciblage, le taux de réussite dans la prise de rendez-vous est très élevé et donc une source facile d'équipement du client, donc de sa fidélisation.

Lors de l'entretien, un seul conseiller sur les sept a évoqué la « proactivité » comme rôle essentiel du conseiller. Néanmoins, nous pouvons considérer que les conseillers ayant évoqué la gestion des contacts sont proactifs dans leur travail. En effet, la démarche d'utiliser la gestion des contacts montre que le conseil est proactif dans sa prise de rendez-vous. Par contre, peu d'entre eux m'ont expliqué leur manière de se tenir à cette gestion des contacts. Certains m'ont parlé qu'ils réalisent des séances de phoning pour traiter les évènements mais n'ont pas été plus précis.

La deuxième catégorie à savoir « le déroulé de l'entretien », nous a permis d'apprendre que seulement trois conseillers sur les sept ont une préparation de rendez-vous élaborée. Pourtant, la préparation assidue des rendez-vous est primordiale pour avoir une vue d'ensemble sur son client, autant sur sa partie professionnelle que sa partie privée. Pour un des conseillers, la préparation au rendez-vous a été évoquée trois fois pendant l'entretien, c'est donc un point sur lequel le conseiller insiste. Concernant le déroulé de l'entretien, quatre chargés sur sept prônent l'importance de la phase de découverte de l'entretien. Ce sujet de découverte du client est un moment majeur lors du déroulé d'un entretien pour un conseiller, car ce sujet prédomine à 32 % sur le groupe de catégorie du déroulé d'entretien. Enfin, deux conseillers ont évoqué l'importance du programme relationnel en fin d'entretien. Ce chiffre reste faible car il s'agit d'un moment clé à partir duquel le conseiller peut mesurer la satisfaction du client. De plus, la recommandation fait partie de la base du métier du conseiller, la

recommandation est une sorte de prospection et permet aujourd'hui de se différencier pour provoquer de nouvelles entrées en relation. C'est à la fin de l'entretien, lors du programme relationnel, que le conseiller doit proposer à son client de le recommander.

Le troisième thème « l'approche globale » est un thème qui nous permet de voir si le conseiller s'occupe bien de la vie privée du client, au même titre que sa vie professionnelle. Pour cinq conseillers sur sept, la vie professionnelle du client est liée à sa vie privée, et vice et versa. Ce sujet a été repris neuf fois, ainsi 53 % des entretiens sur l'approche globale ont évoqué l'importance du lien entre la vie professionnelle et particulière. Malgré cela, pour deux conseillers, les professionnels ne se préoccupent pas de leur vie privée. La vie du professionnel l'aide pourtant à construire sa vie privée, ainsi ces deux thèmes sont conjointement liés. Un de ces conseillers a dit reprogrammer des rendez-vous dédiés au particulier si le client en ressentait le besoin.

Enfin, dans la dernière sous-catégorie dans laquelle j'évoquais « la relation que le conseiller entretient avec ses clients » ; pour la plupart des conseillers, il est important d'instaurer un climat de confiance, un partenariat entre les deux parties. Sans ce lien, le client aura du mal à se livrer. De plus, d'autres compétences sont nécessaires comme un sens de l'organisation pour ne pas se laisser submerger par les dossiers et rester proactif. Enfin, un client professionnel requiert une certaine compétence et un certain professionnalisme venant de son conseiller, deux conseillers sur les sept ont trouvé important de l'évoquer.

### *2.2.3. Les limites à l'analyse qualitative :*

L'entretien semi-directif est, comme j'ai pu l'expliquer auparavant, un entretien qui est structuré et guidé à la différence d'un entretien libre où l'interrogé est complètement libre, mais qui doit laisser aussi une latitude à l'interrogé quant à son discours. Force est de constater qu'il a été compliqué pour moi de ne pas trop structurer mes entretiens, car les conseillers n'étaient que moyennement inspirés sur ce sujet. J'ai donc dû très souvent les rediriger avec des questions assez précises, qui ont donc structuré leur propos et effacé la spontanéité de l'entretien semi-directif. Ce manque d'inspiration a engendré des entretiens assez courts (10 minutes en moyenne) alors qu'ils devraient durer vingt minutes environ. Ainsi, je n'ai pas eu beaucoup matière pour l'analyse.

En outre, dans le fonctionnement d'une analyse qualitative, il faut normalement deux analystes qui créent chacun des groupes de catégories, des sous-catégories, font leurs analyses et les confrontent pour les mettre en commun. Je n'ai cependant pas eu la possibilité d'être épaulée dans la réalisation de cette analyse. Cette analyse est donc constituée uniquement de mon analyse, et qui est donc par définition moins objectif qu'une analyse réalisée par plusieurs analystes.

### **3. Le questionnaire**

Pour compléter l'analyse qualitative et pallier au manque d'informations récoltées, je trouvais intéressant d'interroger les jeunes clients de l'agence de Forum de 18 à 30 ans. Grâce à la collaboration de tous mes collègues, j'ai pu récolter 38 réponses aux entretiens. L'échantillon interrogé sont des jeunes de 19 à 30 ans, étudiants, salariés, ACPL ou à la recherche d'emplois, hommes ou femmes. Le questionnaire est composé de 10 questions. Pour recueillir les questionnaires, j'ai pu obtenir la collaboration l'implication de mes collègues de l'agence. D'une part, au niveau de l'accueil, les conseillers accueils proposaient à chaque client jeune de remplir un questionnaire, d'autre part, les chargés d'affaires, qui, lorsqu'ils recevaient un client jeune, proposait de le remplir. A noter néanmoins que le flux de jeunes au centre d'affaires est faible, donc il était compliqué de réussir à trouver un grand nombre de jeunes.

Le questionnaire

Questionnaire : (pour les 18 – 30 ans clients de Forum )

1) Pourquoi avez-vous choisi le Crédit Agricole du Nord-Est?

- 2) Quelle relation entretenez-vous avec votre conseiller ?
  - 3) Combien de fois par an avez-vous RDV avec votre conseiller ?
  - 4) Combien de fois par an votre conseiller vous contacte-t-il (tél – mail – autres...)?
  - 5) Combien de fois par an auriez-vous besoin qu'il vous contacte ?
  - 6) Quels moyens de communications privilégiez-vous ? (tél – mail – SMS – réseaux sociaux- autres...)
  - 7) Quels points pourraient être améliorés pour rendre la relation avec votre conseiller meilleure?
  - 8) Avez-vous des attentes particulières de votre banque ?
  - 9) Quelle note sur 10 attribueriez-vous au Crédit Agricole du Nord Est ?
- (10 étant la meilleure et 0 la moins bonne) ?
- 1      2      3      4      5      6      7      8      9      10
- 10) Pour finir, à quelle CSP (catégorie socio professionnelle) appartenez-vous ?

Au niveau des clients interrogés, 37.5 % sont des jeunes clients de Forum qui ne sont pas artisan, commerçant ou profession libérale (le reste l'est). Ainsi, nous pouvons constater que parmi les jeunes se rendant au centre d'affaires, une majorité est des gérants d'entreprises. Nous leur avons demandé pourquoi ils avaient choisi le Crédit Agricole et à 62.5 %, il s'agit de leur banque familiale, là où leur premier compte fut ouvert. Ils sont donc attachés à leur banque. L'autre partie des jeunes clients du Crédit Agricole du Nord-Est sont clients pour diverses raisons : des taux meilleurs qui les ont fait venir pour avoir recours à un crédit ; un partenariat avec la faculté de médecine ; une recommandation d'un proche ; pour une question de proximité. Ces clients sont les plus compliqués à conserver, car ils sont au Crédit Agricole parce qu'une offre leur correspond et ils en tirent un bénéfice. Ces clients sont plus volatils, ils n'hésiteront pas à se rendre à la concurrence s'ils y retrouvent d'autres offres attirantes,

contrairement aux clients dont il s'agit de la banque d'enfance. Ceux-ci ont un lien affectif envers leur banque.

De plus, j'avais besoin de me rendre compte de la relation qu'entretiennent les clients avec leur chargé d'affaires. En effet, nous avons pu pointer le partenariat que les chargés évoquent avec leur client donc je souhaitais savoir si les clients ont le même ressenti de leur point de vue. Pour 31 % des clients interrogés, ceux-ci entretiennent une « très bonne relation » avec leur conseiller ; pour 31 % d'entre eux, ceux-ci entretiennent une « bonne relation » avec leur conseiller. Ainsi, 62 % des interrogés semblent satisfaits de la relation avec leur conseiller. Cependant, 38 % d'entre eux évoquent d'autres relations : 12.5 % d'entre eux indiquent ne jamais avoir rencontré leur conseiller avant leur projet de création d'entreprises ; et 25,5 % affirment n'avoir « aucune relation » avec leur conseiller. Ces 25.5 % de clientèle représentent la clientèle qu'il sera compliqué de retenir. En effet, n'ayant aucune relation avec leur conseiller, ils ne préviendront pas le Crédit Agricole en cas de partance vers une autre banque. Ce sera une attrition sans douleur pour le conseiller, car il ne s'en rendra pas compte. Mais le jour où il réalisera le départ du client, il sera trop tard pour le conseiller. Ces clients, dont on n'entend jamais parler, qui ne font jamais de réclamation ou qui n'ont jamais de demandes auprès de leur chargé, sont les clients au plus fort risque d'attrition et qui seront les plus compliqués à garder.

