



HAL
open science

Fidélisation client. La fidélisation client en agence de communication : le cas de Greenpepper Agency

Marie Frileux

► **To cite this version:**

Marie Frileux. Fidélisation client. La fidélisation client en agence de communication : le cas de Greenpepper Agency. Gestion et management. 2018. dumas-02281388

HAL Id: dumas-02281388

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02281388>

Submitted on 22 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage



Fidélisation client

La fidélisation client en agence de communication : le cas de Greenpepper Agency

Présenté par : FRILEUX Marie

**Entreprise d'accueil : Greenpepper Agency
Avenue Roger Vandendriessche 18
1150 Bruxelles, Belgique**

Dates de stage : du 23/04/18 au 27/07/18

**Tuteur entreprise : MAYENCE Sophie
Tuteur universitaire : CLAVEAU Philippe**

**Master 1 (FI)
Master Marketing, Vente
2017 - 2018**



 Mémoire de stage

Fidélisation client

La fidélisation client en agence de communication : Le cas de Greenpepper Agency

Présenté par : Marie Frileux
Date du stage : 23/04/18 au 27/07/18
Tuteur entreprise : MAYENCE Sophie
Tuteur universitaire : CLAVEAU Philippe



Entreprise d'accueil : Greenpepper Agency
Avenue Roger Vandendriessche 18,
Bruxelles, Belgique



Master 1 (Formation initiale)
Master Marketing, Vente
2017-2018

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

La fidélité d'un client est définie comme étant "un attachement durable, préférentiel ou exclusif, à une entreprise ou à une marque". Favoriser la vraie fidélité des clients est aujourd'hui un enjeu important pour les entreprises, notamment pour celles exerçant sur des marchés fortement concurrentiels comme celui des agences de communication. Des clients fidèles ont en effet tendance à acheter plus, à recommander plus et à s'impliquer davantage dans l'élaboration de l'offre de l'entreprise. Il s'agit enfin d'une stratégie moins chère que l'acquisition client. Dans ce mémoire, nous verrons quelles types d'actions peuvent être mises en place par ces structures en prenant pour exemple l'agence de communication Greenpepper Agency basée à Bruxelles, en Belgique. Après avoir premièrement défini la notion de fidélité ainsi que ses enjeux et antécédents, puis réaliser un diagnostic de l'agence, une troisième partie sera consacrée à des recommandations. Celles-ci seront réparties en trois thématiques : la communication digitale, qu'il faudra optimiser, le marketing relationnel, dont il faudra mettre une stratégie en place, et la satisfaction client, qu'il faudra finalement créer et mesurer.

MOTS CLÉS

Fidélité client, stratégies de fidélisation, satisfaction client, relation durable, relation de confiance, communication personnalisée, GRC, marketing relationnel

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier M. Tanguy DESTRAY de m'avoir accueillie pendant trois mois au sein de sa structure et de la confiance qu'il m'a accordée.

J'adresse également tous mes remerciements à Mme. Sophie MAYENCE, ma tutrice, ainsi qu'à M. Yann BAUQUESNE, M. Christian BAUNE, M. Kevin LEMARCHAND et Mme. DELVAUX Vinciane pour leur accueil chaleureux, le temps qu'ils m'ont consacré et le partage de leur expertise au quotidien.

Merci à mon correspondant pédagogique, M. Philippe CLAVEAU, pour son suivi, son attention et sa réactivité.

Enfin, j'adresse mes remerciements à toute l'équipe pédagogique du Master 1 Marketing, Vente de l'IAE de Grenoble, pour m'avoir permis d'acquérir de solides connaissances et l'expérience nécessaire au bon déroulement de ce stage.

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	8
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : - LA FIDÉLISATION CLIENT	11
CHAPITRE 1 – DÉFINITIONS	12
I. Vraie, fausse et multi-fidélité.....	12
II. Enjeux de la fidélisation.....	12
III. Mesures de la fidélité	13
CHAPITRE 2 – FACTEURS DE FIDÉLITÉ.....	15
I. La satisfaction client	15
II. Les antécédents cognitifs	15
III. Les antécédents affectifs	16
CHAPITRE 3 – STRATÉGIES DE FIDÉLISATION.....	18
I. Qui fidéliser ?	18
II. Le marketing relationnel	19
III. Les outils de fidélisation client.....	19
PARTIE 2 - DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE GREENPEPPER AGENCY	21
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DE L'AGENCE.....	22
I. Diagnostic externe (macro et micro-environnement)	22
II. Diagnostic interne.....	25
III. Analyse concurrentielle	26
CHAPITRE 5 – SERVICES ET VALEUR AJOUTÉE.....	28
I. Analyse des services proposés.....	28
II. Diagnostics des ressources et compétences.....	29
III. Analyse du cycle de vie et comportement client.....	30
CHAPITRE 6 – ABSENCE DE FORTE STRATÉGIE DE FIDÉLISATION	31
I. Un même traitement pour tous les clients.....	31
II. Un fichier client incomplet.....	31
III. Des techniques de fidélisation non exploitées	32
PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS	34
CHAPITRE 7 – FIDÉLISER À TRAVERS LA COMMUNICATION	35
I. Optimisation de la stratégie de communication digitale.....	35
II. Personnalisation de la communication.....	36
III. Présentation claire des méthodologies et des <i>process</i>	36
CHAPITRE 8 – FIDÉLISER GRÂCE AU MARKETING RELATIONNEL.....	38
I. Création d'une relation durable	38
II. Développement d'une relation de confiance	39
III. Amélioration du suivi clientèle à travers un logiciel CRM.....	39
CHAPITRE 9 – FIDÉLISER EN AMÉLIORANT LA SATISFACTION CLIENT	41
I. Évaluer la satisfaction client	41
II. Optimisation de l'allocation des ressources	42
III. Ravir le consommateur	43
CONCLUSION.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	47
SITOGRAFIE.....	48

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS	49
GLOSSAIRE	50
TABLES DES ANNEXES	52
Annexe n°1 : Quelques concurrents de Greenpepper Agency	52
Annexe n°2 : Audit du site internet de Greenpepper Agency	55
Annexe n°3 : Typologie S.O.N.C.A.S	57
Annexe n°4 : Exemple de segmentation par chiffre d'affaire	58
Annexe n°5 : Exemples de <i>process</i> modélisés avec BPMN	59
Annexe N°6 : Ligne éditoriale du blog de Greenpepper Agency.....	60
Annexe N°7 : Enquête de satisfaction client.....	61
Annexe N°8 : Création du questionnaire en ligne grâce à l'outil Typeform.....	63
Annexe N°9 : Étude qualitative : éléments de service susceptibles de contribuer à la satisfaction client.....	64

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est issu du stage de fin d'année effectué dans le cadre de l'obtention du Master 1ère année Marketing, Vente dont les enseignements sont dispensés par l'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble.

J'ai souhaité réaliser mon stage de fin d'année dans une agence de communication car on trouve dans ces structures une grande diversité de projets et de profils, ce qui promet un enrichissement considérable. C'est dans l'agence Greenpepper Agency, située à Bruxelles en Belgique, que j'ai ainsi réalisé ce stage de 3 mois en tant qu'assistante chef de projet digital. Au cours de ce stage, j'ai ainsi été amené à participer à l'élaboration d'offres, à l'optimisation des *process* digitaux et à certaines étapes des projets. J'ai également effectué le suivi des opportunités et de projets *print*. La gestion de projet web demande plus de temps et mobilise plus de profils, ce qui me permet d'améliorer mes compétences en gestion de projet tout en découvrant les particularités des projets digitaux, leurs méthodologies et leurs outils.

En parallèle, j'ai travaillé sur ce qui fait maintenant l'objet de ce mémoire : la fidélisation client. En effet, en m'apercevant de l'absence de relation client au sein de la structure, j'ai pensé qu'il serait intéressant de mettre en pratique mes connaissances en marketing relationnel, une thématique ayant été largement abordée au cours de cette année d'étude. Ainsi, des solutions sont proposées dans ce mémoire pour aider l'agence à optimiser sa stratégie de relation client dans le but de fidéliser davantage sa clientèle et ainsi se développer, en parallèle d'une stratégie d'acquisition client.

Ce mémoire a été réalisé en utilisant des ressources bibliographiques et numériques, mais également grâce à des informations recueillies au cours de mon stage auprès de l'organisme d'accueil.

Certaines difficultés ont été rencontrées, notamment au cours de l'analyse du cycle de vie client dont les données n'étaient pas toujours aisément exploitables et lors de l'étude de l'allocation des ressources qui n'a pas pu être complètement réalisée par manque de temps et de ressources. Plusieurs des recommandations figurant dans ce dossier seront mises en œuvre pendant la suite de ce stage.

INTRODUCTION

Au cours de l'évolution du marketing, on observe un glissement d'un marketing transactionnel, ne s'attachant qu'à la valeur marchande d'une transaction, vers un marketing relationnel se focalisant sur la proximité entre l'entreprise et le client. Ce changement récent en faveur d'une approche relationnelle s'explique par la fusion des sphères économiques et sociales, qui se caractérise par le développement de valeurs extra-monétaires donnant lieu, par exemple, à l'attachement ou l'engagement envers une marque. Aujourd'hui, la notion de relation client est au cœur des problématiques marketing, en particulier dans les activités de services. Parallèlement, le secteur des agences de communication est un secteur où la concurrence intense pousse les agences à toujours trouver de nouveaux facteurs de différenciation et de nouvelles façon de communiquer face à une audience plus exigeante, volatile et méfiante. Par ailleurs, les services proposés sont des achats planifiés et non pas des achats courants, leur cycle de vie est donc plus long, ce qui le comportement client.

Dans ce contexte, il est parfois difficile pour les agences de communication de taille moyenne et en phase de développement comme Greenpepper Agency de choisir entre un objectif d'acquisition et de fidélisation client. En effet, la base de clients existants ne permet pas à elle seule de maintenir la croissance et doit être accompagnée d'une stratégie marketing dont l'objectif est la conquête de nouveau clients. Cependant, l'acquisition client représentant généralement un coût financier important pour ce type d'entreprise, celles-ci doivent réduire leur taux de perte client pour pouvoir se développer. Il s'agit donc bien de trouver le juste équilibre entre ces deux politiques interdépendantes. Mais quelles actions une agence de communication peut-elle mener pour fidéliser sa clientèle ? Cette analyse nous a mené à la problématique suivante :

La fidélisation client en agence de communication : le cas de Greenpepper Agency.

Dans un premier temps, nous définirons la notion de fidélisation client en abordant le concept de fidélité, en analysant ses différents facteurs et en identifiant les stratégies pouvant être utilisées dans une optique de rétention client. Ensuite, nous établirons un diagnostic de l'entreprise Greenpepper Agency à travers un diagnostic de son environnement et une analyse de ses services ainsi que de sa valeur ajoutée. Nous finirons par analyser sa gestion de relation client actuelle. Enfin, une dernière partie sera dédiée aux différentes recommandations faites à l'agence pour optimiser sa stratégie de fidélisation. Ces recommandations aborderont les

thématiques suivantes : la communication digitale de l'entreprise, le marketing relationnel et la satisfaction client.

PARTIE 1 :
-
LA FIDÉLISATION CLIENT

Chapitre 1 – Définitions

Dans ce chapitre, nous définirons dans un premier temps la notion de fidélité en identifiant ses différentes typologies, puis nous évaluerons les enjeux de la fidélisation client de nos jours. Nous terminerons par analyser les différentes mesures existantes de la fidélité.

I. VRAIE, FAUSSE ET MULTI-FIDÉLITÉ

D'après la 12e édition du Mercator, la fidélité d'un client est définie comme étant "un attachement durable, préférentiel ou exclusif, à une entreprise ou à une marque". Parmi les caractéristiques fondamentales de la fidélité, on retrouve le fait que la décision du consommateur soit libre, qu'elle persiste dans le temps, et ce, malgré les attaques de la concurrence. La fidélité est également une forme de résistance à la pression concurrentielle car le consommateur ne traite pas objectivement les offres et pratiques marketing de la concurrence. Elle peut reposer sur de multiples objets, mais nous pouvons distinguer deux de ses objets principaux : le produit (on parlera alors de processus transactionnel) et le prestataire (on parlera alors de processus relationnel). La fidélité a pour synonyme la "loyauté" client, un terme popularisé par le livre de Fred Reichheld paru en 1999 appelé *L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients*. Il existe plusieurs types de fidélité, mais il est particulièrement important de distinguer la vraie fidélité de la fausse fidélité. Bien que les deux aient des effets semblables, soit des achats répétés, les motivations et implications du client sont pourtant bien différentes. Lorsque ce dernier achète régulièrement une même marque parce que les barrières au changement sont trop importantes (coûts, difficultés, etc.), il s'agit de fausse fidélité car ces achats sont réalisés à défaut. On parle alors de rétention car le consommateur est comme prisonnier de la marque. La fausse fidélité peut également se traduire par une inertie du client, c'est à dire que n'étant ni satisfait, ni insatisfait, ce dernier ne changera pas ses habitudes. Il s'agit dans ce cas plus d'une multiplication d'échanges discrets que d'une véritable relation. La fidélité n'est pas exclusive, on peut en effet être fidèles à plusieurs marques et alterner les achats entre elles : c'est ce qu'on appelle la multi-fidélité ou la fidélité partagée. Cela répond à une demande de variété de la part du consommateur.

II. ENJEUX DE LA FIDÉLISATION

Selon Jean-Marc Lehu, la fidélisation est “la caractéristique d’une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente”. Elle repose donc sur la conservation et le développement de la clientèle existante. Cette stratégie comporte de nombreux avantages pour les entreprises aujourd’hui. Tout d’abord, fidéliser un client existant coûte jusqu’à dix fois moins cher que d’en conquérir un nouveau. En effet, les coûts engendrés par diverses actions de fidélisation sont inférieurs aux coûts de campagnes de prospections dont le retour sur investissement est loin d’être systématique. Un client fidèle achète également plus que les autres et plus souvent. C’est notamment ce que prouve la loi de Pareto appliquée au marketing, également appelée « effet de loyauté », selon laquelle une augmentation de 5% de la fidélité engendre une augmentation des profits de 15 à 30%. L’enjeu financier est donc important. Dans une société d’hyper consommation comme celle que l’on connaît, où les consommateurs sont de plus en plus exigeants et volatils et où la concurrence sur les marchés est de plus en plus intense, il est vital pour une entreprise de savoir conserver ses clients. La fidélité peut également devenir une technique de prospection. En effet, des clients fidèles et satisfaits auront tendance à recommander l’entreprise et ainsi devenir de vrais ambassadeurs. Favoriser la fidélité, et le bouche-à-oreille, est ainsi un moyen d’acquérir de nouveaux clients et créer de nouvelles opportunités commerciales. Un client fidèle peut aussi permettre à l’entreprise d’améliorer son offre. En effet, le lien affectif développé par le client le poussera à donner des retours constructifs et utiles à l’entreprise, à travers un questionnaire de satisfaction par exemple. Son implication ne fera que consolider ce lien. Enfin, une clientèle fidèle est par définition une clientèle qui connaît bien les processus de l’entreprise et ses services, ce qui signifie que les employés lui allouent moins de temps et sont donc plus productifs. Pour conclure, la fidélisation client, accompagnée en parallèle d’une stratégie de prospection, permet de stabiliser l’activité de l’entreprise.

III. MESURES DE LA FIDÉLITÉ

Une ressource aussi importante que la fidélité client doit donc être optimisée, ce qui nécessite de la mesurer. Il existe différents types de mesures de la fidélité. Les mesures comportementales, tout d’abord, se concentrent comme leur nom l’indique sur le comportement du client : on s’attachera alors à analyser son taux de nourriture*, les séquences d’achats (illustrées par Brown en 1952), les probabilités d’achat de l’achat répété et à lui attribuer un score grâce à la méthode RFM expliquée plus en détail par la suite. Les mesures attitudinales elles, s’attachent à l’intention de réachat déclarée, aux causes et aux effets, comme la recommandation ou le prosélytisme. Enfin, il existe des mesures qui combinent le

comportement et l'attitude du client, ce sont les mesures composites ou mixtes. Elles permettent notamment de comparer les déclarations de fidélité aux comportements observables et de classer les consommateurs en "très fidèles", "fidèles", "ambigus" ou "peu fidèles". Toutes ces mesures présentent des avantages mais ont néanmoins des limites. Les mesures comportementales sont plus facilement réalisables et exactes car elles sont basées sur des données marketing réelles, mais elles présentent de nombreuses limites comme le fait d'être moins accessibles et davantage tournées vers le passé. Les mesures attitudinales au contraire, ont l'avantage d'être prédictives. Cependant, elles sont souvent en désaccord avec les comportements effectifs et sont de nature qualitatives, ce qui signifie plus chères. Il est enfin possible de mesurer la fidélité par le *churn rate*, aussi appelé le taux d'attrition, qui mesure le phénomène de perte de clientèle ou d'abonnés.

Chapitre 2 – Facteurs de fidélité

Après avoir défini la notion de fidélité, nous nous attacherons dans un deuxième temps aux différents facteurs de la fidélité. En effet, la satisfaction client n'est pas la seule condition pour qu'un client soit fidèle. Des éléments cognitifs comme la confiance et l'engagement cognitif entrent également en jeu, tout comme des éléments d'ordre affectif comme l'attachement et l'engagement affectif.

I. LA SATISFACTION CLIENT

Selon la définition de France Qualité Publique (2004) "la satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu". C'est ce qu'explique le modèle de la disconfirmation des attentes développé en 1980 par Richard Oliver. Chaque client a des attentes précises lorsqu'il réalise un achat, mais c'est à ce moment-là qu'il en perçoit la vraie performance. Si cette performance perçue correspond à ses attentes, la satisfaction du client sera alors modérée. Si la performance perçue est inférieure à ses attentes, le client sera dans une situation d'insatisfaction. Par contre, si la performance va au-delà de ses attentes, le client sera satisfait. Peu à peu, nous sommes passés de l'idée d'une évaluation post-achat, soit une approche transactionnelle, à une évaluation continue, soit une approche relationnelle. Il s'agit donc aujourd'hui de considérer le cumul de satisfactions sur l'ensemble des expériences d'achat et non pas seulement après un achat unique. Un client satisfait est susceptible de réaliser de nouveau un achat chez une même marque et donc d'intensifier sa relation avec elle. C'est pour cette raison qu'il est important pour une entreprise de mesurer la satisfaction de sa clientèle, mais ce n'est pas la seule. Mesurer la satisfaction permet également de réduire les coûts liés à l'insatisfaction, d'accompagner la stratégie d'acquisition client et d'adopter une démarche d'amélioration continue. Il faut cependant retenir que la satisfaction n'est pas une condition systématique de la fidélité. En effet, un client satisfait ne sera pas forcément fidèle car d'autres conditions entrent en jeu. On sait également que la satisfaction client est composée de deux continuums différents à savoir la satisfaction et l'insatisfaction. Il est donc important de mesurer les deux car sinon, les résultats ne sont pas exploitables.

II. LES ANTÉCÉDENTS COGNITIFS

Pour créer la fidélité, deux antécédents cognitifs sont nécessaires chez le client : sa confiance et son engagement. “La confiance dans une marque, du point de vue du consommateur, est une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l’intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque”¹. La confiance est donc le résultat de plusieurs facteurs : l’intégrité de la marque qui renvoie à son honnêteté, sa sincérité et sa déontologie, la crédibilité, qui renvoie à ses compétences, à son expertise et à sa capacité à tenir ses engagements, et la bienveillance de la marque qui renvoie à sa volonté d’agir dans le sens des intérêts du client. La confiance est nécessaire pour développer une relation, mais pas suffisante pour créer la fidélité attitudinale. C’est un concept cumulatif qui nécessite de nombreux échanges satisfaisants mais qui a l’avantage de réduire les conflits, faciliter leur résolution s’il y en a, diminuer les coûts transactionnels et favoriser le travail en commun. L’entreprise n’est pas la seule à entretenir la confiance, le personnel et l’environnement peuvent aussi y contribuer. L’engagement cognitif quant à lui “découle d’un jugement de valeur de la part du consommateur quant à la supériorité de la marque, le conduisant à faire le maximum d’efforts afin de maintenir la relation avec la marque sur le long terme”². Il repose sur un calcul entre le coût de la relation et les bénéfices qu’en retire le client. Ce dernier mesure aussi le risque de perdre un statut, des privilèges et le sentiment de dépendance. Le risque perçu est en effet une dimension importante de l’engagement cognitif. Il en existe deux types : le risque *locked in*, basé sur une perte en cas de changement de partenaire, et le risque *value based* lié à la valeur perçue.

III. LES ANTÉCÉDENTS AFFECTIFS

La fidélité est également créée par deux antécédents d’ordre affectif : l’attachement à la marque et l’engagement affectif. “L’attachement traduit une réaction affective durable et inaliénable envers la marque telle que la séparation serait douloureuse et exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci”³. Il a une dimension identitaire qui se crée de par la dimension symbolique des objets et la congruence d’image et de personnalité, mais également une dimension temporelle et nostalgique. Le consommateur établit en effet une connexion entre la marque et certains événements, elle lui rappelle alors des souvenirs. L’attachement va créer

¹ Gurviez P. & Korchia M., Proposition d’une échelle multidimensionnelle de la confiance dans la marque, Recherche et Applications en Marketing, 2002, 17, 3, p. 1-58.

² Christophe Terrasse. L’engagement envers la marque. Proposition d’un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs. Sciences de l’Homme et Société. HEC PARIS, 2006

³ Christophe Terrasse. L’engagement envers la marque. Proposition d’un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs. Sciences de l’Homme et Société. HEC PARIS, 2006

la peur du manque de la marque, de la tristesse ou de l'anxiété si le consommateur est séparé du produit ou service, mais aussi de la joie, de la fierté et du confort en sa présence. L'engagement affectif découle des valeurs partagées, des sentiments d'identification et d'attachement affectif que le consommateur entretient avec la marque sur le long terme. Le consommateur désire maintenir la relation pas pour des raisons économiques mais parce qu'il a développé un sentiment d'allégeance à la marque. La fidélité à la marque devient ainsi une norme difficilement remise en cause. Cet engagement affectif peut être de deux types : il peut être basé sur une envie réelle de maintenir la relation ou il peut découler d'une obligation liée aux normes affectives préalablement développées. Dans ce cas, on parle d'"obligation ressentie" de rester fidèle : elle repose sur une pression sociale, un besoin d'intégration à un groupe, de reconnaissance par ses pairs. Cet engagement obligé à une marque est fréquent sur les marchés en lien avec l'apparence et se développe au cours de la socialisation de l'individu. Cette fidélité attitudinale est engendrée par l'attachement et l'engagement affectif est très solide.

Chapitre 3 – Stratégies de fidélisation

Nous connaissons désormais les antécédents de la vraie fidélité client. Ce dernier chapitre sera consacré à la mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation. Nous verrons dans un premier temps comment savoir quels clients fidéliser puis nous définirons ce qu'est le marketing relationnel et comment celui-ci participe à la rétention client. Enfin, nous donnerons quelques exemples d'outils de fidélisation client.

I. QUI FIDÉLISER ?

Lorsque l'on planifie une stratégie de fidélisation, on ne prend pas en compte l'ensemble de la clientèle mais seulement une partie. Il s'agit de se concentrer sur les clients à fort potentiel et à forte valeur, c'est à dire ceux qui rapportent le plus à l'entreprise et qui sont susceptibles de lui rapporter plus qu'ils ne lui coûtent. On analyse alors le portefeuille clients en utilisant principalement la méthode RFM (Récence, Fréquence et Montant) fondée sur l'idée qu'à chiffre d'affaire égal, il vaut mieux un client achetant peu mais souvent, qu'un acheteur dépensant beaucoup mais seulement une fois par an. Cette méthode repose sur le calcul d'un score composé de notes attribuées aux clients sur trois dimensions de leur comportement : la date de la dernière transaction, le montant dépensé pendant une période donnée et la fréquence des transactions sur cette période. Les notes sont ensuite pondérées selon les spécificités de l'activité de l'entreprise. Il est ensuite possible de former des groupes de clients selon les notes obtenues. Un autre indicateur permet de savoir qui fidéliser : la valeur à vie d'un client (*customer life-time value*). Il s'agit de la somme des profits réalisés sur un client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie commerciale. On choisira une politique de rétention envers un client lorsque le flux de revenus actualisés sera supérieur au flux des investissements nécessaires pour maintenir la relation dans le temps. Cet outil est cependant plus largement utilisé dans les grandes entreprises disposant d'un service d'études développé que dans des PME, du fait des difficultés de calcul. Enfin, des paramètres propres à chaque client sont aussi à prendre en compte pour caractériser leur relation avec l'entreprise et leur rentabilité, comme la réactance psychologique et l'orientation relationnelle. La réactance psychologique est une motivation qui provoque chez certaines personnes une attitude de retrait ou de rejet face à des tentatives de contrôle de leur comportement ou une menace de leur liberté de choix. Certaines personnes sont plus réactantes que d'autres. Ainsi, certains clients veilleront à ne pas dépendre d'une agence de communication ou encore à ne pas initier plus de projets qu'ils ne l'avaient prévu, malgré les conseils de l'agence qui sont alors perçus comme

une tentative de contrôle. L'orientation relationnelle correspond à un trait de personnalité du consommateur qui le pousse à s'engager volontairement dans une relation durable avec l'entreprise. Il est important de la prendre en compte dans une politique de fidélisation car elle permet aussi de segmenter la clientèle.

II. LE MARKETING RELATIONNEL

Le marketing relationnel est l'ensemble des actions marketing qui visent à établir une relation entre une marque et sa cible afin de la fidéliser sur le long terme. Il s'agit donc d'une approche continue et transversale qui s'oppose au marketing transactionnel traditionnel. Dans cette approche, le rapport entre l'entreprise et sa clientèle doit être gagnant-gagnant, soit profitable aux deux parties. Les objectifs généraux de la gestion de la relation client (GRC) sont d'augmenter le nombre de client, la durée de vie du client, la marge sur chaque client et le retour sur investissement. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit suivre un cycle de GRC composé de cinq étapes. La première étape est la gestion des contacts, elle renvoie à la collecte et au tri de données client permettant d'établir une base de données. Celle-ci doit être actualisée et enrichie régulièrement. La deuxième étape correspond à l'historique des échanges : il est important pour l'entreprise de savoir à quel moment le client a été contacté, quelle a été sa réponse ou de connaître la nature et la date de ses achats. Cela nous amène à la troisième étape qui est la gestion des besoins : avoir ces renseignements permettra d'anticiper les besoins du client et de réaliser des actions commerciales diverses constituant la quatrième étape. La cinquième étape est celle du suivi de la satisfaction. Elle permet entre autres d'entrer dans une démarche d'amélioration continue des services et de meilleure écoute client. Le respect de ce cycle permet à l'entreprise d'avoir une relation personnalisée avec chacun de ses clients.