Concernant la fréquence de contacts, j'ai souhaité savoir combien de fois par an le conseiller contactait ses clients jeunes, combien de rendez-vous par an les clients avaient avec leur conseiller, et combien de fois par an les clients aimeraient être contactés. 56.25 % d'entre eux souhaitent être contactés régulièrement (1 à 2 fois par an ; 10 fois par an ; 5 fois par an ; une fois par trimestre). Les 43.75 % restant n'ont pas besoin que leur conseiller les contacte. Ils souhaitent être à l'initiative des contacts lorsqu'ils en ont le besoin et ne veulent pas être appelés sans cesse par leur conseiller.

De plus, j'ai demandé aux clients quels moyens de communication ils privilégient pour la relation avec leur conseiller. La plupart d'entre eux sont toujours attachés à un appel téléphonique où l'échange sera plus vivant. Néanmoins, le mail est aussi grandement privilégié. Le SMS fait aussi son apparition, mais il est plus rare. Enfin, certains clients ont parlé de l'envoi de message électronique par le site internet qui était très positif.

À la question de savoir si les clients avaient des attentes particulières provenant de leur banque, voici les réponses récoltées : ils souhaitent être conseillés au mieux ; ils veulent des

meilleurs prix liés aux services bancaires ; être écoutés ; ils veulent des conseils judicieux et non commerciaux ; ils veulent un conseiller disponible lors d'un besoin ; un conseiller qui a confiance en leur projet ; de l'intégrité venant du conseiller ;

Pour terminer, je souhaitais évaluer le degré de satisfaction envers le Crédit Agricole de 0 à 10 (0 étant la moins bonne note et 10 la meilleure). Les notes récoltées sont, à mon sens, de très bonnes notes. La moyenne attribuée au CANE est de 7.81 avec une médiane à 8.

Pour conclure sur ce questionnaire, la plupart des clients interrogés sont satisfaits du Crédit Agricole, quel que soit leur CSP. Il faudra néanmoins être vigilant sur la clientèle non-gérante d'entreprise, qui est plus volatile, car il lui sera moins compliqué de changer de banque en tant que salariée ou étudiante. De plus, la clientèle dont le Crédit Agricole n'est pas la banque familiale sera aussi plus volatile et recherchera avant tout la bonne opportunité tarifaire. Enfin, il serait utile de pouvoir créer un outil informatique permettant de définir si le client souhaite être contacté et si oui, le nombre de fois annuel, pour ne pas harceler la clientèle qui n'en ressent pas le besoin et pour ne pas frustrer la clientèle qui souhaite un contact régulier avec le conseiller.

#### 4. La Relation Client 2.0

En 2011, le Crédit Agricole a décidé d'appuyer son projet d'entreprise sur l'amélioration de la relation client pour gagner l'entière satisfaction du client. Dans un contexte où les clients sont de plus en plus défiants envers les banques depuis la crise de 2008, où ils sont plus exigeants

### Relation client 2.0

---

et s'attachent beaucoup moins aux enseignes, il était important pour le Crédit Agricole de considérer les nouvelles attentes des clients en leur montrant de la considération et de la reconnaissance. Ainsi, le Crédit Agricole, représenté par ses 39 Caisses

Régionales a mis en place un projet colossal de différenciation relationnelle : le projet RC 2.0.

En 2013, le projet s'est concrétisé et s'est démultiplié dans toutes les agences des 39 Caisses Régionales. Concrètement, tous les collaborateurs en contact avec le client ont en leur possession un manuel composé de 13 scripts, scénarii où sont décrites des situations rencontrées dans leur travail quotidien, à savoir, l'accueil, les entretiens physiques et les

contacts téléphoniques. Dans ces mini sketches, une formulation très stricte a été mise en place, appelée « les mots bleus ». Ces trams d'entretiens doivent être utilisés de tous pour que l'échange avec le client se déroule le mieux possible et que le client en tire la plus grande satisfaction. L'objectif de ces guides d'entretiens est d'homogénéiser les pratiques entre les collaborateurs pour donner une vraie identité au Crédit Agricole. Ainsi, lorsqu'un client contacte son agence, quiconque lui répondra, le client sera accueilli de la même manière : « Agence du Crédit Agricole ..... Alain DUPONT bonjour, en quoi puis-je vous aider ? ». Ce vocabulaire précis utilisé par les collaborateurs devient alors un réflexe relationnel et commercial.

Le guide d'entretien RC 2.0 est décomposé en trois actes : l'accueil client – le développement de la relation client – les entretiens.

Le premier acte nous explique comment l'accueil client doit se faire tant sur la forme et que sur le fonds. Ainsi, le conseiller accueil montrera plus de professionnalisme et ceci rassurera le client.

Le second acte explique comment développer la relation client lors de l'entretien. Il est important d'actualiser les données du client et de connaître son canal de préférence à utiliser (mail – sms – tël). En outre, l'importance de l'appel de courtoisie avec un contact client au moins une fois par an pour pérenniser la relation client est expliquée.

Enfin, le dernier acte décrit l'entretien client physique. Deux jours avant l'entretien, le conseiller doit confirmer le rendez-vous (appel à J-2). Ainsi, il demande au client d'apporter les documents nécessaires à l'entretien d'une part, et confirme le rendez-vous pour limiter le taux d'annulation des entretiens d'autre part. Lors de l'entretien physique, le Crédit Agricole demande au conseiller 5 minutes d'écoute active où le client se livre et le conseiller peut capter le maximum d'informations afin de lui proposer le produit ou service adéquat par la suite. Enfin, les 5 dernières minutes d'entretiens permettent de conclure l'entretien, de s'assurer de la bonne compréhension du client, de mesurer la satisfaction du client et de reprogrammer un entretien si besoin.

Cette démarche relationnelle est aujourd'hui ancrée dans la relation avec le client. Les conseillers se sentent plus à l'aise dans leurs entretiens et leur efficacité commerciale est renforcée. Ainsi, le client est satisfait de la relation entretenue avec le Crédit Agricole.



## 5. Le Crédit Agricole du Nord-Est et les jeunes

Dans le dernier plan d'action commerciale de la caisse du Crédit-Agricole du Nord-Est, plusieurs objectifs avaient été énoncés pour conquérir et conserver les jeunes de leur naissance à leur 30 ans.

Sur le segment des enfants, le Crédit Agricole du Nord-Est souhaite s'imposer comme étant le premier interlocuteur privilégié de l'enfant, futur jeune actif. Pour ce faire, l'objectif est de détecter les enfants et petits-enfants de tous nos clients et de les équiper dès 12 ans d'un dépôt à vue et d'une carte pour ancrer la relation. De plus, l'offre Mini'moz attire les enfants et flatte les parents qui sentent leurs bambins considérés.

Ensuite, les étudiants sont considérés comme la cible prioritaire de clientèle à conquérir et fidéliser, car c'est la source du futur PNB que pourra se dégager la caisse dans les années à venir. Ainsi, le Crédit Agricole souhaite entretenir la relation avec ses jeunes étudiants et les accompagner vers la vie active. Pour ce faire, l'offre Mozaïc que je présenterai par la suite sera la clé pour équiper et donc fidéliser la clientèle de jeune.

Enfin, les jeunes actifs sont la troisième cible. L'objectif est de les identifier et d'intensifier la relation avec cette clientèle. Pour pouvoir intensifier la relation, le conseiller devra équiper le client, l'aider à préparer ses projets, conquérir les éventuels conjoints et être acteur des « moments de vérités » du client comme son installation, l'achat de sa première résidence principale, son mariage ou la naissance du premier enfant.

### 5.1. L'équipement proposé aux jeunes pour les fidéliser :

Plus le client est équipé, plus la banque luttera contre l'attrition, car il sera plus complexe pour le client de se séparer de cet équipement. Même si la clôture d'un compte ou d'un service attaché au compte n'occasionne aucun frais, cela demande des démarches administratives qui peuvent être un frein à la clôture du service. Ainsi, le Crédit Agricole a développé toute une gamme de produits et services *Mozaïc* qui accompagnent le client de 12 à 25 ans. Une carte Mozaïc de retrait de 12 à 18 ans qui permet aux plus jeunes de se responsabiliser en commençant à gérer son argent de poche puis, la carte de paiement Mozaïc, qui peut être souscrite à partir de 12 ans avec contrôle systématique du solde et celle à débit

immédiat à partir de 18 ans, les deux jusque l'âge 25 ans. En outre, les jeunes peuvent bénéficier d'un compte épargne jeune appelé LJMO qui profite d'une fiscalité et d'une rémunération avantageuses.