III. LES OUTILS DE FIDÉLISATION CLIENT

Les besoins des clients à forte valeur ajoutée auxquels doit répondre la fidélisation sont de trois niveaux : les besoins vitaux, de confort et de reconnaissance. Pour une entreprise, il est possible de répondre aux besoins vitaux par un bon produit ou service, c'est à dire un produit ou service de qualité, qui respecte ces engagements. Le besoin de confort peut être satisfait par une relation personnalisée comme l'offrent les services après-vente, les services associés ou encore les interlocuteurs dédiés. Enfin, le besoin de reconnaissance peut être satisfait par des privilèges et accompagnement qui visent également à récompenser la fidélité et développer

un sentiment d'appartenance, comme les clubs partenaires ou les services premium (invitation à des événements exclusifs, offres promotionnelles, etc.). La fidélisation est en effet souvent associée à des pratiques marketing visant à récompenser la fidélité du consommateur, comme les cartes de fidélité, les codes promotionnels, les ventes privées, les cadeaux ou encore le parrainage. Pourtant, ce type d'outils ne représente qu'un aspect de la fidélisation. Des outils de ciblage et de segmentation comme les logiciels CRM sont également très utilisés pour fidéliser certains clients en particulier. Il est également important de simplifier la relation entre l'entreprise et le client. Certains moyens d'information sont donc à privilégier comme les réseaux sociaux, le blog ou l'emailing.

La fidélisation est donc devenue de nos jours un enjeu majeur pour les entreprises, notamment grâce à sa capacité à stabiliser leur activité et leur permettre de résister à la concurrence toujours plus intense. Nous avons vu que la satisfaction client, mais également des antécédents cognitifs et affectifs comme la confiance, l'engagement ou encore l'attachement étaient nécessaires pour susciter la vraie fidélité. Cependant, une politique de rétention client ne s'applique pas à l'ensemble de la clientèle et nécessite d'identifier les clients à forte valeur ajoutée. Certains indicateurs varient également selon le secteur d'activité de l'entreprise, c'est pourquoi il nous faudra dans un second temps réaliser un diagnostic de l'agence Greenpepper.

PARTIE 2

-

DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE GREENPEPPER AGENCY

Chapitre 4 – Présentation de l'agence

Dans l'objectif d'établir la situation actuelle de l'entreprise, un diagnostic externe sera mené afin d'identifier les éléments relevant du macro et du micro-environnement susceptibles d'impacter l'entreprise. Il conviendra ensuite de réaliser un diagnostic interne qui concernera les propres capacités de l'agence à évoluer dans cet environnement. Enfin, une analyse concurrentielle sera menée afin de mesurer le degré de maîtrise de cinq aspects différents : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des services de substitution, la menace des nouveaux entrants et l'intensité de la concurrence.

I. DIAGNOSTIC EXTERNE (MACRO ET MICRO-ENVIRONNEMENT)

Nous réaliserons cette analyse de l'environnement grâce à deux outils qui sont l'analyse PESTEL et la matrice SWOT. Dans le diagnostic externe qui va suivre, ces deux outils seront combinés pour une lecture plus aisée.

Opportunités

Tout d'abord, l'environnement économique de l'agence est un paramètre non-négligeable. En effet, la mondialisation des marchés tout d'abord, est synonyme d'un meilleur accès aux capitaux, aux technologies et des importations moins coûteuses. De plus, en étant implantée à Bruxelles, capitale européenne ayant une position centrale en Europe, Greenpepper bénéficie d'un environnement économique dynamique où de nombreux acteurs internationaux se côtoient. Il s'agit donc d'une réelle opportunité en terme de développement de sa clientèle et de notoriété. La capitale accueille généralement les sièges sociaux de grandes entreprises où sont concentrées toutes les fonctions décisionnelles et qui préfèrent faire appel à des agences sur place pour plus de réactivité. Cela pourrait également lui permettre, dans un objectif à plus long terme, de se développer plus rapidement à l'international. Les clients de Greenpepper proviennent principalement de la région de Bruxelles et de la province du Brabant wallon. La Wallonie étant une région traditionnellement plus industrielle et moins riche que la Flandre, les besoins en transition digitale sont plus importants, ce qui représente pour l'agence un vivier de prospects.

Sur le plan technologique, de très nombreuses opportunités s'offrent aux acteurs de la publicité et de la communication car il s'agit d'un secteur en constante évolution. L'ère du

numérique dans laquelle nous nous trouvons actuellement poursuit sa croissance et touche profondément tous les secteurs d'activités, engendrant ainsi une augmentation de la demande générale en matière de communication digitale. En parallèle, la croissance exponentielle du volume de données recueillies par ces supports digitaux nécessite l'intervention d'experts en marketing et communication afin d'analyser ces données et augmenter la performance et la mesure des campagnes. Le *Big data* et les technologies qui l'accompagne comme le *text-mining**, le *machine-learning** ou la *data visualisation** génèrent aujourd'hui des opportunités en terme d'analyse de données et donc de performance. D'autres technologies comme les objets connectés, la *blockchain**, la réalité virtuelle et augmentée ou encore l'intelligence artificielle représentent d'importantes opportunités, qu'elles soient commerciales (nouveaux produits dont il faut réaliser la communication) ou techniques (application de ces technologies dans la manière même de communiquer).

Avec le *Big data* sont apparu plusieurs problématiques dont la protection des données personnelles. Ainsi, l'environnement légal des entreprises européennes a récemment changé suite à l'application de la réglementation GDPR visant à cadrer le traitement et la collecte des données personnelles. La sécurité étant devenu un critère important dans la sélection d'un service, une mise en conformité rapide pourrait constituer un avantage concurrentiel certes temporaire mais puissant. D'autres opportunités sont à saisir suite à la mise en vigueur de cette réglementation : les individus dont les données seront récoltées suite à leur consentement seront plus qualifiés, ce qui optimisera notamment les actions marketing. Enfin, la confiance des clients, élément constitutif de la fidélité, sera renforcée.

En ce qui concerne les facteurs sociologiques et culturels, ceux-ci sont nombreux à influencer sur les entreprises aujourd'hui. Les internautes étant de plus en plus réfractaires à la publicité jugée trop intrusive et sans valeur ajoutée, communiquer d'une autre façon, en utilisant l'*advertainment** par exemple, est désormais un défi stratégique pour les agences de communication. On observe également que de manière général, un client recherche une expérience personnalisée et ce à travers tous les points de contact. Les besoins en traduction et en déclinaisons de supports sont enfin plus importants en Belgique, pays ayant deux langues officielles : le français et le néerlandais.

Au niveau politique, il existe des aides au développement de la communication des PME allouées par la Wallonie, région francophone du sud de la Belgique (AWEX, dOPPIO, etc.). Bien que ce type de clientèle ne soient pas particulièrement recherchée par l'agence, ces aides peuvent tout de même permettre la signature de contrats.

Pour finir, sur le plan écologique, les préoccupations environnementales étant de plus en plus présentes, plusieurs chartes et labels ont été créés dans le but de récompenser les

organisations qui agissent pour réduire l'impact de leur activité sur l'environnement. Parmi ceux-ci, on retrouve le Label Entreprise Écodynamique délivré par Bruxelles Environnement (client de l'agence), l'Écolabel européen et la charte de l'entreprise durable.

Menaces

Parmi les facteurs économiques pouvant avoir une influence négative sur l'entreprise, la mondialisation des marchés et la concurrence intense du secteur, à laquelle s'ajoutent les agences *pure player**, constituent les plus grandes menaces. Cette concurrence malmène notamment les agences indépendantes qui ont souvent vocation à être rachetées par de plus grands groupes. Pour cette raison, un grand nombre d'agence choisissent de se spécialiser pour survivre. Enfin, le cycle de vie d'un client chez une agence de communication a tendance à être plus court qu'auparavant : plus de sept ans il y a une vingtaine d'années contre une moyenne mondiale de trois ans en 2015⁴.

Sur le plan légal, nous avons évoqué précédemment la réglementation GDPR comme étant une opportunité. Il pourrait tout aussi bien s'agir d'une menace, puisqu'elle est associée à une augmentation de la complexité du travail, un risque de sanctions financières mais aussi un risque d'atteinte à la réputation si l'entreprise ne s'y conforme pas ou ne possède pas d'expertise en la matière. En Belgique, le secteur est également très réglementé. Plusieurs codes généraux, sectoriels et intersectoriels régissent la publicité et sont appliqués par le Conseil de la Publicité dont dépend le Jury d'éthique publicitaire (JEP).

Enfin, l'environnement sociologique et culturel dans lequel évolue l'agence comporte certaines particularités pouvant avoir un effet néfaste, comme le fait que de manière générale, les audiences deviennent de plus en plus difficiles à capter, fragmentées et volatiles. Ceci a pour conséquence d'affaiblir l'impact et l'attractivité des offres. On remarque également une certaine incompréhension de la clientèle vis-à-vis des tâches et de la procédure de travail des agences de communication (par exemple, des institutions qui lors d'appels d'offre pour la réalisation d'une identité graphique demandent de fournir des pré-projets) ainsi qu'une méfiance due à la peur de perte d'autonomie. Ces appels d'offre non rémunérés doivent être préparés en parallèle des projets et ne dévoilent souvent qu'une partie de la problématique de l'annonceur. Pour finir, la Belgique s'illustre par son caractère multiculturel et ses marchés plus ouverts vers l'extérieur. Ceci peut cependant être une menace dans la mesure où des entreprises étrangères vont être plus à même de se développer et de s'approprier le marché (c'est notamment le cas

⁴ Pub.be : 5 conseils pour bien gérer la relation avec votre agence en 2017, 11/11/2017 [<https://pub.be/fr/5-conseils-pour-bien-gerer-la-relation-avec-votre-agence-en-2017/>]

de l'agence américaine J. Walter Thompson), contrairement à des pays à culture unique comme la France, où l'adaptation culturelle est plus difficile.

II. DIAGNOSTIC INTERNE

Forces

Greenpepper Agency est une agence domestique œuvrant uniquement de manière locale, à Bruxelles. Elle connaît ainsi bien le terrain de l'annonceur et peut délivrer une stratégie de communication efficace et sur mesure. Avec un nom et une communication effectuée en anglais, l'agence dispose d'une bonne image lui permettant de développer sa clientèle internationale. Au niveau de son marketing mix, elle propose des prix très légèrement supérieurs à la moyenne de ses concurrents, qui lui permettent de s'imposer comme une agence à la fois accessible et qualitative. Pour sa promotion, Greenpepper utilise différents supports de communication : son site internet, les réseaux sociaux, la plateforme Sortlist et parfois la presse en ligne en ce qui concerne la communication digitale. Des *rolls-up*, plaquettes de présentation et cartes de visite pour sa communication *print* et pour son marketing direct, des coffrets cadeaux et un objet publicitaire "*multitool*" illustrant sa polyvalence. L'agence est également membre du BNI, un réseau d'affaires professionnel basé sur la recommandation mutuelle, ce qui lui permet de développer son réseau et sa notoriété. Concernant la relation client, l'agence, et notamment M. Tanguy Destray, directeur de Greenpepper, entretient avec la plupart d'entre eux une relation de proximité et de confiance, ce qui est en cohérence avec le renforcement de la proximité des relations client que l'on observe de nos jours. L'agence fait également preuve de flexibilité et de réactivité. Elle est ainsi capable de s'adapter rapidement aux changements qui apparaissent dans le secteur, à l'instar d'un grand groupe.

Faiblesses

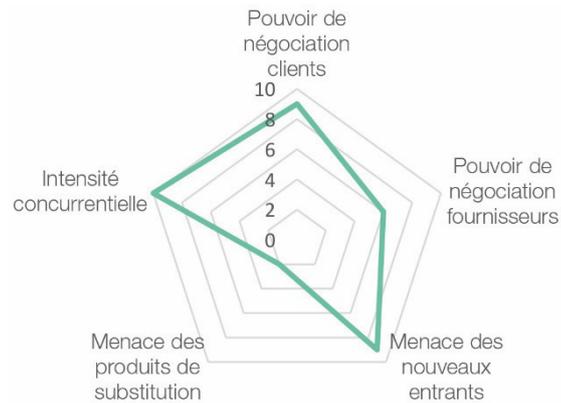
Cette flexibilité que nous venons d'évoquer peut cependant devenir une faiblesse dans le cas où l'agence se plie à chaque demande de son client, notamment quand celles-ci ne font pas partie de la demande initiale. L'élaboration des offres est également une faiblesse pour l'entreprise. Celles-ci sont parfois un peu trop évasives pour le client ce qui peut provoquer des interrogations et un sentiment de méfiance. Greenpepper Agency a besoin de restructurer ses offres en définissant de façon claire et compréhensible ses *process* et sa méthodologie de gestion de projet. La nature de l'entreprise, soit une agence indépendante, contraint l'agence à se spécialiser pour perdurer. Or, l'agence se présente à la fois comme une agence 360°, une

agence créative et une agence web. Ce positionnement devrait donc être revu et optimisé afin que Greenpepper puisse davantage se différencier. La promotion des services de l'agence est globalement bien assurée, mais une amélioration pourrait être apportée au site internet, notamment en terme de contenu et de référencement. Concernant son marketing mix, les services proposés sont divers, mais pourraient être plus complets en proposant par exemple des services en marketing digital, *community management* ou encore référencement payant. Ils seraient également l'occasion de pérenniser la relation client. Ceci pourrait être un objectif à long terme qui demanderait à l'agence plusieurs recrutements et formations.