En plus des services bancaires de base, le Crédit Agricole souhaite accompagner les jeunes dans leurs projets. C'est pourquoi de nombreux prêts ont été mis en place pour les accompagner dans leurs premiers achats comme le prêt Mozaïc projet qui offre la possibilité d'emprunter 1500 € à 1 %, le prêt « permis à 1 € », en collaboration avec les auto-écoles partenaires, le prêt Mozaïc jeune actif à 1 % pour un capital de 5000 €. Enfin, le prêt région 0 %, qui ne fait pas partie de l'offre Mozaïc, mais fait partie de l'offre du Crédit Agricole pour les jeunes étudiants champenois.

D'autres offres spécifiques propres au Crédit Agricole ont été mises en place pour fidéliser la jeune clientèle comme le « *Pass Jeune Expat* » qui permet aux jeunes étudiants qui partent étudier dans le monde d'avoir un conseiller de l'agence CA-direct, qui sera disponible pour eux à tout moment, ainsi qu'une offre personnalisée avec une carte bancaire internationale et la gratuité sur les frais à l'étranger, tout cela pour un montant modique. De plus en plus de jeunes partent étudier ou vivre une expérience à l'étranger et il était important pour le Crédit Agricole de ne pas perdre la relation avec ces clients en partance. Ainsi, cette offre a été créée afin de les suivre dans leur projet de vie sans les perdre. En outre, l'offre « *good loc* » a été mise en place pour faciliter l'installation en location aux jeunes qui en auraient le besoin. Le Crédit Agricole, à travers l'offre, peut faire un prêt lié aux frais d'emménagements et de garanties ou se porter caution pour le jeune.

## 5.2. Les leaders jeunes

Le Crédit Agricole du Nord-Est a créé le statut de « leader jeune ». Les leaders jeunes sont les ambassadeurs du marché des jeunes sur l'ensemble des agences de la caisse régionale du nord-est. Les leaders jeunes sont souvent des attachés de clientèle ou conseillers de clientèle jeune, qui boostent les offres jeunes et l'ensemble des animations autour de ce marché. Ils sont environ 110 sur la caisse du nord-est. Chaque année, des réunions de rassemblement des leaders jeunes sont mises en place par le service marketing afin de les faire participer à différents dossiers et recueillir leur point de vue opérationnel sur des nouveaux produits ou

services. De plus, ils sont sollicités lors de différents évènements, comme le forum job à Reims.

### 5.3. L'utilisation du cross canal

Comme nous avons pu le voir précédemment, les entreprises doivent se mettre au multicanal pour pouvoir répondre à une demande de plus en plus présente. L'utilisation des nouvelles technologies fait partie de la génération Y, de la génération des jeunes d'aujourd'hui. Si elle veut rester la banque de la jeunesse, le Crédit Agricole a dû aussi se mettre à la page. Ainsi, le Crédit Agricole du Nord-Est se trouve sur les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter pour être au plus près de ses jeunes clients. De plus, la digitalisation des agences avec l'utilisation des tablettes et des smartphones permet aussi de mettre les agences à l'heure du numérique. Aujourd'hui, les clients du Crédit Agricole nord-est peuvent communiquer avec leur conseiller par SMS, mail ou téléphone. Enfin, l'application « my CA pocket », « Ma banque » et les sites internet [www.ca-nord-est.fr](http://www.ca-nord-est.fr) et [www.ca-mozaic.com](http://www.ca-mozaic.com) permettent aux jeunes de ne plus se déplacer en agence et de continuer à profiter des services du Crédit Agricole. Pour continuer sa fidélisation des jeunes, la banque n'a pas d'autres choix que de développer sa progression vers le numérique. Aujourd'hui, le client peut faire de plus en plus de choses lui-même comme commencer une souscription d'assurance, faire des simulations de prêts ou souscrire à des offres grâce à la dépose des documents en ligne.

### 5.4. Les partenariats :

Pour se faire connaître et être connu sur le territoire, le Crédit Agricole du Nord-Est est très présent au niveau local sur de nombreux évènements divers. La banque essaie de répondre à la ligne de conduite qui est la sienne, être « la banque du territoire ». Le Crédit Agricole cherche à être au plus près du jeune en étant un acteur et en l'accompagnant tout au long de sa vie. C'est ainsi qu'il existe des partenariats avec la faculté de médecine de Reims et les associations étudiantes de médecine de Reims afin de capter les jeunes étudiants en médecine. Une offre très attrayante est mise en place pour attirer cette clientèle à futur grand potentiel. D'autres partenariats existent avec l'IUT ou l'association Intercampus de Reims. Le Crédit

Agricole du nord-est, représenté par ses Leaders Jeunes lors d'évènements, est toujours présent aux forums étudiants ou aux salons étudiants.

D'autres partenariats existent aussi pour accompagner les jeunes dans leurs loisirs comme des partenariats avec les cinémas Gaumont qui permettent aux jeunes, s'ils ont une carte Mozaic, de bénéficier de tickets de cinéma à prix réduit. Il en va de même pour les concerts à la cartonnerie ou les festivals d'été.

Outre ces partenariats, le Crédit Agricole est très présent sur les réseaux sociaux et offre très régulièrement aux jeunes des places pour des projections de films en avant-première, des places de concerts ou des places pour un match de foot important. Ces offres sont concrétisées par un jeu-concours proposé sur le site du Crédit Agricole avec un tirage au sort. Le but de ces petites attentions est de flatter les jeunes, de leur donner de l'importance et qu'au final, l'image qu'ils ont de leur banque soit une banque branchée, jeune et à leur écoute.

Pour conclure, le Crédit Agricole du Nord-est essaie de suivre l'actualité et de s'adapter à tous les évènements qui touchent les plus jeunes. Par exemple, dès le mois de mai, le Crédit Agricole du Nord-Est (et toutes les autres caisses du Crédit Agricole) se mettent à l'heure d'un des évènements les plus attendus, l'euro 2016 de football, avec un prêt « euro 2016 » avec des conditions financières intéressantes, ainsi que des tickets gagnants lors de retrait dans les distributeurs Crédit Agricole pour les clients Crédit Agricole, où ils pourront remporter des lots et gagner 2 places à un match de l'euro 2016.

## **6. Quelles solutions apporter au Crédit Agricole du nord-est pour faire face aux départs des jeunes du Centre d'affaires des professionnels de Reims Forum ?**

Bien qu'il y ait un service marketing au sein du Crédit Agricole Nord-Est qui réfléchit aux progrès à apporter pour continuer à fidéliser les clients ; De mon point de vue en immersion au sein du centre d'affaires tout en ayant conservée une certaine distance par rapport au métier, car je ne suis pas titulaire d'un poste comme les autres conseillers, je vais essayer de trouver des solutions à apporter aux conseillers pour pouvoir aider à la rétention de la clientèle de jeunes.

Pour débiter dans les solutions à apporter, je pense qu'il faudrait une réorganisation des agendas des conseillers. Aujourd'hui, la plupart m'ont dit que leurs agendas se remplissaient tout seuls, sans qu'il n'ait besoin de faire de phoning. Pour la plupart, ils n'ont donc que des rendez-vous subis. Lors de ces rendez-vous, c'est le client qui a le pouvoir et il est compliqué pour le conseiller d'emmener le client où il le souhaite. En effet, le client vient uniquement pour aborder son projet ou exposer sa réclamation, c'est la raison pour laquelle il s'est déplacé et il ne souhaite pas se disperser sur d'autres sujets. Je pense qu'il serait important de bloquer des plages horaires, qui seraient utilisées uniquement pour les rendez-vous proactifs, pris suite à du phoning. L'idéal serait que la moitié des rendez-vous soit des rendez-vous subis et l'autre moitié des rendez-vous proactifs. Ainsi, le conseiller porterait davantage d'importance au traitement de sa gestion des contacts et ne laisserait pas passer des opportunités d'échanges avec les jeunes comme les anniversaires. Cette réorganisation demanderait un certain nombre d'efforts, car les portefeuilles des chargés d'affaires sont conséquents, environ 300 clients, fort demandeurs et chronophages. Comment pourraient-ils réussir à dégager 50 % de temps de leur agenda, alors qu'aujourd'hui, les agendas sont pleins ? Il faudrait donc restructurer les portefeuilles pour les alléger et recréer des postes de conseiller professionnel. Cette solution me semble compliquée et ambitieuse, mais pourrait porter ses fruits pour provoquer plus de rendez-vous de qualité avec les clients.

Sans en arriver à une restructuration complète des portefeuilles, un moyen simple qui serait utile pour fidéliser les jeunes serait de créer un poste de chargé de clientèle jeune au sein du centre d'affaires, qui ne s'occuperait que des jeunes enfants des professionnels. Le portefeuille représenterait donc 289 jeunes, ce qui est, pour un portefeuille de client particulier, assez léger. Ainsi, le conseiller pourra se rendre vraiment disponible pour le jeune et être à son écoute. L'idéal serait que le conseiller soit jeune aussi pour faciliter le dialogue avec eux. Ce découpage permettrait au jeune de ne pas être délaissé et aux parents de sentir leurs enfants considérés, chose que les chargés d'affaires ne font pas suffisamment selon moi. Bien que le Crédit Agricole défende l'idée selon laquelle les chargés professionnels doivent s'occuper de la double relation, professionnelle et particulier, je pense que, sans les défaire de la partie privée, mettre les enfants à part permettrait de s'occuper d'eux à part entière, alors qu'ils sont très souvent négligés par leurs conseillers et ainsi que par leurs parents lors des rendez-vous à cause d'un manque de temps certain. Cela permettrait aussi de responsabiliser l'enfant qui aurait son référent en banque.

Enfin, si la banque n'a pas les moyens de créer un nouveau poste dédié aux enfants des professionnels, il faudrait proposer aux parents que leurs enfants soient gérés dans une agence autre que le centre d'affaires (l'agence secteur à côté de chez eux par exemple). Le fait d'être géré par un conseiller pour les particuliers permettra de lutter contre le phénomène d'attrition. En effet, l'enfant, qui deviendra un jour majeur, sera connu du conseiller particulier (alors qu'il peut passer en second plan pour un chargé d'affaires) donc le conseiller lui portera plus d'importance, apprendra à le connaître, essaiera de le fidéliser ce qui permettra de le retenir et de lutter contre son attrition. Le jour où le client jeune aura un projet d'études, d'achat de voiture ou plus tard, d'achat de maison, il viendra au Crédit Agricole car aura connu un conseiller attentif, même quand il n'apportait pas ou peu d'intérêt au Crédit Agricole.

En outre de ces réorganisations de poste, comme nous avons pu le voir dans les questionnaires réalisés auprès des jeunes, la plupart d'entre eux nous avouaient ne pas avoir choisi leur banque de leur plein gré, mais être ici, car « *leurs parents leur ont ouvert un compte étant petits* ». Ainsi, il est important pour les banques de détecter au mieux les enfants de sa clientèle. Grâce à la segmentation des bases de données, il est primordial pour les conseillers de détecter tous les enfants non clients et de les faire devenir clients. S'ils sont équipés dès l'enfance et qu'ils ont un contact régulier avec leur conseiller qui aura su les accompagner depuis tout jeune, ils resteront naturellement dans leur banque d'enfance, et donc, dans le centre d'affaires de Forum.

Enfin d'une façon plus large, pour attirer et conserver les jeunes, la stratégie de communication de la banque est importante. Pour les jeunes, « une banque est une banque ». Novices en la matière pour la plupart, ils ne savent pas faire de différence entre une banque ou une autre. A leur âge, ils ont des besoins simples comme avoir une carte et un accès en ligne pour voir leurs comptes et ne différencient pas les banques entre elles au travers de leurs produits et services. Ainsi, la banque se doit de faire tous les efforts possibles pour attirer le jeune et choisir un positionnement en adéquation avec lui. La banque devra utiliser les réseaux sociaux, proposer une communication personnalisée au client, etc. L'utilisation du co-branding pourra être une solution différenciante pour attirer le jeune. Ce fut le cas par

exemple de la publicité pour Mozaic en 2012 dans laquelle apparait Kev Adams dans la série SODA jouant un mini sketch sur la carte Mozaic. Les jeunes se sentent forcément concernés par cette publicité. Cette année, l'EURO2016, comme nous l'avons vu précédemment, fait aussi partie d'une stratégie commerciale redoutable que le Crédit Agricole utilise pour attirer les jeunes. Au sein du centre d'affaires, les panneaux de publicités et les offres pour les jeunes doivent être connus de tous pour accueillir les clients jeunes au sein de l'agence, même si les jeunes ne sont pas la cible de l'agence, ils ne doivent pas être négligés. Les jeunes doivent être accueillis au sein du centre d'affaires comme tous les clients et voir qu'ils sont aussi les bienvenus dans l'agence des professionnels.

## Conclusion

Au travers de ce mémoire, nous avons compris l'importance que le marketing relationnel a dans la relation avec le client. Même si l'importance de l'individualisation de la relation avec le client a fait son apparition tardivement, il est aujourd'hui primordial de lui porter de l'intérêt. Grâce aux outils du marketing relationnel (CRM, one-to-one, marketing direct..), l'entreprise pourra prolonger le cycle de vie du client, en allongeant le cycle de fidélisation. Ainsi, l'entreprise réalisera des économies sur les coûts de conquêtes et deviendra rentable grâce aux gains générés par la fidélisation du client. De plus, le client satisfait fidèle sera vraisemblablement recommandeur et minimisera les coûts de conquête une fois de plus. Le marketing relationnel peut donc provoquer un cercle vertueux de conquête-satisfaction-fidélisation pour l'entreprise. L'entreprise a donc tout intérêt de privilégier une relation personnalisée avec son client pour aider à sa rétention.

Néanmoins, malgré des efforts pour personnaliser sa relation client et l'utilisation du marketing relationnel (cross canal grâce au numérique et aux réseaux sociaux ; gestion des contacts ; relation personnalisée avec le client), le Crédit Agricole du nord-est peine à fidéliser les jeunes du centre d'affaires de Forum pour les nombreuses raisons que nous avons pu évoquer : enfants de professionnels non identifiés ; chargé d'affaires trop occupé par son client professionnel ; client jeune déjà parti vers une autre banque sans que le chargé ne s'en rende compte etc. Après avoir interviewé les conseillers sur la relation qu'ils entretiennent avec leur client et les jeunes sur la relation qu'ils ont avec leur conseiller, j'ai essayé de proposer des solutions de réorganisation du centre d'affaires pour ne plus négliger les jeunes de l'agence : plus de rendez-vous proactifs avec une réorganisation des plannings ; un chargé de clientèle jeune ; le transfert de la clientèle de jeune dans une autre agence ; la détection de tous les enfants des professionnels ; la promotion commerciale du Crédit Agricole pour toucher les jeunes. Ces propositions ne sont, bien-sûr, pas exhaustives et impliquent d'être complétées pour inverser cette tendance et ne plus perdre cette clientèle si importante pour l'avenir de notre banque. C'est un véritable challenge pour notre service marketing de continuer dans ce sens pour réussir à fidéliser nos jeunes des professionnels qui deviendront un jour nos clients apporteurs de PNB, qui reprendront probablement l'affaire de leurs parents et qui, pourtant, nous aurons délaissé parce qu'on ne les a pas assez considérés.





# Bibliographie

Ouvrage :

BADOC Michel, TROUILLAUD Elodie, *Le marketing bancaire et de l'assurance*, 3<sup>e</sup> éd, La Revue Banque, 2013

BLONDEAU Géraldine, DIGOUT Jacques, ROUALDES Emmanuelle, ROUALDES Renaud, *Relation Client/CRM*, Vuibert, 2015

BOISDEVESY J.C « le marketing relationnel : le conso-acteur a pris le pouvoir », 1996.  
CHETOCHINE Georges, *Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients*, Eyrolles, 2010

CHIROUZE Yves, *Le marketing Etudes et stratégies*, ellipses, 2007

COVA Bernard, Véronique, « au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien », 2000

FLAMBARD-RUAUD Sabine, « le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing », 2002

HETZEL Patrick, *Le Marketing Relationnel*, PUF, 2004

JULIEN Anne, *Marketing direct et relation client*, Demos Eds, 2004

MEYER-WAARDEN Lars, *La fidélisation client*, Vuibert, 2004

PEPPERS Don, ROGERS Martha, DORF Bob, *le One to One en pratique*, 1<sup>e</sup> éd, Editions d'organisation, 1999

USUNIER J.C. « Théorie de la confiance », 2000, Vuibert.

Revue :

AJZEN I, FISHBEIN M. 1980, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice - Hall, Inc, Upper Saddle River

BENAVENT Christophe, MEYER-WAARDEN Lars, *Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques*, *Revue française du marketing*, N°197, mai 2004

BILLE Jérôme, SOPARNOT Richard, La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale, *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°2017*, janv-fév 2006

BROOKES, R., LITTLE, V., 1998, « The metamorphosis of marketing: How will the research industry adapt? », *Marketing & Research Today*, Vol. 26, N°1, pp. 53-59.

CHRISTOPHER M., PAYNE A., BALLATYNE, Relationship Marketing—Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991, 204 pp

COTTET Patrice, LICHTLE Marie-Christine, PLICHON Véronique, Fidélité transactionnelle ou relationnelle : une approche qualitative, *Gestion 2000*, mai-juin 2012

CUNNINGHAM, SCOTT M. - 1966. Brand loyalty—What, where, how much? *Harvard Business Review*, 34(January-February), 116–128

DAY G 1969, “A Two Dimensional Concept of Brand Loyalty”, *Journal of Advertising Research*, 9, 3, p. 29-35

DES GARETS Véronique, PAQUEROT Mathieu, SUEUR Isabelle, L'approche relationnelle dans les banques Mythe ou réalité, *Revue française de gestion* N°191, 2009

DICK A., BASU K. 1994, “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, p 99-113.