III. ANALYSE CONCURRENTIELLE

Afin de procéder à cette analyse, nous utiliserons le modèle des cinq forces concurrentielles développé par Michael Porter : l'intensité de la concurrence, la menace des nouveaux entrants potentiels, le pouvoir de négociation des clients actuels, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la menace des produits de substitution. À ces cinq forces s'ajoute également la force des pouvoirs publics. Elle permettra d'identifier les facteurs clés de succès d'une entreprise appartenant au secteur des agences de communication à Bruxelles. Premièrement, il s'agit d'un marché concentré où les concurrents sont donc très nombreux (Cf Annexe n°1 page 52), notamment autour des activités du digital. C'est aussi un secteur dynamique à l'origine de nombreux nouveaux emplois. Les barrières à l'entrée et à la sortie étant quasiment inexistantes, les nouveaux entrants sont nombreux. Il s'agit surtout de nouvelles agences de petite taille mais très spécialisées (événementiel, marketing, *motion design*, etc.), représentant donc une menace forte. Cette forte concurrence confère aux clients un grand pouvoir de négociation puisqu'ils sont en mesure de comparer les agences, notamment à travers les appels d'offre, afin d'obtenir la meilleure rentabilité possible. Le prix étant un critère de choix déterminant pour un annonceur, les agences sont souvent poussées à réduire leurs tarifs pour avoir une chance d'être sélectionnées. Cette pratique n'est pas courante chez Greenpepper, qui estime vouloir être choisie non pas grâce à des prix attractifs mais grâce à la qualité de son travail. À plusieurs reprises, l'agence a été sélectionnée lors d'appels d'offre mais n'a cependant par la suite pas été retenue. L'agence, comme beaucoup d'agences de communication, collabore avec des prestataires afin de réaliser des tâches qu'elles ne peuvent pas effectuer en interne (comme des imprimeurs, vidéastes, photographes, hébergeurs, etc.). De par leur caractère indispensable à l'aboutissement du projet les plaçant en position de force, nous pouvons dire que leur pouvoir de négociation est important. Cependant, les agences étant des clients réguliers et souvent importants pour les prestataires, elles ont aussi un pouvoir de négociation non-négligeable. En somme, le pouvoir de négociation des fournisseurs est moyen. Concernant la menace des

produits de substitution, celle-ci peut être considérée comme faible car la seule autre solution pour les annonceurs est de réaliser leur communication en interne. Les services qu’offrent les agences de communication leurs sont propres et ne sont pour l’instant pas substituables. Enfin, les pouvoirs publics, comme l’État, les institutions européennes ou les agences de régulation peuvent avoir un impact stratégique important sur les agences à travers les réglementations mises en place ou l’attribution de subventions, c’est pourquoi nous considérerons leur pouvoir comme modéré.



Représentation graphique “radar” des 5 forces de Porter pour l’agence Greenpepper
Agency

Suite à cette analyse, nous pouvons identifier plusieurs facteurs clés de succès. Afin de diminuer l’intensité concurrentielle et la menace de nouveaux entrants, l’agence pourrait adopter une stratégie de différenciation par l’expertise gagnée au fil des années et par sa stratégie d’*inbound marketing**; mais aussi développer une stratégie de fidélisation. Pour s’adapter au fort pouvoir de négociation des clients, une stratégie d’alignement des prix ne semble pas adaptée car elle tirerait les compétences vers le bas. L’objectif serait plutôt d’apporter une valeur ajoutée perceptible par les prospects et clients. Une veille tarifaire doit tout de même être réalisée afin de surveiller le marché et être en mesure de réaliser des changements au moment opportun.

Chapitre 5 – Services et valeur ajoutée

Dans ce chapitre, nous identifierons les avantages concurrentiels de l'entreprise à travers l'analyse de plusieurs éléments : les services proposés, les ressources (humaines, financières et matérielles) et compétences possédées, et la clientèle actuelle. Cette analyse nous permettra également de distinguer les axes d'amélioration de l'agence.

I. ANALYSE DES SERVICES PROPOSÉS

Greenpepper Agency est une agence de communication offrant de multiples services. Elle s'organise en différents pôles réunissant des compétences diverses : le service *Digital*, le service *Print*, le service *Strategy* et le service *Event*. Le service *Digital* se consacre principalement à la création de sites internet. Cette prestation comporte les éléments suivants : analyse fonctionnelle, structure du site internet (UX), Design (UI), Développement (CMS, intégration responsive, insertion du contenu, module de formulaires, etc.), gestion technique (domaine/hébergement, module de référencement naturel, Google Analytics, formation à la gestion du CMS) et gestion de projet (kick-off meeting et suivi). Les demandes sont plus rares qu'en *Print*, mais les budgets sont plus importants. C'est donc l'un des services phares de l'agence. Le service *Print* est le service le plus dynamique en terme de fréquence de demande client. C'est également sur ce service que s'est développée Greenpepper Agency à ses débuts. Il intègre différentes prestations comme la création d'identité graphique, le design et la création de supports de communication (flyers, magazine, brochure, bannières pour réseaux sociaux, rolls-up, cartes de visite, etc.). C'est au sein de ce service que l'agence a le plus recours à des prestataires.. En terme de chiffre d'affaire, le service *Print*, qui génère beaucoup de demandes à petits budgets, rapporte quasiment autant que le service *Digital*. Nous pouvons donc le considérer comme le service phare de l'agence. Le service *Strategy* a pour objectif de donner un regard extérieur et professionnel sur une marque à travers une analyse de l'environnement de l'entreprise, et de proposer une stratégie de communication en accord avec l'identité de la marque. C'est un service délivré plus rarement et que l'agence aimerait développer davantage. Le service *Event* a quant à lui été recréé très récemment (avril 2018). Greenpepper Agency proposait en effet un service de communication événementielle jusqu'à sa restructuration en 2015. Le service *Event* a pour tâche l'organisation, la communication et le suivi d'événements destinés aux professionnels (salons, foires, soirées d'entreprise, etc.). Greenpepper œuvre donc uniquement en *BtoB*. Cette gamme de service a donc pour vocation de satisfaire différents besoins opérationnels des clients. Afin de développer le service le plus porteur de l'agence et

permettre une synergie entre les produits, la gamme *Digital* pourrait être élargie en ajoutant un service de gestion des réseaux sociaux ou de marketing digital à travers le recrutement d'un nouveau profil. Cette gamme de services est amenée à évoluer dans un futur proche, l'entreprise étant actuellement en train de revoir son positionnement.

II. DIAGNOSTICS DES RESSOURCES ET COMPÉTENCES

Concernant les ressources humaines de l'entreprise, sept personnes aux profils divers sont actuellement employées dans l'entreprise. Le service *Digital* est composé de deux personnes : Christian Baune et Kevin Lemarchand. Christian est un analyste développeur. Il offre le conseil et le soutien technique à l'équipe numérique. Parmi ses tâches, on retrouve l'analyse fonctionnelle, le développement et la gestion de l'infrastructure pour les clients (déploiements, DNS, base de données). Kevin est graphiste et développeur front-end. Il offre son expertise dans la conception graphique et la création de sites web. Parmi ses tâches, on retrouve la création de designs web et de *wireframes**; l'analyse SEO/UX, l'intégration et le développement de sites web, la création et la configuration de campagnes d'emailing. Le service *Print* est assuré par Yann Bauquesne, graphiste et directeur artistique. Il remplit les tâches suivantes : analyse et mise en place de stratégie de communication, création d'identité visuelle, design et création de supports de communication, animation des réseaux sociaux pour l'agence. Le service *Event* est géré par Vinciane Delvaux. Vinciane a des compétences en communication événementielle, achat et planification médias, relations publiques et stratégie médiatique. La gestion de projet est assurée par Sophie Mayence. Elle maîtrise différentes méthodologies de gestion de projet et représente le point de contact entre le client et l'agence. Hubert Destray a un statut de freelance et est responsable de la comptabilité. Il s'occupe entre autres d'établir les factures, les paies et les comptes annuels. Enfin, la partie commerciale et gestion d'entreprise est essentiellement réalisée par Tanguy Destray, gérant de l'agence et graphiste de formation. Toutes ces prestations sont tarifées selon le même prix calculé par rapport aux coûts variables, aux coûts fixes et au pourcentage de marge de l'agence. Celle-ci prévoit d'instaurer à moyen terme un listing de prix selon les profils de son équipe et tâches. La diversité des talents présents dans l'agence lui permet de bénéficier d'une expertise diversifiée. Cependant, suite au licenciement d'un employé, l'agence souffre d'un manque de main d'œuvre pour assister le pôle digital et a pour objectif d'embaucher un nouveau profil d'ici août 2018. En ce qui concerne les ressources financières de l'entreprise, celle-ci dégagne une marge raisonnable mais aimerait rendre les projets web complexes plus rentables. Enfin, l'activité de l'entreprise ne nécessite pas un appareil productif important et sophistiqué. Elle dispose cependant d'un équipement récent et fiable.

III. ANALYSE DU CYCLE DE VIE ET COMPORTEMENT CLIENT

Chez Greenpepper Agency, l'acquisition client est une démarche longue et par conséquent chère : entre quatre et six mois s'écoulent entre le premier contact avec le prospect et son premier contrat. Une fois clients, ces derniers le restent entre trois et quatre ans. Le département *Digital* est celui rapportant le plus à l'agence, en effet, il s'agit des projets aux plus gros budgets. Cependant, le département *Print* rapporte globalement autant que le département *Digital* grâce à des projets à plus faibles budgets mais plus fréquents. En effet, il arrive que certains clients refassent appel à l'agence pour des impressions ou la création de supports *print* comme des *flyers*, brochures ou *roll-ups*. C'est ce type de fidélité que nous souhaiterions notamment développer. Il est important de rester à l'écoute des prospects et clients, et plus particulièrement de leurs besoins. Suite à plusieurs non-sélections, il est apparu clair que les prospects manquaient d'information et de confiance en Greenpepper dont ils percevaient mal la plus-value. Pour anticiper les besoins des clients, il faut tout d'abord bien les connaître, tout comme le cycle de vie de chaque service proposé par l'agence. Par exemple, le cycle de vie d'un site internet étant en moyenne de 5 ans, l'agence sait que ce type d'offre ne sera pas recherchée par le client avant plusieurs années. À l'inverse, une soirée d'anniversaire d'entreprise sera organisée chaque année et pourra potentiellement être accompagnée de services *print* et digitaux comme la création d'invitations ou une campagne d'*emailing*. Il y aura donc des actions de relances à mettre en place.

Chapitre 6 – Absence de forte stratégie de fidélisation

Un des moyens de diminuer la menace que pourraient représenter de nouveaux entrants sur le marché des agences de communication est la fidélisation client. Cette stratégie permettrait en effet d'éviter que les clients actuels de l'agence ne passent à la concurrence à la suite d'un démarchage car, comme nous l'avons évoqué précédemment, ceux-ci sont de plus en plus volatiles. Or, pour l'instant, Greenpepper Agency n'est pas dans une optique de fidélisation pour les trois raisons suivantes : tous les clients sont traités de la même façon, le fichier client est incomplet et plusieurs techniques de fidélisation ne sont pas exploitées.

I. UN MÊME TRAITEMENT POUR TOUS LES CLIENTS

Chez Greenpepper Agency, tous les clients sont de manière générale traités de la même façon : les prises de contact, discours et offres sont globalement les mêmes. La seule différence de traitement est réservée aux clients membres du BNI (*Business Network International*), qui ont une réduction de 10% sur leurs offres. Pourtant, chaque client est différent de par son profil et de par son importance pour la structure en terme de chiffre d'affaires généré. Les clients fidèles ne sont par exemple pour l'instant pas récompensés. À l'inverse, la faible proportion de clients peu rentables n'est pas identifiée, ce qui ne permet pas à l'entreprise de mettre un terme à la relation commerciale en adoptant une stratégie d'abandon. Le traitement d'un client mécontent sera également différent de celui d'un client satisfait : ceux-ci n'ont pas les mêmes attentes et les mêmes comportements, il s'agira donc de bien identifier les éléments d'insatisfaction et d'y répondre en proposant une solution adaptée. De même, il existe plusieurs typologies de clients correspondant à des besoins et motivations bien particulières. Plus l'agence sera à même d'identifier ces profils, plus elle pourra adapter ses actions et ainsi apporter de la satisfaction. Ces traitements préférentiels ne peuvent être faits que si l'agence est à l'écoute de ses clients et collecte des données dans une optique de personnalisation de la relation.

II. UN FICHER CLIENT INCOMPLET

Un fichier client est un document répertoriant de façon structurée des informations récoltées par l'entreprise sur ses clients ou prospects. Avant avril 2018, l'agence utilisait le progiciel de gestion intégré (ERP) appelé QuoJob, conçu spécialement pour les agences. Ce logiciel permet de centraliser les données relatives aux prospects, clients, projets, collaborateurs et

fournisseurs. Il présente certains avantages, mais également de trop nombreux inconvénients qui ont poussé l'agence à migrer vers le logiciel Teamleader. Ce nouveau logiciel comporte davantage de fonctionnalités, notamment un module CRM, et permet une gestion de projet de A à Z de façon plus simple et ergonomique. Pour l'instant, l'agence possède des données assez précises sur les entreprises clientes (numéro de TVA, secteur d'activité, nom et fonction du contact au sein de l'entreprise, numéro de téléphone, adresse email et historique de consommation) mais ne conserve aucune donnée relative au contenu des échanges et à leur fréquence. Une base de données incomplète comme celle-ci ne permet pas d'établir des profils et de segmenter la clientèle. De plus, l'agence n'a actuellement pas de vision claire et détaillée de ses résultats par client ou encore par service. Il serait donc intéressant d'avoir un historique de communication comprenant les dates des échanges ainsi que leur contenu (en stockant automatiquement les emails par exemple), notamment pour garder une trace de tout *feedback* client.