DWYER F.R., SCHURR P.H., OH S. - Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, vol. 51, avril 1987, p. 11-27

FOA UG, FOA EB. “Resource theory of social exchange”, In J.W. Thibaut, J.T. Spence and R.C. Carson (eds.), *Contemporary topics in social psychology*. Morristown, N.J.: General Learning Press.

FORD D, The development of buyer-seller relationship in industrial markets, in H. Hakansson (éd.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, London, John Wiley, 1982

FOURNIER S. « Preventing the premature death of relationship marketing” , *Harvard Business Review*, 1998 , p 43-48

GRONROSS Christian, « Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm », *Journal of Marketing Management*, nov. 1994, p. 347-360.

GRUNDLACH - MURPHY, 1993, “Ethical and legal foundations of relation marketing exchanges “, *Journal of Marketing*, vol.57, p. 35 – 46.

GUTIÉRREZ, S.S., GUTIÉRREZ CILLAN, J., IZQUIERDO, C.C., 2004, « The consumer's relational commitment: main dimensions and antecedents », *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11, pp. 351-367

HIKJJNIK, POIESZ, VAN RAAIJ, 1993, The quality of industrial relationships; an economic psychological viewpoint. *Proceedings Annual Colloquium van de International Association for Research in Economic Psychology*, Moskou, pp. 38-55.

JACKSON B, "Build customer relationship that last" *Harvard Business Review*, nov-dec 1985, p 120-182

JACOBY J, KYNER D.B., Brand Loyalty Vs repeat Purchasing Behavior, 1973, *Journal Of Marketing Research*, p 1-9-*Journal of Marketing Research*, 10, p. 1-9, February.

OLIVER Richard "Whence Consumer Loyalty" *The Journal of Marketing*, 1999, Vol.63, p 33-44

PERRIEN Jean, "Le marketing relationnel : oui, mais ...", *Décisions Marketing*, No. 13, Janv-Avril 1998, p. 85-88

RAY Daniel, GOTTELAND David, ANTONIETTI Guillaume, Poids des attributs sur la satisfaction globale des clients, *Décisions Marketing N°63* Juillet-septembre 2011

REICHHELD F., *L'effet loyauté*, éd. Dunod, 1996, 328p.

RICHARD P – BAGOZZI, "Marketing as exchange", *The Journal of Marketing* Vol. 39, No. 4 (Oct., 1975), pp. 32-39

RICO Jean-Charles, SUEUR Isabelle, La fidélité des clients professionnels envers leur banque : déterminants et implications managériales, *Revue Française du Marketing N°249* Oct 2014

ROBERT C, BLATTBERG, GARY GETZ, JACQUELYN S, THOMAS, Customer Equity : Building and managing relationships as valuable assets", *Harvard business school press*, 2001

ROBERT M, MORGAN and SHELBY D. HUNT- The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul., 1994), pp. 20-38

STAFFORD James « Effects of group influence on Consumer Brand Choice Preference", *Journal of Marketing Research*, 1966, p68-75

TUCKER W.T. The Development of Brand Loyalty , Journal of Marketing Research, Vol. 1,  
No. 3 (Aug., 1964), pp. 32-35

# Webographie

BAFFERT Aurélie, Satisfaction client, comment la mesurer ?, 2014, <http://www.relationclientmag.fr/Thematique/acteurs-strategies-1014/Dossiers/Satisfaction-client-comment-mesurer-235221/sommaire.htm>

COOVI Byblice, management du cycle de vie du client, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00719535/document>

MENSIORT Sophie, « one-to-one : toute entreprise doit être impliquée », 2001, <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/-One-to-one-toute-l-entreprise-doit-etre-impliquee--6514-1.htm>

RAMARQUES William, Interview: Don Peppers, “le marketing one-to-one impose de profonds changements”, <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Interview-Don-Peppers-Le-marketing-one-to-one-impose-de-profonds-changements--4579-1.htm>

RENAUD Jean Sébastien, 2005, <http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/23215/ch02.html>

RENAULT Michel, Une approche transactionnelle de l’action et de l’échange : la nature d’une économie partenariale, 2007, <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2007-2-page-138.htm>



## Annexe 1

Grille de lecture

Consigne de départ :

Pouvez-vous m'expliquer comment se passe la relation avec un client professionnel ?

Grille de thèmes :

Quel est le profil de votre clientèle ?

Quelles sont les grandes étapes du déroulé de votre entretien ?

Est-ce que vous utilisez l'approche globale ?

À quelle fréquence contactez-vous votre portefeuille ?

Comment gérez-vous votre portefeuille client ?

Quelle relation entretenez-vous avec vos clients ?



## **Annexe 2 :**

### **Entretiens semi-directifs**

Premier interrogé :

Peux-tu m'expliquer comment se passe ta relation avec les clients professionnels ?

D'abord la préparation, préparation de l'entretien en regardant à l'écran qui est le client, la famille, ou est-ce qu'il exerce, s'il est en société, en nom propre. Regarder les chiffres avec le bilan, le chiffre d'affaires, la 2035 si on l'a déjà à l'écran. Ensuite, cela nous permet quand on prépare d'aller voir s'il y a déjà des financements. S'il est propriétaire de sa résidence principale, s'il y a des financements pros. S'ils sont contractés avec les autres associés, regarder tout le périmètre. Donc il y a quand même un gros boulot de préparation avant l'entretien.

Après, il y a la partie famille avec Mme, Monsieur, conjoints, enfants. Savoir leur âge, leur profession, savoir en fait à qui on a à faire avant que le client soit là. Ensuite quand le client est présent, on lui demande de se présenter, savoir ce qu'il fait, ce qu'il exerce comme métier, les études qu'il a faites. Le client parle beaucoup, il se présente. On rebondit par rapport à ses résultats, son chiffre, on lui demande s'il a des orientations pour l'année à venir, des besoins de financements, des projets. Il nous parle de cela dans la découverte normalement. Après je refais le point avec lui sur ses contrats de prêts, contrats d'assurance, sur l'épargne, ce qu'il verse tous les mois, les assurances s'il a rencontré quelqu'un dernièrement, s'il a refait le point. Dans la découverte on lui demande aussi s'il a d'autres avoirs ailleurs qu'au Crédit Agricole. L'entretien se déroule. Après, on aborde les différents thèmes qu'il voulait voir à l'entretien. On reprogramme un rendez-vous s'il y a d'autres objets et thèmes qu'on n'a pas eu le temps de voir, abordé. On essaie de lui demander s'il est content du rendez-vous, programme relationnel avec le rendez-vous, recommandation demandée grâce au rendez-vous qu'on a fait, aux propositions de taux qu'on a pu avoir à son entourage amis familles. Je le raccompagne puis je bosse sur son dossier s'il y a des projets, des simulations, des questions et je reviens vers lui.

Quel est le profil de la clientèle ? Artisan, commerçant, profession libérale, moi j'ai un petit peu plus de professions libérales de la santé. Environ 40 ans. Et après il y a de tout.

La relation que tu entretiens avec tes clients ? J'essaie d'être disponible quand ils me contactent, de les recontacter au plus vite. J'essaie d'être réactive pour fixer un rendez-vous. J'ai l'impression que la relation est plutôt bonne. C'est le ressenti que j'ai vis-à-vis des clients.

Comment gères-tu ton portefeuille ? En ce moment je subis. Mais, normalement je suis plutôt proactive. Dès qu'il y a des mouvements importants, des échéances d'épargne, j'essaie de contacter les clients. Quand on a des ciblage sur des thèmes particuliers. Le but est quand même de voir les clients 2 fois dans l'année. Après souvent on les voit après la clôture du bilan quand ils nous envoient leurs comptes.

Au niveau des évènements, tu t'intéresses plus aux évènements professionnels ou particuliers. ? Les deux. Je cherche les évènements qui ont le plus de valeur ajoutée. Ceux où on peut facilement rebondir et où le client se sent plus concerné.

Concernant l'approche globale, est-ce que tu l'utilises ? Oui. Je fais parler le client. Quand je ne le connais pas ou que ce n'est pas très clair pour moi, je lui demande de préciser. Dans l'approche globale, c'est le client qui parle de lui, de sa vie, de ce qu'il fait, ou, comment, avec qui, qui l'a suivi, quelle banque, son entourage, ses parents au CRCA, pourquoi le CRCA, la famille, les enfants, la partie pro la partie part, on essaie de tout voir, la RP, locatif, épargne, les fonds à l'extérieur, l'assurance. C'est le moment où on choppe le maximum d'informations pour pouvoir rebondir derrière et faire des propositions commerciales. L'approche globale se termine par la question de savoir s'il est content du Crédit Agricole et on enchaine avec ses demandes. Puis, je lui dis les points sur lesquels je veux revenir. Le but de l'approche globale c'est qu'on a une image de ce que le client possède s'il nous en parle. Ça fait pro, le client se rend compte qu'on a préparé le dossier et qu'il n'arrive pas entre-deux. Moi je dis souvent que je connais les infos à l'écran, mais eux je ne les connais pas.

Deuxième interrogé :

Peux-tu m'expliquer comment se passe ta relation avec les clients professionnels ?

La relation est quand même assez globale parce qu'on les accompagne sur la partie professionnelle et privée. Donc sur la partie professionnelle au départ ils nous perçoivent seulement comme des personnes qu'on va aider à se lancer, faire leur premier financement et c'est à nous d'instaurer le client de confiance qui va faire qu'on va développer vraiment une relation de partenariat commercial en privilégiant le dialogue. C'est assez intéressant de les voir régulièrement, pas forcément pour faire du business, mais juste les voir pour créer ce climat de confiance et de collaboration avec un système d'échange gagnant gagnant. On les accompagne dans les moments où tout va super bien et nous on fait du business, et où tout va beaucoup moins bien et je pense que c'est là qu'on marque plus de points. Lorsqu'on les accompagne que ça ne va pas, après c'est cyclique l'entreprise donc c'est très intéressant de les suivre sur le long terme et donc rester minimum 3 ans sur un même portefeuille pour bien connaître nos clients. Et après sur la partie privée, une fois qu'on gère leur bébé qui est leur entreprise, mais je trouve que le privée la plupart des pros s'en fichent. Tant que l'entreprise va tout va, le privée c'est plus de l'annexe.

Comment tu déroules un entretien ? Les 5 minutes d'écoute active demandée par le Crédit Agricole sont bien, car ça permet de leur demander si tout va, comment se déroule l'activité, les salariés. C'est bien de connaître les clients et d'avoir des petites fiches sur les clients pour ne pas leur faire répéter 50 fois la même chose. Après je leur demande s'ils ont des questions, j'y réponds et ensuite je les emmène sur ce vers quoi j'ai préparé mon entretien. À l'issue de cela, s'ils ont d'autres questions, j'essaie de refixer un entretien pour les voir assez régulièrement.

Et ton portefeuille comment tu le gères pour poser des rendez-vous ? J'utilise pas mal la gestion des contacts. Je trouve que c'est hyper important. Et puis c'est assez facile, il y a toujours des échéances, des évènements à traiter. C'est un gain de temps pour nous parce qu'on n'a pas à vérifier les âges, les échéances, etc.

Utilises-tu l'approche globale ? Oui. J'ai commencé sur du particulier donc j'étais plus à l'aise avec le part. Donc je commence toujours –maintenant moins- mes entretiens par du particulier et après basculer sur le professionnel. Les deux sont liés dès qu'il s'agit d'EI. C'est mieux de faire du global.

Quel est le profil de ta clientèle ? J'ai énormément d'artisans qui sont soit en EI soit en SARL, SAS et je trouve cela vraiment bien, car c'est une clientèle qui faut vraiment travailler avant d'avoir leur confiance et ça je trouve cela chouette. J'ai quelques commerçants, et des PL. Les PL sont la minorité de mon portefeuille.

Quel type de clientèle demande plus d'attention sur la vie privée ? Les artisans s'en fichent un peu je trouve. Je pense que ce sont les PL qui demandent le plus d'attention sur la vie privée.

Quelle relation entretiens-tu avec tes clients ? Pas amicale. Très cordiale. Il y a toujours un bon climat, je suis très avenante. Ils savent que j'ai une fille et que je suis mariée, mais ça s'arrête là. On s'entend bien. J'ai pas mal de clients qui ont quasiment mon âge donc ça roule en général. J'ai des clients jeunes –voire plus que moi- la moyenne d'âge est 30-35 ans. Ils sont souvent artisans, quelques clients qui ont mon âge. Il y a des amis d'amis, mais j'essaie de rester professionnelle si un jour cela est plus délicat. Je reste disponible et accessible.

Troisième interrogé :

Peux-tu m'expliquer comment se passe ta relation avec un client professionnel ?

Je suis sur un poste depuis peu de temps. Pour l'instant, je découvre un petit peu le métier. Avec les clients professionnels, cela se passe relativement bien pour l'instant. Je sors d'un portefeuille de particulier donc c'est un peu différent. Les attentes ne sont pas les mêmes et les motivations de chaque client ne sont pas les mêmes. Ils ont des besoins beaucoup plus spécifiques, des attentes beaucoup plus particulières. Dans mon portefeuille, j'ai des professions libérales donc les attentes sont plus spécifiques que ceux de mes collègues avec des artisans commerçants. Ils veulent de la réactivité et du professionnalisme de la part du conseil donc j'essaie de répondre à leur demande rapidement par mail ou par téléphone. J'essaie de faire tout ce qu'ils veulent dans les plus brefs délais pour les satisfaire et qu'ils restent dans notre établissement bancaire.

Peux-tu m'expliquer le dérouler d'un rendez-vous ?

Quand je ne connais pas du tout le client, je fais vraiment la grosse découverte. Je pose plein de questions sur son quotidien, sur ce qu'il fait vraiment dans la vie, puisqu'on parle de PL mais ça peut être des généralistes, spécialistes, kiné ou autre. Donc j'aime vraiment savoir ce qu'ils font comme métier. Où ils sont installés, depuis quand. J'essaie d'étaler la relation et la découverte et savoir tout de mon client que ce soit ; de manière privée, donc situation familiale, enfants, mariage, s'il a des projets privés ou pros. Dans l'entretien j'aime bien aborder les deux phases privées et pro. Essentiellement, je commence par le professionnel parce qu'avant tout c'est un client professionnel et il vient me voir pour ça. J'étudie son environnement professionnel avec la base de données et ses attentes. Pourquoi il est venu me voir aujourd'hui et qu'est-ce que je peux faire pour lui. Donc je commence par le professionnel, et ensuite j'essaie d'aborder la partie privée pour savoir si tout se passe bien

dans notre établissement, s'il a des projets, s'il a des soucis avec CB ou compte privée. J'essaie d'aborder les deux sujets si j'ai le temps sinon si je veux parler d'un problème en particulier je fais un rendez-vous dédié à ça.

Comment tu gères ton portefeuille ? Pour prendre des rendez-vous ?

Je suis sur un portefeuille assez dynamique. Les rendez-vous se mettent assez facilement. Je n'ai pas trop besoin d'aller vers eux pour avoir des rendez-vous. Je me sers de la gestion de contact quand les évènements sont importants à traiter. Mais mon portefeuille se remplit bien grâce à des mails ou des appels que je reçois et sur lesquels je rebondis sur du commercial. La gestion de contact pour les échéances d'épargne pour pouvoir rebondir et proposer d'autres produits similaires. Sur chaque dossier, j'aime bien les voir plusieurs fois pour voir l'avancée du dossier. Un premier rendez-vous pour étaler le projet qu'il peut avoir et ensuite signer les offres à la toute fin.

À quelle fréquence contactes-tu ton portefeuille ?

Dans le but de voir absolument tous nos clients au moins une fois par an. Donc j'essaie de voir tous les clients non vus. Après, on voit beaucoup plus souvent certains. Cela serait bien de les voir au minimum deux fois chacun. Pour voir comment se passent leur relation, leur attente, et voir s'ils sont satisfaits de ce que j'ai pu faire pour eux. Quand il y a des évènements particuliers, des cibles précises, je le fais et on peut caler les rendez-vous et le voir plus souvent qu'une à deux fois par an.

Sur la relation précisément, quelle relation entretiens-tu ?

Satisfaction et confiance. Il faut installer une relation de confiance, de proximité. Même si des fois ça ne passe pas le projet, il faut lui expliquer ça calmement et sereinement pour ne pas dégrader la relation qu'on peut avoir. Si un projet ne passe pas, ce n'est pas forcément que le prochain ne passera pas non plus il faut faire le maximum pour essayer de garder nos clients donc j'essaie de passer par la confiance, par la communication et donc par la réactivité que je peux avoir avec les clients en leur répondant rapidement par mail, téléphone. Cela passe par l'organisation du temps de travail, du portefeuille et de l'agenda. Si tu as 5 rendez-vous par jours, que tu dois faire tous tes dossiers en plus, tu es vite débordé et donc vraiment l'organisation qui va faire que tu vas faire du bon travail.

Quatrième interrogé :

Peux-tu m'expliquer comment se passe ta relation avec un client professionnel ? Comment se passent tes entretiens ?