III. DES TECHNIQUES DE FIDÉLISATION NON EXPLOITÉES

La fidélisation ne se résume pas seulement à des programmes de fidélité incitatifs et ponctuels, plusieurs autres techniques permettent en effet d'accroître la fidélité des clients d'une entreprise. Parmi elles, on retrouve par exemple les réseaux sociaux, l'emailing ou encore la communication événementielle, qui participent à renforcer la proximité avec les clients. Ce sont pourtant des techniques actuellement pas ou pas assez utilisées par Greenpepper Agency. L'agence est présente sur Facebook, Instagram, Twitter et LinkedIn, mais sa communication est perfectible. Le blog de l'agence n'est également pas à jour, or, il s'agit d'un outil aux nombreux avantages, tant en terme de référencement qu'en terme de communication. En ce qui concerne l'emailing, Greenpepper Agency utilisait jusqu'en 2016 l'outil Mailchimp pour envoyer des newsletters à sa base de données, mais a cessé depuis. Réfléchir à la pertinence d'une newsletter serait donc opportun, mais pour que la newsletter soit efficace (taux d'ouverture important, taux de désabonnement faible), son contenu doit être perçu comme nouveau et apportant de la valeur. Il doit donc être différent du contenu partagé sur les réseaux sociaux et le blog de l'agence. La communication événementielle de l'agence, actuellement inexistante, serait-elle aussi à revoir. En ce qui concerne la relation client, Greenpepper Agency n'utilise pour l'instant pas toutes les fonctionnalités CRM que lui offre son nouveau logiciel de gestion d'activité. Par exemple, comme dit précédemment, aucune segmentation n'est réalisée.

Suite à ce diagnostic de l'entreprise Greenpepper Agency, nous pouvons retenir que l'environnement de l'agence présente plusieurs changements auxquels cette dernière doit s'adapter, comme le renforcement de la relation client que l'on observe aujourd'hui. En tant qu'entreprise de services exerçant dans un secteur très concurrentiel, l'entreprise gagnerait à mettre en place une stratégie de fidélisation client. Cette troisième partie sera donc dédiée à l'élaboration de recommandations dans le cadre d'une approche EPL (*Efficient Profitable Loyalty*), c'est à dire la construction d'une fidélité efficace et rentable. Nous verrons qu'il ne s'agit pas simplement d'actions ponctuelles et incitatives, mais de l'élaboration d'une stratégie à long terme débutant dès le début du contrat avec un client. Ces recommandations seront relatives à la communication digitale de l'agence, au marketing relationnel pouvant être mis en place et à la satisfaction client.

PARTIE 3
-
RECOMMANDATIONS

Chapitre 7 – Fidéliser à travers la communication

Dans ce chapitre, nous verrons comment il est possible de fidéliser à travers le 4ème P du marketing mix : la promotion. Pour cela, nous nous attacherons à l’optimisation de la stratégie de communication digitale de l’agence, à la personnalisation de son discours et à la communication de processus métier claire et efficace.

I. OPTIMISATION DE LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DIGITALE

La communication digitale de Greenpepper se fait actuellement sur les supports numériques suivants : le site vitrine, les réseaux sociaux (principalement Facebook, Instagram et LinkedIn) et la plateforme Sortlist. Après avoir réalisé un rapide audit du site internet (Cf Annexe n°2 page 55), plusieurs recommandations ont pu être faites à l’égard du site internet. Hormis le fait que le site devrait être passer en *HyperText Transfer Protocol Secure* (en “https”, ce qui garantit la confidentialité et l’intégrité des données envoyées par l’utilisateur et reçues du serveur), l’ergonomie et la structure du site sont bonnes. Les recommandations portent davantage sur le contenu et seront développées dans le second chapitre. En ce qui concerne la communication sur les médias sociaux, celle-ci est satisfaisante mais est perfectible. Suite à l’analyse des données du site, nous avons vus que les réseaux sociaux générant le plus de leads étaient Facebook et Twitter. Or, Twitter n’est actuellement pas utilisé par l’agence. Pourtant, tout comme LinkedIn, Twitter est un réseau social qui peut contribuer à former une image d’expert en partageant un contenu technique et propre à son secteur, ce qui signifie de réaliser en parallèle une veille continue. L’agence devrait ainsi mettre à jour, animer son profil et suivre des comptes en lien avec son secteur pour favoriser les visites sur le site. Les communautés de l’agence sont globalement peu importantes, que ce soit sur Facebook (502 likes) ou Instagram (109 abonnés). Pourtant, ces deux réseaux sociaux sont adaptés à la cible et aux messages de l’agence. Le ton y est amical, se prête à l’humour et les visuels y sont mis en avant. Il serait intéressant d’intégrer davantage les clients en postant les identités graphiques réalisées sur Instagram (pour obtenir cette autorisation, cette clause pourrait être incluse dans les offres). Les posts de l’agence sur sa page Facebook sont principalement des posts Instagram partagés. Elle devrait donc davantage publier des posts dédiés en utilisant la règle des 30/60/10 (30% de contenu propre, 60% de contenu externe et 10% de contenu promotionnel), ce réseau étant celui générant le plus de visites sur le site internet. De manière générale, la communication sur les réseaux sociaux doit être régulière et interactive, de façon à créer et engager la communauté.

II. PERSONNALISATION DE LA COMMUNICATION

Une communication personnalisée est désormais non seulement attendue par le consommateur, mais elle est aussi un élément essentiel dans la démarche de fidélisation. Elle permet le marketing *one-to-one*. Cette communication permet en effet de construire et entretenir une relation, mais permet également de fournir à l'entreprise un élément distinctif par rapport à la concurrence qui n'adopte pas cette démarche qualitative. Pour cela, il faut que Greenpepper Agency dispose d'un fichier client à jour, complet et exploitable par tous. L'objectif est donc de personnaliser le dialogue avec client en commençant évidemment par s'adresser à lui de façon nominative et en définissant un seul interlocuteur par projet. L'agence pourrait également adapter son discours selon le profil du client, établi grâce à des données comportementales recueillies au cours des échanges. Nous proposons d'utiliser la typologie S.O.N.C.A.S (Cf Annexe n°3 page 57) qui répertorie six profils différents selon un éventail de besoins et motivations. Attention, il s'agirait d'attribuer un profil par projet car un client peut avoir un profil différent à chaque projet. Ici, on ne s'adapte pas seulement à son interlocuteur, mais bien aux besoins de son interlocuteur à un instant T. Comme nous l'avons vu précédemment, tous les clients n'ont pas la même importance pour la structure et doivent être traités en conséquence. Pour cela, une seconde typologie devrait être établie afin d'identifier les gros, moyens et petits clients, en triant chaque client en fonction de leur chiffre d'affaire (Cf Annexe n°4 page 59). Pour ses clients rapportant 50% de son chiffre d'affaire, l'agence pourrait par exemple adopter des tarifs préférentiels ou décider d'une prise en charge plus rapide et flexible (par exemple : ne pas appliquer la majoration de 20% lors de demandes urgentes à partir d'un certain seuil de rentabilité). La communication en sera modifiée puisqu'il faudra que l'entreprise communique sur ces traitements de faveur auprès des clients concernés. Comme nous l'avons vu dans la première partie, trier ses clients par potentiel est également une façon de savoir quels sont ceux devant être fidéliser. La communication à destination des clients jugés à fort potentiel sera donc personnalisée : elle mettra en avant des services potentiellement attractifs pour l'entreprise cliente afin de réaliser une vente complémentaire ("*cross-selling*") ou bien une vente d'une gamme supérieure ("*up-selling*"). Celle-ci peut notamment être réalisée à travers une newsletter.

III. PRÉSENTATION CLAIRE DES MÉTHODOLOGIES ET DES *PROCESS*

Suite à l'élaboration de ses offres, l'agence a souvent des retours client demandant d'explicitier certains points ou de donner plus de précisions sur la manière dont le projet va se

dérouler. Il est normal que le client se pose des questions : le processus de création d'une identité visuelle ou bien d'un site web est souvent méconnu, ce qui engendre une certaine méfiance et incompréhension chez le prospect. L'agence a donc décidé de dédier plusieurs jours à l'élaboration de tous ces processus de création, notamment pour le pôle digital dont les gros projets ne sont pas toujours rentables. Pour cela, l'équipe a utilisé la norme de modélisation des processus métier BPMN (*Business Process Model and Notation*), qui permet de représenter visuellement chaque étape d'un processus de production (Cf Annexe n°5 page 60). Cette méthode a pour objectif de gagner en efficacité de par sa rigueur et son langage standardisé. Une fois établis, les processus d'organisation d'événement, de création d'identité visuelle et de création de sites internet complexes seront simplifiés et apparaîtront sur le site internet de l'agence, où chaque étape sera commentée. En interne, des documents types seront réalisés et déclinés afin d'accompagner chaque offre. En ce qui concerne la méthodologie de projet utilisée, il s'agit principalement des méthodologies Scrum* et Waterfall*. Il serait intéressant de retrouver sur le site internet de l'agence les méthodologies et technologies utilisées, sans pour autant entrer dans une description détaillée. Ces informations pertinentes pour le client développeront son engagement cognitif et intensifieront sa confiance.

Chapitre 8 – Fidéliser grâce au marketing relationnel

Nous avons vu dans le premier chapitre que le marketing relationnel était un ensemble d'actions visant à établir une relation individuelle et continue avec chacun des clients d'une marque. Nous allons maintenant appliquer cette stratégie à l'agence Greenpepper afin que cette dernière puisse fidéliser ses clients. Les recommandations suivantes porteront sur trois points : comment créer une relation durable, développer une relation de confiance et améliorer le suivi de la clientèle.

I. CRÉATION D'UNE RELATION DURABLE

Comme nous l'avons vu précédemment, actuellement, au terme d'un projet, l'agence n'est pas en mesure de savoir si le client est satisfait et s'il est enclin à faire appel à celle-ci pour une nouvelle collaboration. Celle-ci s'achève en effet souvent après la réalisation du projet initial. L'agence devrait ainsi veiller à ne pas perdre sa clientèle en revenant vers elle au bon moment si les clients ne le font pas. Elle doit pour cela avoir une vision claire du cycle de vie client et de ses activités, ce qui lui permettra d'anticiper ses besoins. Pour créer une relation durable, il est également possible de récompenser la fidélité. Cela peut se faire de différentes manières : en offrant des cadeaux, en organisant des événements, en proposant des remises ou offres promotionnelles ou encore en mettant en place un programme de fidélité. Organiser un événement annuel pour l'anniversaire de Greenpepper Agency serait un moyen de créer une cohésion et une relation de proximité entre l'entreprise et les clients de l'agence en les remerciant, mais également entre les clients de l'agence qui feraient alors du *networking*. Ce serait également l'occasion d'illustrer les valeurs de l'agence, faire découvrir toute l'équipe qui la constitue et enfin, promouvoir son pôle *Event*. Le marketing direct est également une façon de récompenser la fidélité des clients, comme par exemple des cadeaux à l'occasion des fêtes de fin d'année. Construire une relation durable avec ses clients passe également par le type de services proposés. Actuellement l'agence travaille majoritairement de façon ponctuelle, certains services comme la création de sites internet ou d'identité visuelle n'étant pas des achats courants. Certains clients contactent pourtant régulièrement l'agence pour des services d'impression ou de design de *flyers*. Certains services sont donc susceptibles de fidéliser plus que d'autres. Greenpepper Agency gagnerait ainsi à proposer des services de maintenance pour ses sites web ou des services en marketing digital et *community management* qui sont souvent des projets réalisés sur une période plus longue pouvant aller de six mois à un an.

II. DÉVELOPPEMENT D'UNE RELATION DE CONFIANCE

“La confiance reste le facteur le plus important pour comprendre le marché sur internet et développer la rétention des clients en ligne” (Isaac et Volle, 2008). La sécurité, la présence sociale, l'image de marque, le support client ou encore la communication sont des ingrédients de la confiance. Sur un site internet, cette présence sociale se traduit par certaines caractéristiques relationnelles comme des visuels (notamment des photos humaines), un site chaleureux et sociable, renforçant le sentiment de contact humain. Des visuels viendront ainsi illustrer les différents *process* de l'agence. Une page « Team », avec des anecdotes associées aux compétences professionnelles de chacun, va aussi être créée afin d'améliorer la proximité sociale du site. Une courte présentation de l'agence est aussi prévue (date de création, motivations, positionnement, valeurs, philosophie, etc.). Enfin, le blog et un aperçu des réseaux sociaux sont de très bons moyens pour effacer la distance, créer du lien et humaniser le site internet. Le blog n'ayant pas été mis à jour régulièrement, il est important de redéfinir la ligne éditoriale de celui-ci (Cf Annexe n°6 page 61) et de le mettre à jour car plus les visiteurs seront informés de façon régulière et pertinente, plus ils se sentiront en confiance. “Ces dimensions affectives, émotionnelles et sociales sont des déterminants importants pour l'amélioration de la satisfaction, la confiance et l'engagement du client envers l'entreprise” (Bauer, Grether et Leach, 2002). La confiance passe aussi par la crédibilité de l'agence. Greenpepper Agency gagnerait très certainement en crédibilité si des exemples ou *case studies* étaient visibles sur le site internet. Cette page pourrait être nommée « *Work* » ou « *Projects* ». Le profil de chaque membre de l'équipe sera également lié à leurs profils LinkedIn afin que le prospect puisse avoir accès au CV de chacun et ainsi connaître leurs compétences. La sécurité est également un aspect important et passe inévitablement par la protection des données privées. Le fait que l'agence respecte la réglementation GDPR est ainsi un élément important.

III. AMÉLIORATION DU SUIVI CLIENTÈLE À TRAVERS UN LOGICIEL CRM

Dans un contexte de concurrence toujours plus intense, les entreprises sont forcées d'instaurer une relation de confiance avec leur clientèle. Le Management de la Relation Client devient alors indispensable. Par une bonne connaissance du client, il permet de créer une relation de confiance durable avec celui-ci. Le sigle “CRM” renvoie dans le langage courant au logiciel de gestion de relation client. Suite à son changement récent de logiciel de gestion d'activité, l'agence est désormais capable d'avoir une vision plus globale de sa clientèle et des projets. Le logiciel Teamleader intègre en effet des fonctionnalités CRM qui permettent

notamment de gérer les contacts, suivre le processus de vente à travers plusieurs étapes (nouveau, contacté, rendez-vous prévu, devis envoyé, relance, accepter) ou encore segmenter la clientèle. Le but est d'exploiter au mieux les fonctionnalités du logiciel afin que l'agence puisse déterminer rapidement les contacts à fort potentiel. Il serait intéressant de segmenter les entreprises clientes par chiffre d'affaire afin d'identifier les clients importants. Une seconde segmentation, cette fois réalisée sous forme de *tags*, permettrait d'attribuer à chaque contact un profil particulier en suivant la typologie S.O.N.C.A.S proposée. Les *tags* seraient donc les suivants : sympathie, orgueil, nouveauté, confort, argent et sécurité. Enfin, une catégorie « projets fermés » pourrait être créée afin d'organiser un suivi sur les projets terminés et de déterminer si le client doit être contacté, quand et pourquoi. Pour l'instant Teamleader ne crée pas de rappels automatiques lorsque le processus de vente est bloqué sur une étape (contacté ou devis envoyé par exemple), mais il faudrait veiller à créer manuellement des rappels pour relancer les offres. En utilisant la fonctionnalité permettant de filtrer les opportunités commerciales selon l'étape de celles-ci, le suivi hebdomadaire pourra être réalisé plus facilement. L'onglet « statistiques » du logiciel permet d'avoir de nombreux renseignements sur le processus de vente, le chiffre d'affaire ou le suivi du temps. Il est également possible de comparer les raisons de perte de clients, une question que l'agence n'avait pas l'habitude de poser jusqu'à présent.

Chapitre 9 – Fidéliser en améliorant la satisfaction client

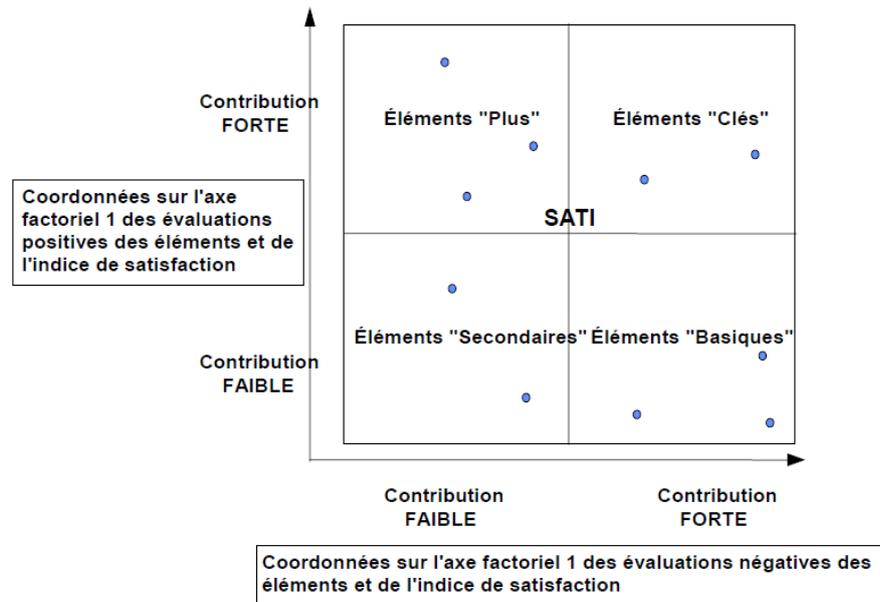
Comme nous l'avons vu précédemment, la satisfaction client est un antécédent de la vraie fidélité client. Nous nous attacherons donc dans ce dernier chapitre à mesurer cette dernière et à identifier les différentes façons de la susciter, notamment en utilisant le modèle Tétraclasse de Sylvie Llosa (1997).

I. ÉVALUER LA SATISFACTION CLIENT

Avant toute action de fidélisation, il faut satisfaire le client. Pour l'instant, il n'existe pas de données claires sur la satisfaction des clients de Greenpepper Agency. En effet, lorsqu'un projet est terminé, l'agence ne sait pas réellement si sa prestation a été évaluée positivement ou négativement et si le client a l'intention de renouveler un contrat ou non. Suite à ce constat, un questionnaire de satisfaction a été créé (Cf Annexe n°7 page 62) afin d'être envoyé tous les trimestres par email aux clients de l'agence. Il s'agit donc ici de mesurer la satisfaction post-achat, mais également de repérer l'insatisfaction pour la traiter le plus rapidement possible. Dans ce cas, l'entreprise doit être réactive afin de limiter le bouche-à-oreille défavorable, puisque l'on sait qu'un client satisfait en parlera moins qu'un client insatisfait. Pour cela, l'agence a choisi d'utiliser dans une phase d'essai l'outil proposé : Typeform, dont le point fort est sans nul doute l'aspect visuel de ses formulaires (Cf Annexe n°8 page 64). Nous avons enfin veillé à ce que ce questionnaire soit en conformité avec la réglementation GDPR. L'analyse de la satisfaction client ne passe pas seulement par cette enquête. Il est important de maintenir et élever le niveau de satisfaction, mais il est aussi indispensable d'abaisser le niveau d'insatisfaction. Pour cela, il est important que Greenpepper Agency recueille tous les témoignages ou traces d'insatisfaction, quel que soit le canal d'acquisition (questionnaire, mail, téléphone, réunion, commentaires négatifs sur internet, etc.). Il s'agit d'un travail considérable, mais il est important que ces verbatims soient classés et analysés afin de permettre à Greenpepper de remédier à ses lacunes et de garder ses clients, puisque l'on sait qu'un traitement rapide d'une réclamation augmente largement les chances qu'il reste client de la marque. Il existe des solutions d'analyse automatiques, mais celles-ci ne conviennent pas pour une structure comme celle de Greenpepper Agency. Cette analyse devrait donc se faire manuellement, mais les verbatims pourraient être intégrés à un CRM. C'est en effet par l'écoute client que l'agence saura répondre aux attentes de sa clientèle.

II. OPTIMISATION DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES

Le modèle de Llosa, aussi appelé le modèle Tétraclasses, permet de connaître la contribution des éléments constitutifs d'une expérience de service à la satisfaction client. Il est constitué de quatre types d'éléments : les éléments "plus", les éléments "clés", les éléments "secondaires" et les éléments "basiques". Les éléments "plus" sont déterminants dans la satisfaction globale s'ils sont évalués positivement mais non déterminants s'ils sont évalués négativement. Les éléments "clés" contribuent toujours de façon importante à la satisfaction globale et doivent donc bénéficier de plus de ressources de la part de l'entreprise. Les éléments "secondaires" ne sont eux pas déterminants dans la satisfaction globale. Enfin, les éléments "basiques" sont déterminants s'ils sont évalués négativement et non déterminants s'ils sont évalués positivement. Ce modèle indique sur quels éléments l'entreprise doit impérativement axer ses efforts afin de satisfaire sa clientèle et les éléments qui ne contribuent pas à la satisfaction client. Cette matrice permet donc aux entreprises de mieux allouer leurs ressources. Afin de connaître ces éléments, l'idéal serait que l'agence réalise une étude qualitative et en analyse les résultats en utilisant le modèle Tétraclasses. Le document suivant peut servir de modèle d'enquête : "Application du modèle Tétraclasses aux résultats de sondage d'un organisme public : le cas de la Régie des rentes du Québec" (Patrice Tremblay et Benjamin Beauregard, 2006). Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les éléments de services susceptibles de contribuer à la satisfaction client (Cf Annexe n°9 page 65). Ensuite, il faut créer un questionnaire évaluant ces éléments grâce à une échelle de type Likert, ainsi que des questions permettant de mesurer la satisfaction générale grâce à une échelle ordinale de 1 à 10. Les étapes suivantes (création d'un tableau de contingence et réalisation d'une analyse factorielle des correspondances) permettent à terme de créer la matrice de Llosa dans laquelle seront situés les différents éléments de services. Cette enquête n'a pas pu être réalisée par manque de temps et de ressources (logiciel d'analyse statistique SPSS non disponible).



Source : "Application du modèle Tétraclasses aux résultats de sondage d'un organisme public : le cas de la régie des rentes du Québec" (Patrice Tremblay et Benjamin Beauregard, 2006, p20)

III. RAVIR LE CONSOMMATEUR

La satisfaction client n'apparaît que lorsque la qualité des services perçue est supérieure à la qualité attendue par le client. On sait également que la satisfaction client augmente proportionnellement lorsque des besoins non formulés et donc non attendus sont satisfaits, soit les éléments « plus ». Ainsi, la meilleure façon de créer de la satisfaction chez un client est de le surprendre, le ravir, l'enchanter par des expériences attrayantes. Cependant cela nécessite de la part de l'entreprise un investissement, qui ne sera par ailleurs pas forcément onéreux. La rentabilité de cette politique de surprise dépendra de la façon dont l'agence communiquera sur celle-ci. Si l'élément est effectivement surprenant, le bouche-à-oreille s'enclenchera entre les consommateurs, ce qui peut avoir des effets positifs, notamment sur l'accroissement de la probabilité d'achat et l'image de l'entreprise. Ce mode de communication est également moins cher et plus efficace. Dans la communication, il est important de ne pas présenter cet élément surprenant comme faisant désormais partie des services de l'entreprise car cela provoquerait une escalade des attentes de la clientèle. Cette dernière serait alors insatisfaite lorsque l'élément viendrait à disparaître et les effets de cette politique seraient réduits à néant. Le "facteur wow !" doit se trouver au sein même du marketing mix du service qui comporte sept variables : soit dans le service, le prix la distribution, la communication, le système de livraison des services (*Process*), le personnel (*Persona*) ou les preuves physiques (*Physical evidence*). D'après Kotler (1973), les facteurs atmosphériques ont une forte influence sur la décision d'achat et peuvent

volontairement être conditionnés par des facteurs environnementaux. Par ailleurs, l'agence Greenpepper songe à changer de locaux dans les mois à venir. Des bureaux modernes, personnalisés et au design original peuvent constituer un facteur de différenciation entre agences de communication. Ce potentiel nouvel environnement pourrait être le facteur "wow !" de l'agence, l'élément produisant chez le client une réelle satisfaction au-delà de ses attentes. Attention cependant à ne pas diluer l'image de marque de l'agence dans le cas où celle-ci serait dans un espace partagé comme le nouvel espace de Silversquare « Triomphe » à Bruxelles, une possibilité étudiée par Greenpepper Agency.

CONCLUSION

Pour une entreprise de service, fidélisation client ne rime pas nécessairement avec “cartes de fidélité” ou “bons de réduction” comme beaucoup semblent le penser. Il existe en effet de nombreuses autres outils de fidélisation adaptés aux agences de communication, mais avant de les utiliser, il faut tout d’abord comprendre les origines la fidélité. Celle-ci dépend de trois facteurs : deux antécédents cognitifs (la confiance et l’engagement cognitif), deux antécédents affectifs (l’attachement et l’engagement affectif) et la satisfaction client. Il est tout d’abord possible de jouer sur ces trois facteurs à travers la communication d’entreprise. En optimisant leur stratégie de communication digitale de façon à interagir et engager leur communauté, les agences contribuent à la fidélisation de celle-ci. Les réseaux sociaux et les blogs sont de parfaits outils pour créer le dialogue. La communication des agences se doit également d’être personnalisée afin de réaliser un marketing *one-to-one*. Pour cela, il faut procéder à une récolte de données utiles et structurées permettant de réaliser différentes segmentations et ainsi adapter sa communication. Afin d’agir sur l’engagement cognitif de sa clientèle, des processus métiers clairs et efficaces doivent être mis en avant. La pertinence de ces informations, visibles sur les différents supports de l’agence, contribue aussi à intensifier la confiance des clients. Le marketing relationnel est également un très bon outil de fidélisation. L’un de ses piliers est la relation durable qu’il permet d’entretenir. L’agence doit en effet veiller à maintenir le contact avec sa clientèle grâce à un logiciel CRM et récompenser la fidélité de ses clients, à travers la communication événementielle ou le marketing direct par exemple. Certains services comme la maintenance de sites internet ou le marketing digital ont également vocation à rallonger le cycle de vie client. Le marketing relationnel permet aussi de développer une relation de confiance avec ses clients. Celle-ci dépend de la sécurité, de la présence sociale, de l’image de marque, de la communication et du support client de l’entreprise. Un bon marketing relationnel ne sera cependant efficace que s’il repose sur un bon marketing mix et une bonne stratégie de marque. C’est en effet sur cette dernière que la stratégie de fidélisation reposera. Enfin, afin de fidéliser, une agence de communication se doit de mesurer la satisfaction de ses clients, d’allouer intelligemment ses ressources en utilisant le modèle de Llosa et de ravir ses consommateurs en répondant à leurs attentes non formulées.