Un client professionnel, quand on le reçoit, on le reçoit par rapport à son projet professionnel. Mais il ne faut pas oublier que le projet professionnel c'est ce qui va créer sa vie personnelle, donc en gros ses comptes personnels. On s'installe pour une relation globale, c'est-à-dire qu'on l'écoute déjà pour son projet professionnel, ce qu'il souhaite, le métier qu'il veut faire, ce qu'il souhaite développer dans son entreprise, est-ce qu'il est déjà installé, est-ce une création, des salariés, des fournisseurs, son patrimoine actuel, a-t-il du locatif, est propriétaire de sa RP, tout ça fait partie du côté professionnel. Ça va forcément découler sur la partie

privée. Par le biais de ses réponses on va lui poser des questions sur sa famille, savoir s'il est marié, que fait sa femme dans la vie, est-ce qu'il a des enfants, leurs âges, études à payer ou pas, sur Reims ou ailleurs. Tout ça c'est une relation globale qui fait qu'on ne peut pas s'arrêter uniquement au professionnel. On est obligé d'en découler sur la vie privée puisque comme pour un salarié, un professionnel quand il a un métier, c'est son métier qui le fait vivre personnellement. C'est hyper important de bien partir sur la relation globale quand on fait une découverte d'un client, car c'est ce qui fait qu'il va sentir qu'on est là à n'importe quel moment pour le soutenir. On n'est pas là que pour voir son entreprise et récupérer son chiffre d'affaires. On est là aussi dans la vie future l'accompagner sur ses projets perso et professionnels. Pour le déroulé de l'entretien, dans un premier temps, il faut toujours écouter le client. On installe le client, on lui fait valider combien de temps il a. pour un professionnel, un rendez-vous c'est minimum 1 h 30 -2H. Donc on s'assure qu'il a bien le temps pour pouvoir effectuer l'entretien. Ensuite on lui demande de parler de lui. Quelle est votre demande, et tout le descriptif de votre entreprise et de votre vie personnelle. C'est un moment hyper important, le conseiller ne doit plus parler. On est uniquement en phase de prise de note. Moment qui dure un long moment. À la fin, au bout de 10 15 min, va en découler les questions qui vous nous permettent de lui proposer les services qui vont exactement avec les besoins qu'il a. c'est un échange, car en laissant parler le client il nous donne déjà pas mal d'informations. Ensuite, les questions viennent au fil de ce qu'il nous dit. Ça ne fait pas interrogatoire. On en vient aux questions les plus essentielles, souvent il y a une demande de prêt. Il faut lui demander s'il a un prévisionnel une étude de marché. Après la découverte, il y a la phase de conseil client. Le client sait qu'il a besoin d'un prêt, mais ne connaît rien en terme juridique ni administratif. Ce sont ces informations-là qu'il vient chercher auprès de nous. Il en va de notre crédibilité. C'est ici que la relation va se créer, car le client vient chercher une réponse qu'il n'a pas donc il nous fait entièrement confiance. Et surtout il va nous donner des informations qui sont très personnelles. Donc c'est là où le climat de confiance est très important. Si le client n'a pas confiance, la base de la relation commence mal. Une fois que tout est expliqué en général le client est un peu perdu face à tout ce qu'on lui a demandé donc maintenant il faut le rassurer. Ensuite, on lui explique par rapport aux besoins d'un compte, quels sont les frais, la monétique, tout ce qui va bien pour pouvoir l'accompagner. Ensuite au niveau particulier, qu'est-ce qu'il a actuellement, qu'est-ce qu'il compte conserver, lui dire que c'est possible d'avoir la même chose chez nous. On lui explique ce qui va découler de l'entrée en relation avec nous. La tarification des produits, mais on n'utilise jamais le mot « produit ». Il faut faire comprendre au client que si on lui propose quelque chose, c'est par rapport à ce qu'il nous a dit. On lui propose un produit parce que ce service est en accord avec ses besoins. Ensuite, on entre dans la phase de conclusion. La première chose très importante est de demander au client s'il a d'autres questions en suspens. Ensuite, lui demander s'il est satisfait de notre entretien, si tout s'est bien passé, on lui donne notre carte de visite, on dit qu'on reste à son entière disposition. Surtout le plus important, on lui demande quel est pour lui le canal le plus pratique pour lui à utiliser. Si c'est le mail, le rassurer en lui disant qu'on répond aux mails dans les 24 h il faut toujours répondre au client même si on n'a pas la réponse. À la fin, on lui a fait dire une succession de oui, c'est ce qu'on appelle la technique de l'entonnoir. Le client repart à la fin avec une image positive parce que le fait de dire oui plusieurs fois, psychologiquement ça amène une image positive. Bien entendu, on repositionne tout de suite un entretien pour la continuité du dossier.

Quelle relation entretiens-tu avec tes clients ?



Relation de proximité. On est comme le médecin. On est des gens qui sont très proches, car on gère tout ce qui leur permet de faire vivre leur famille. Donc on touche au plus près de ce qu'ils ont le plus cher.

Comment traites-tu ton portefeuille ?

Quand on arrive sur son portefeuille, il faut réserver au fil des semaines au moins 1h pour appeler les clients afin de faire connaissance. C'est comme ça que tu remplis ton agenda quand tu viens d'arriver sur un portefeuille. Ensuite, même quand ton agenda commence à déborder, tu dois toujours t'y tenir, une heure dans la semaine à faire ses contacts clients. Dans les contacts clients, il y a forcément des contacts non rencontrés, on pourra ainsi se présenter et en même temps traiter l'évènement. En faisant comme ça, on arrive à se présenter à la majorité des clients. Il faut s'y tenir absolument à cette heure de phoning.

Cinquième interrogé :

Est-ce que tu peux m'expliquer la relation avec un client professionnel ?

Par rapport au particulier, il s'agit d'une relation de partenariat, une équipe ; on est là pour les accompagner dans leurs projets. Ils ne nous traitent pas comme un prestataire de service, mais vraiment intégré à leur projet, à leur entreprise. J'essaie d'être détendu, pas trop austère, mais ça dépend du type de client, tu le sens à l'entrée, s'il est carré. J'essaie de détendre l'atmosphère, de mettre en bonne condition pour le business. Mais il faut savoir mettre des limites et pas trop se dévoiler, savoir garder la distance. Si tu veux que le client se dévoile, il faut quand même savoir se dévoiler toi. Il faut lui expliquer ce qu'on faisait avant, mais ne pas trop en dire. Concernant mon entretien avec un professionnel, je pense que le conseiller doit diriger l'entretien. Pour commencer, je me présente et ensuite je demande à ce que le client parle de lui. Après, cela dépend du rendez-vous, si je suis à l'initiative ou si c'est à l'initiative du client. Il faut poser les bases dès le départ et explique de quoi on va parler durant le rendez-vous. Puis tu viens à sa demande. Tu dois gérer l'entretien pour pouvoir l'emmener où tu veux. En premier, il faudra répondre à sa demande, car c'est ça qui va le perturber. Ensuite, on pourra l'orienter sur d'autres sujets. Il sera ouvert à d'autres choses.

Utilises-tu l'approche globale ?

On est certes dans un centre de professionnel, on s'occupe de votre bébé, mais on s'occupe aussi de votre partie privée. Vous avez une entreprise certes, mais demain il vous arrive quelque chose dans la vie, vous ne pouvez plus travailler, il faut qu'on prévoie ces choses-là : prévoyance, assurance, épargne ainsi que vos projets, les études des enfants, les besoins de Madame qui ne serait pas pro. La directrice dit que ceux qui y arrivent le mieux c'est ceux qui savent garder leur approche privée, les autres ne vont pas au bout des choses.

Comment gères-tu ton portefeuille ?

Difficulté de gestion du portefeuille. J'ai deux portefeuilles en ce moment. Donc doubles demandes clients. Aujourd'hui, je ne peux pas tellement être proactif avec mes clients. Je traite mes échéances d'épargne, mais je ne peux pas aller plus loin. Je traite le tout-venant. Le développement, je ne peux pas le travailler plus que ça. Toutes sortes de clients, qui cartonnent, qui galèrent. Pour moi, les PLS se sont du particulier améliorés. Il faut les

installer, après il n'y a pas de développement. Alors qu'avec de l'artisan, il y a toujours des investissements de machines, etc. C'est bien d'avoir les deux pour s'éclater. Les artisans qui cartonnent c'est les plus intéressants.

En général, j'ai que du contact régulier avec les clients débiteurs. On ne gère pas ceux qui marchent bien. C'est paradoxal. Ceux qui prennent du temps, c'est ceux qui ont des soucis. Ils sont chronophages. On gère les soucis. Puis les autres, quand ils ont un projet. Malheureusement, on ne prend pas le temps de les recontacter après. Tout se joue dans l'organisation.

Sixième interrogé :

Comment se passe ta relation avec un client professionnel ?

Quand j'ai un entretien, je prépare le rendez-vous. Je prends connaissance du périmètre du client, partie pro et partie privée. Je le reçois, je fais un rapide point sur le passé, on discute, et on essaie, avant d'entamer le futur, de déminer le passé, faire une mise à jour de toutes les données. On tourne la page et on attaque le projet futur. Ensuite, découverte de son projet, je lui pose toutes les questions. Qu'est-ce que le projet fera en valeur ajoutée, quel est le bien fondé, comment il veut le mettre en place, l'impact sur son budget ou budget de l'entreprise. On remplit le dossier complexe à la main avec lui. Ensuite, on parle des assurances du financement, de lui, de son entreprise.

Est-ce que tu utilises l'approche globale ?

Oui toujours. La fiche de préparation permet de ne pas oublier d'items. Mais l'entretien avec le dossier à la main permet de resituer beaucoup de choses : marié, enfants, patrimoine, locatif ... refaire un point général de la situation. Clientèle surtout artisan, petit commerçant, j'ai quelques professions libérales, des avocats.

Comment gères-tu ton portefeuille ?

J'utilise la gestion des contacts. Cela permet d'être en anticipation sur une vision à court terme ; on voit ce qui rentre, les échéances, les mouvements de la semaine. En plus, la relation joue beaucoup. J'ai beaucoup de clients, lors du remplissage du dossier, on évoque des projets futurs. Le client reviendra automatiquement me voir sur ce projet. Cette découverte est constante, même avec des clients historiques sur qui on croit tout savoir. Cela permet d'anticiper les projets des clients. Il y a les projets à CT, et les projets LT (locatif, mur pros), et les projets perso qui tiennent à cœur (RS à Nice...), c'est surtout avec ces projets qu'ils nous poussent dans l'entonnoir. C'est grâce à la discussion, à la relation. On n'est pas que des distributeurs de prêts. J'entretiens une bonne relation avec mes clients, car aujourd'hui, je suis sincère avec eux. Quand je vais les voir, c'est parce que moi, au fond de moi, j'ai envie de passer du temps avec eux. Je suis intéressé. J'aime les gens d'une manière globale.

J'essaie d'avoir un contact régulier avec le client, un mail, un SMS. J'ai un client qui vient d'accoucher, je vais envoyer un mail de félicitation.

La relation humaine n'a pas de limite. Il y a des clients, je sais qu'il faut que je les voie, ils retombent dans mes contacts, mais je trouve que la relation est bien posée quand on se connaît. Je fais le plus de business avec les gens dont je suis le plus proche. Ils savent que je

leur propose ce dont ils ont besoin. Pour moi, pour que je marche, il faut que ça se passe comme ça. La relation c'est là où on fait la différence. Les pros ont besoin d'un repère.

Septième interrogé :

Peux-tu m'expliquer comment se passe la relation avec un client professionnel ?

Je suis arrivée au mois d'octobre donc je suis encore en découverte. Pour appréhender mon portefeuille, il y a la gestion des contacts qui a été important pour moi. Il y a eu aussi l'échange avec ma directrice, qui connaît parfaitement les clients, puisqu'elle est là depuis 5 ans. Elle me guide sur la façon d'être selon le client. Certains méritent une préparation très très poussée. Ils ont besoin de compétence tout de suite. Je dois connaître le dossier. Puis auprès de mon prédécesseur. Pour la préparation, je prépare avec les fiches exprès qui permettent d'avoir une vision globale. Je suis capable de savoir qui il est juste avec cela. Je sais où je dois aller. Avant l'entretien, je regarde l'historique du compte, l'épargne. J'aime beaucoup échanger par mail, je fais des dossiers clients par mail. Quand je les reçois, c'est simple, je me repose. Je les laisse parler, je veux savoir qu'ils sont. La plupart du temps, après je leur pose de questions, je fais des rebonds. Grâce à la préparation, je le ressors au bon moment, je fais des liens. Puis, je me présente après leur présentation. Cela les rassure et je leur dis que je ne vais pas partir demain. Puis, je leur demande comment ils veulent travailler. Un rendez-vous est au moins 1 h 30 -2H. Lors de la découverte, j'ai besoin que le client parle. Je ne veux pas lui sortir les vers du nez. J'aime avoir du répondant. J'ai une proportion supérieure de professions libérales, puis artisan, commerçant. Ensuite, on aborde le pro et le part. J'essaie de parler de tout même si c'est compliqué. Je suis assez étonnée dans le pro, c'est une population toujours demandeuse de financement. Chaque demande est très différente. C'est à partir de là que je suis un partenaire financier. Je ne suis pas un exécutant. Je leur fais comprendre qu'ils ont besoin de moi. Je sais d'où vient la satisfaction. Elle vient du fait que le client veut être informé de l'avancée de son dossier. Il y a beaucoup de dossiers aux engagements, beaucoup d'étapes qui m'échappent. Les clients acceptent le retard si on les prévient du retard. Je priorise les dossiers en fonction de l'urgence.

Comment organises-tu pour être proactive ?

J'essaie d'avoir une gestion des contacts à 100 %. J'essaie de regarder au moins une fois dans la semaine. Le plus important, c'est les échéances d'épargne. Idéalement, il faut avoir 80 % de rendez-vous proactif. C'est mieux, car tu mènes l'entretien, tu as préparé, le client est satisfait. On parle et on évoque des sujets et 2 ou 3 rendez-vous après tu fais du business. Les clients se sentent flattés. Le premier rendez-vous c'est très rare de faire du business. Il faut que le premier rendez-vous se passe bien. Même une réclamation peut se transformer en rire à la fin. Cela ne me fait pas peur d'avoir des clients qui réclament. On se doit d'être compétent, réactif. S'ils demandent à être reçus, on le fait. Sinon cela génère de l'insatisfaction.

Quelle relation as-tu avec tes clients ?

Pas amical, c'est volontaire. Je suis partenaire. Je reste dans une relation de business. Je veux être compétente. Par contre je les reçois amicalement, certains m'appellent par mon prénom. Un ami dit toujours oui. Moi je ne suis pas là pour dire toujours oui j'ai un devoir de conseil. Mais cordial, très cordial. Le client se livre, et donc là on a tout gagné. Mais moi je ne me livrerai pas sur ma vie personnelle.





## Annexe 3 :

### Tableau de dépouillement :

Attitude	sujet							Nb de sujet	Nb d'occurrence	
	1	2	3	4	5	6	7			
<b>La gestion du portefeuille</b>										
Je suis proactif	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1
Je traite la gestion des contacts	1	1	2	3				6	10	45%
Une séance de phoning par semaine est important			2					1	3	14%
Les RDV viennent tout seul			1					1	2	9%
J'essaie d'avoir un contact régulier avec le client	2							3	4	18%
									22	100%
<b>Le profil de la clientèle</b>										
J'ai plus de professions libérales	1	1	1			1	1	3	3	50%
J'ai plus d'artisans et commerçants		1			1			2	2	33%
Mon portefeuille est équilibré					1			1	1	17%
									6	100%
<b>Le déroulé de l'entretien</b>										
Je prépare mes RDV	3	1	1	2		1	1	3	5	26%
Silence pendant la phase de découverte		1		1				2	6	32%
Le RDV dure minimum 1h30				1				4	2	11%
Je démarre avant de commencer l'entretien					1			1	1	5%
Le conseiller doit diriger l'entretien		1						2	2	11%
Je me présente	1			1				2	1	5%
Programme relationnel : recommandation / satisfaction								2	2	11%
									19	100%
<b>L'utilisation de l'approche globale</b>										
Les pros se fichent de la vie privée		2	1					1	1	12%
Je suis plus à l'aise sur le particulier	1	1	2	3	2			1	1	6%
Le pro et le particulier sont liés		1	1	1				5	9	53%
Je commence par le pro et découle sur le particulier			1					4	4	24%
Je programme un autre entretien pour évoquer le particulier			1					1	1	6%
									17	100%
<b>La relation avec le client</b>										
Il faut être disponible et accessible	1	1	3	1				3	3	13%
Instaurer un climat de confiance est primordial		3						3	9	39%
Partenariat				2				2	4	17%
Organisation du travail		1						1	2	9%
Professionalisme et compétence		1			1			2	2	9%
Garder ses distances avec le client		1						3	3	13%
									23	100%

**Annexe 4 :**

**Le questionnaire pour les jeunes (18-30 ans) de Forum**



**Camille PETIT Master II – Chargé de clientèle professionnelle – Banque –  
Finances**

**Questionnaire : (pour les 18 – 30 ans clients de Forum )**

**1) Pourquoi avez-vous choisi le Crédit Agricole du Nord-Est?**

.....  
.....

**2) Quelle relation entretenez-vous avec votre conseiller ?**

.....  
.....

**3) Combien de fois par an avez-vous RDV avec votre conseiller ?**

.....  
.....

**4) Combien de fois par an votre conseiller vous contacte-t-il (tél – mail –  
autres...)?**

.....  
.....

5) Combien de fois par an auriez-vous besoin qu'il vous contacte ?

.....  
.....

6) Quels moyens de communications privilégiez-vous ? (tél – mail – SMS – réseaux sociaux- autres...)

.....  
.....

7) Quels points pourraient être améliorés pour rendre la relation avec votre conseiller meilleure?

.....  
.....

8) Avez-vous des attentes particulières de votre banque ?

.....  
.....

9) Quelle note sur 10 attribueriez-vous au Crédit Agricole du Nord Est ?  
(10 étant la meilleure et 0 la moins bonne) ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10) Pour finir, à quelle CSP (catégorie socio professionnelle) appartenez-vous ?

.....  
.....