Grâce à cette stratégie de fidélisation, l’agence pourra diminuer son taux d’attrition et ainsi allouer davantage de ressources à la conquête client. Plusieurs des recommandations évoquées peuvent tout aussi bien remplir des objectifs d’acquisition clients, mais il serait maintenant intéressant de développer davantage certains outils comme le fichier prospects, les

publicités sur réseaux sociaux ou encore les campagnes Adwords à l'aide du fameux funnel d'acquisition.

BIBLIOGRAPHIE

BARBARAY, Christian. Satisfaction, fidélité et expérience client : être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante. Malakoff : Dunod, 2016. 213 p.

LEHU, Jean-Marc. Stratégie de fidélisation. 2e édition. Paris : Éditions d'Organisation, 1999, 2003. 454 p.

RAY, Daniel et SABADIE, William. Marketing relationnel : rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation. Malakoff : Dunod, 2016. 340 p.

BACCOUCHE BEN AMARA, Aïda, et ZGHAL, Mustapha. L'impact de la relation "éthique-confiance" sur l'intention d'achat du consommateur. La Revue des Sciences de Gestion. 2008, vol. 6, n°234.

DAMPERAT, Maud. Vers un renforcement de la proximité des relations client. Revue Française de Gestion. 2006, vol. 3, n°162.

LICHTLÉ, Marie-Christine et PLICHON, Véronique. Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. Recherche et Applications en Marketing. 2008, vol n°3, N°4.

PAQUIN, Benoît et TURGEON, Normand. La clientèle et le facteur « WOW ! » : comment matérialiser une expérience de qualité. Téoros, 2004, vol. 32, n°2, p 27-33.

TOUFAILY, Élissar et al. Les caractéristiques relationnelles du site Web ont-elles un impact sur la confiance des clients en ligne ? Revue Management et Avenir, 2010, vol. 2, n°32.

VANHAMME, Joël. La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs - Le cas de l'expérience de consommation/achat. Thèse Sciences de gestion. Louvain : Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, 2002, 428 p.

BOCH, Emmanuelle. Marketing des services. Cours Master 1 Marketing, Vente : IAE de Grenoble. 2017. 42p.

CLAVEAU, Philippe. Marketing relationnel. Cours Master 1 Marketing, Vente : IAE de Grenoble. 2018. 9p.

SITOGRAPHIE

BENDER, Olivier. Introduction à la fidélisation en entreprise [en ligne]. 2008 [consulté le 26/05/2018]. Disponible sur : < http://benoli.typepad.com/Introduction_a_la_fidelisation_en_entreprise.pdf >.

BEUGNIEZ, Aurore. 7 raisons de fidéliser vos clients [en ligne]. 2018 [consulté le 27/05/2018]. Disponible sur : < <https://www.myfeelback.com/fr/blog/raisons-de-fideliser-vos-clients> >.

COVA, Bernard Cova. La fidélisation : de la personnalisation à la tribalisation - Communication & organisation [en ligne]. 2005, [consulté le 26/05/2018]. Disponible sur : < <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3236> >.

DE FOOZ, Alain. GDPR... Plus qu'une opportunité, c'est une bénédiction ! [en ligne]. 2017 [consulté le 12/05/2018]. Disponible sur : < <https://www.solutions-magazine.com/gdpr-opportunite-benediction/> >.

GIBIER, Morgane et al. Le secteur des agences de communication [en ligne]. 2014 [consulté le 20/05/2018]. Disponible sur : < <https://fr.calameo.com/read/0031070146efe996dd5e7> >.

GUILLIEN, Catherine. Big Data et Data marketing - Opportunités et limites [en ligne]. 2015 [consulté le 18/05/2018]. Disponible sur : < <https://creg.ac-versailles.fr/Big-Data-et-Data-marketing> >.

ZBIROU, Olivier. *Étude sur l'évolution des agences de publicité en France et l'importance des valeurs dans les agences multinationales* [en ligne]. Mémoire de Master en Administration des Affaires. Montréal : Université du Québec à Montréal, 2009, 125 p. Disponible sur : < <https://archipel.uqam.ca/2153/1/M10873.pdf> >

Publika. Chroniques d'un référenceur - le marché des agences de communication [en ligne]. 2010 [consulté le 15/05/2018]. Disponible sur : < <http://www.expertise-en-referencement.com/chroniques-referencur-marche-agence-communication.html> >.

Définitions marketing. Définition marketing > L'encyclopédie illustrée du marketing [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.definitions-marketing.com> > (consulté le 18/05/2018).

Jury d'Éthique Publicitaire. *JEP* [en ligne]. Disponible sur : < <https://www.jep.be/fr> > (consulté le 15/05/2018).

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS

RFM : Récence, Fréquence, Montant

PME : Petites et Moyennes Entreprises

GRC : Gestion de Relation Client

CRM : *Customer Relationship Management*

SWOT : *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

GDPR : *General Data Protection Regulation*

UX : *User EXperience*

UI : *User Interface*

CMS : *Content Management System*

SEO : *Search Engine Optimization*

ERP : *Enterprise Resource Planning*

BPMN : *Business Process Model and Notation*

GLOSSAIRE

Text-mining : ou “fouille de textes”, technique permettant d’automatiser le traitement de gros volumes de données textuelles, utilisée notamment dans le cadre d’études marketing. Il permet, par exemple, d’identifier et extraire les principaux sujets abordés, de surveiller la réputation en ligne, ou d’analyser la satisfaction client. Il s’agit ainsi le plus souvent d’une démarche d’analyse sémantique.

Machine-learning : ou “apprentissage automatique”, forme d’intelligence artificielle permettant à une machine de développer un système d’apprentissage grâce à des algorithmes de calcul. Celle-ci se base sur ses historiques d’actions et résultats pour “apprendre” et optimiser ses propres actions. Exemple d’application : les moteurs de recommandations produits.

Data visualisation : ou “dataviz”, ensemble de procédés permettant de représenter et communiquer des données brutes de manière visuelle (points, barres courbes, cartographies, etc.). Elle offre un gain de temps considérable dans l’analyse de données et est souvent utilisée dans le domaine du marketing.

Blockchain : ou “chaîne de blocs”, technologie numérique de stockage et de transmission d’informations transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle. Son potentiel de développement est très grand et pourrait engendrer d’importants changements sociétaux.

Pure player : acteur exerçant son activité commerciale uniquement sur internet. On oppose les *pure players* aux *brick and mortar*, des entreprises utilisant la distribution classique de vente en magasin ou en point de vente physique et aux *click and mortar*, des sociétés traditionnelles ayant développé une activité économique en ligne.

Advertainment : terme résultant de l’association des mots “advertising” et “entertainment” qui renvoie à l’ensemble des techniques visant à associer un message publicitaire à un moment de divertissement.

Inbound marketing : ou “marketing entrant”, technique marketing par laquelle une entreprise cherche à attirer naturellement des prospects à elle. Elle consiste à investir dans des campagnes de contenus ciblées et personnalisées et s’oppose ainsi au marketing traditionnel visant davantage à aller chercher le client (*outbound marketing*).

Wireframes : schéma utilisé dans le domaine du webdesign lors de la conception d’une interface web pour définir les zones et composants qu’elle doit contenir. Il a pour but d’améliorer la navigation et l’ergonomie d’une plateforme.

Taux de nourriture : ou taux de rétention, part des achats (volume ou valeur) que le client d'une marque consacre à cette marque au cours d'une période donnée.

Méthodologie Scrum : approche holistique permettant le développement de projets complexes, qui s'appuie sur le découpage d'un projet en boîtes de temps (*sprints*) suivi d'une planification opérationnelle. Ce cadre méthodologique a pour avantage d'être rapide, simple et flexible.

Méthodologie Waterfall : ou méthodologie "en cascade", méthode de gestion de projet logique et séquentielle qui consiste à suivre une liste d'étapes prédéfinies. L'intégralité du projet est définie et planifiée dès le début, il s'agit donc d'une méthode adaptée aux projets à budgets fermés.

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : QUELQUES CONCURRENTS DE GREENPEPPER AGENCY



Mountainview

Digital Strategy Agency

« The goal is not to do business with everybody who needs what we do. The goal is to do business with people who believe what we believe. »

Avenue du Pont de Luttre, 5 - 1190 Forest - Bruxelles, Belgique

+32 2 311 57 05

info@mountainview.be

Présents sur Facebook, Twitter, LinkedIn, Vimeo et Behance.

Site internet : <http://mountainview.be>

Effectif : 8 employés

Date de création : 14/05/2009

Taille de la gamme de services : stratégie, design, développement web, mobile, réseaux sociaux, médias, solutions digitales



Digital Advice Group

Data-Driven Agency

« A data-driven agency with a young, agile and ambitious mindset.»

Chaussée de Vleurgat, 206 - 1050 Bruxelles, Belgique

+32 (0)2 649 16 53

hello@digitag.co

Présents sur Facebook, Twitter, LinkedIn, et Instagram

Site internet : <http://www.digitag.co>

Effectif : 14 employés

Date de création : 15/01/2015

Taille de la gamme de services : stratégie, branding, développement web, publicité multicanal, réseaux sociaux, référencement (SEO/SEA)

Pitch | webdesign



Agence de communication à Bruxelles
« We strive to be the best and make awesome work. »

Route de Lennik 451 bt25, 1070 Bruxelles, Belgique

+32 2 880 21 56

contact@pitch-communication.agency

Présents sur Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Viadéo et LinkedIn

Site internet : <https://pitch-communication.agency/>

Effectif : 11 à 50 employés

Date de création : 1999

Taille de la gamme de services : développement web, référencement (SEO), solutions e-commerce, marketing, digital branding



Knewledge – Agence Digitale

Agence de Marketing Digital

« Agence Marketing Digital, *Knewledge* développe votre business en ligne. »

Bureaux au Luxembourg et en Belgique

Seed Factory – 19, avenue des Volontaires, B-1160 Bruxelles, Belgique

+32 2 880 40 84

Présents sur Facebook et LinkedIn

Site internet : <http://www.knewledge.com>

Effectif : 14 employés

Date de création (agence de Bruxelles) : 04/06/2013

Taille de la gamme de services : stratégie média digitale, formation webmarketing, référencement (SEO/SEA), affiliation, publicité mobile, publicité vidéo, programmation – RTB, consulting, stratégie marketing, web analytics, réseaux sociaux

Mc Arnolds



Agence de communication à Bruxelles
« Agence Web – Print & Social à Bruxelles »

Chaussée d'Alseberg 993 – 1180 Bruxelles, Belgique

+32 2 533 94 07

Présents sur Facebook, LinkedIn et Pinterest

Site internet : <http://www.mcarnolds.be/>

Effectif : 8 employés

Date de création (agence de Bruxelles) : 2006

Taille de la gamme de services : branding, design, développement web, webdesign, réseaux sociaux, marketing digital, gestion de contenu, stratégie et consulting



The Crew Communication

Agence de communication 360 à Bruxelles

« We founded The Crew Communication in 2004 to find and highlight your DNA. »

Bureaux à Lille et à Bruxelles

Avenue Louise 251 Louizalaan - 1050 Bruxelles, Belgique

+32 2 504 00 00

Présents sur Facebook, LinkedIn et Google+

Site internet : <https://www.thecrewcommunication.com>

Effectif : 13 employés

Date de création : 2004

Taille de la gamme de services : stratégie et consultance, création et design, communication, publicité et branding, gestion des réseaux sociaux.

ANNEXE N°2 : AUDIT DU SITE INTERNET DE GREENPEPPER AGENCY

Ergonomie

- La charte graphique est cohérente (même typographie, même couleurs).
- Le site est responsive sur tous les formats d'affichage (ordinateur, tablette, mobile).
- La navigation par menus se fait correctement, il n'y a pas de problèmes de résolution d'affichage.
- Les boutons de call to action sont globalement les mêmes (légère différence concernant le call to action dans la page « Jobs »).
- Le formulaire de contact est clair et conforme à la réglementation GDPR.

Structure

- Les url sont correctement structurées.
- Le site s'affiche relativement rapidement (peut-être un léger temps d'attente à l'affichage de la home page).
- le site devrait être en **https**.
- Les méta-descriptions sont distinctes selon les pages et d'une bonne longueur (pas plus de 156 caractères).
- Les balises H1 et H2 sont correctement utilisées.

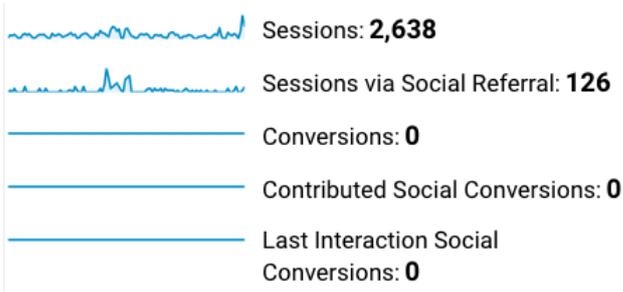
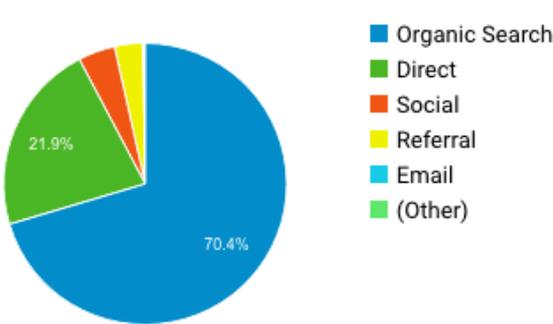
Contenu

- La page « News » mériterait d'avoir des ajouts de contenu beaucoup plus réguliers. Cela permettrait d'augmenter la présence de certains mots clés spécifiques pour affiner le positionnement de l'agence et générer des leads.
- Les social sharing sont présents à côté du menu principal, ils pourraient également l'être dans la page « Contact »
- Le contenu du site est à modifier : la page blog doit être mise à jour, une description plus précise de la méthodologie utilisée par Greenpepper pour chaque type de projet est nécessaire ainsi qu'une présentation de l'équipe et des study cases dans une nouvelle page « Our work ». La page Jobs doit également être remise à jour avec la nouvelle offre d'emploi. De façon général, le site manque de visuels.
- Le contenu est conforme à la réglementation GDPR (conditions générales, politique de protection des données, consentement explicite, etc.)

Google Analytics

- L'utilisateur moyen reste très peu de temps sur le site (sur 3441 sessions entre le 1er janvier et le 24 mai, 1979 visiteurs sont restés entre 0 et 10 secondes).
- L'acquisition de visiteurs se fait en majorité grâce au référencement (70,4% d'acquisition grâce à une recherche en ligne), mais globalement peu par les réseaux sociaux (4,2% des visiteurs).
- Le réseau social générant le plus de leads est Facebook, suivi de Twitter et d'Instagram.
- Parmi les sites référents, on retrouve les sites développés par l'agence. Cela s'explique par la mention « Made by greenpepper agency » présente en bas de page.

Top Channels



Social Network	Sessions	% Sessions
1. Facebook	76	60.32%
2. Twitter	36	28.57%
3. Instagram	9	7.14%
4. LinkedIn	4	3.17%
5. Pinterest	1	0.79%

ANNEXE N°3 : TYPOLOGIE S.O.N.C.A.S

La typologie S.O.N.C.A.S

Cette typologie regroupe les besoins ou motivations d'un prospect ou client lors d'une situation de vente. Elle est principalement utilisée en négociation pour établir un argumentaire de vente, mais peut être également utilisée pour établir des profils client/*buyer persona* et établir une relation durable. L'acronyme SONCAS correspond aux initiales suivantes :

- **S**ympathie
- **O**rgueil
- **N**ouveauté
- **C**onfort
- **A**rgent
- **S**écurité

Pour identifier le profil de chaque client, il faut pratiquer l'**écoute attentive** et **poser des questions ouvertes**. Une fois le profil identifié, il faudra veiller à adapter son discours en fonction de celui-ci tout au long des échanges. Le client se sentira compris et écouté, ce qui augmentera sa satisfaction et potentiellement sa fidélité. Attention, le profil d'un même client pourra être différent d'un projet à l'autre, il faudra donc utiliser cette méthode à chaque projet afin de dégager le profil le plus pertinent possible.

Sympathie : besoin d'être rassuré

Comportement du client	Son vocabulaire	Comportements adaptés
Accueillant, sociable, s'intéresse à autrui, parle des autres, apprécie faire plaisir, met à l'aise	« protéger » « prévoir » « les autres » « collaboration » « réciprocité »	Être simple, chaleureux, à l'écoute, sourire, savoir exprimer ses ressentis, être respectueux, humble, disponible, réactif, être spontané, pratiquer l'humour

Orgueil : besoin de reconnaissance

Comportement du client	Son vocabulaire	Comportements adaptés
C'est le meilleur, le plus fort, veut être le premier, désire être puissant, aime être considéré, veut paraître	« Moi je... » Vocabulaire de la compétition, de l'exclusivité, comparatifs et superlatifs	Lui parler de lui, de sa société, l'impliquer dans nos propositions, doit sentir qu'il a la priorité, ne pas l'interrompre : « rare », « unique », « spécialement », « exclusivement », « sélection », « privilège », « expertise », « dédié à », « standing », « image de marque », « notoriété »

Nouveauté : besoin d'innovation

Comportement du client	Son vocabulaire	Comportements adaptés
Curieux, recherche l'inédit, aime les risques, l'aventure, tempérament original, créatif, tourné vers l'avenir, a des réactions spontanées	« progrès » « innovation » « originalité » « moderne »	Inciter à la curiosité, lui parler d'amélioration, de performance, « changement », « audace », « découverte », « création », « transformation »

Confort : besoin de facilité

Comportement du client	Son vocabulaire	Comportements adaptés
Recherche de praticité, de simplicité, évite les ennuis, questionne sur ce qui peut lui faciliter la vie, besoin d'un langage vulgarisé, peu réceptif aux aspects techniques	Parle d'esthétisme, d'habitude, du côté agréable des choses	Interlocuteur pédagogue et disponible, conseiller, guider, assister, former prendre son temps, « simplicité », « fluidité », « souplesse », « aisance », « commodité », faire preuve de bienveillance

Argent : besoin d'économie

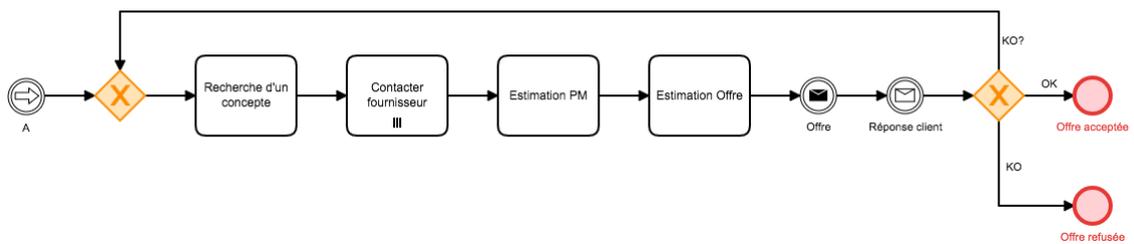
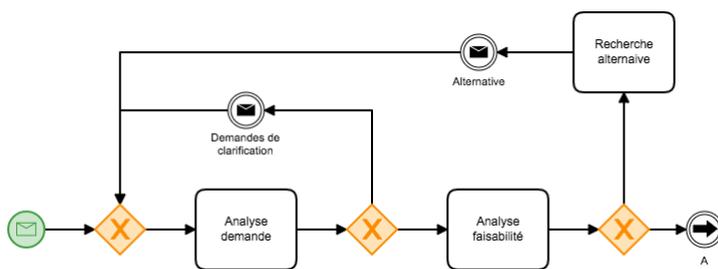
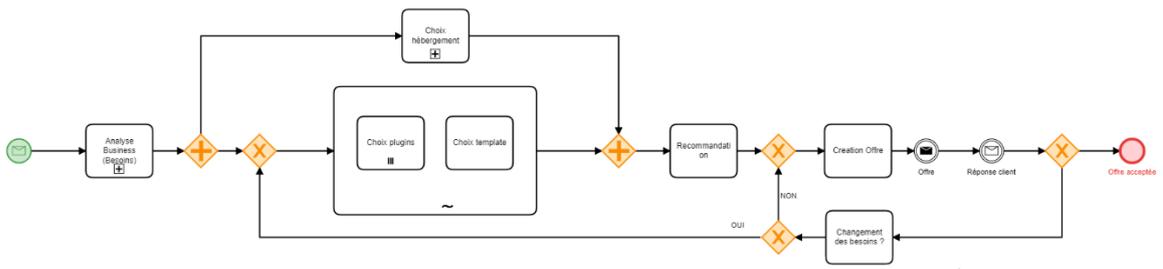
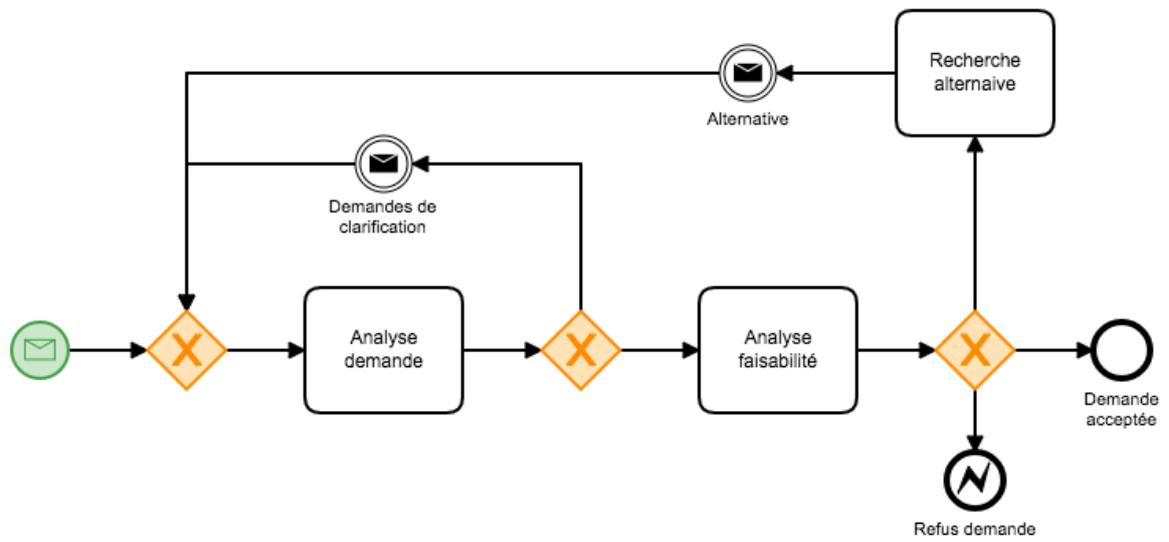
Comportement du client	Son vocabulaire	Comportements adaptés
À l'affût de la bonne affaire, aime comparer, a peur d'être perdant, peut acheter plus cher « si ça vaut le coup », veut parler argent, négocie par principe	« avantages » « rentable » « économique » « tarifs »	Rentrer dans son jeu et parler d'argent, parler de ratios (qualité/prix, valeur annuelle)

Sécurité : besoin d'être rassuré

Comportement du client	Son vocabulaire	Comportements adaptés
Peur de la nouveauté et des risques, souhaite conserver ses habitudes, se préserve du futur, s'entoure de garanties, prend des précautions, hésite, attache de l'importance aux détails	Négatives : « je crains que... », « je ne pense pas que... », « je ne crois pas que... »	Apporter des preuves et des garanties (références, certifications), rassurer, parler de pérennité, de fiabilité, d'expertise, de rigueur

La dimension durable s'intègre de plus en plus dans l'esprit des consommateurs, c'est pourquoi il serait également possible de rajouter à la typologie SONCAS un E pour « écologie ». Dans ce cas, il faut rassurer le prospect sur la prise en compte de l'impact environnementale de notre activité en lui apportant des preuves (certifications, labels).

ANNEXE N°5 : EXEMPLES DE *PROCESS* MODÉLISÉS AVEC BPMN



ANNEXE N°6 : LIGNE ÉDITORIALE DU BLOG DE GREENPEPPER AGENCY

Ligne éditoriale du blog de Greenpepper Agency

Pour définir une ligne éditoriale, il faut se poser plusieurs questions :

Pourquoi ce blog ?

L'objectif principal de ce blog est d'abord conatif (faire aimer) et cognitif (faire savoir). Le blog a aussi un objectif de visibilité : il contribue au référencement du site web de l'agence.

Pour qui ?

Le blog se destine dans un premier temps aux prospects de l'agence. Ceux-ci ont besoin d'être rassurés sur les compétences de l'agence et ont un degré de connaissance du sujet moyen. La cible secondaire du blog sont les futurs employés ou stagiaires. Ces derniers ont besoin de connaître plus en détails l'activité de l'agence et avoir une idée de l'ambiance qui y règne. Ils ont un degré de connaissance du sujet fort. Enfin, le blog se destine également aux clients actuels de l'agence. Ceux-ci se renseignent sur l'actualité de leur prestataire et les autres clients de l'agence. Leur degré de connaissance du sujet est moyen.

Quoi ?

Le blog aborde les thématiques suivantes : conseils, projets de l'agence, nouveaux outils, méthodes de travail, événements et recrutements, réflexion sur des thématiques liées au secteur etc.

Comment ?

La rédaction se fait en anglais. Le ton du blog est sérieux mais amical. Le vocabulaire utilisé est le vocabulaire courant du secteur de la communication. Un vocabulaire trop technique ne doit pas être utilisé, sauf pour les articles portant sur des sujets pointus. Le but est d'adopter un ton d'expert de la communication. Un système de tags permet de trier les articles par rapport à leur thématique. La mise en page des articles annonçant la fin de nouveaux projets a une mise en page différentes des autres catégories d'articles. Chaque article doit intégrer un visuel pertinent et de bonne qualité, si possible réaliser par l'agence.

Quand ?

Un article de blog minimum est publié chaque semaine. Cela nécessite donc une veille informationnelle régulière.

Où ?

Les publications se font sur la page « News » du site internet de l'agence.

ANNEXE N°7 : ENQUÊTE DE SATISFACTION CLIENT

Partagez votre expérience avec nous

Chez Greenpepper Agency, nous accordons de l'importance à vos retours d'expérience. Afin de répondre au mieux à vos attentes, nous vous remercions de bien vouloir consacrer 3 minutes à ce questionnaire.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à nous contacter au +32 (0) 2 203 93 90 ou par email sur info@greenpepper.be.

Merci pour votre participation.

Les données récoltées sont strictement confidentielles. Elles seront utilisées à des fins statistiques et qualitatives, en vue d'améliorer nos services.

- J'accepte
- Je n'accepte pas

Pour quelle raison principale avez-vous choisi Greenpepper Agency ?

- Ses compétences
- Sa réputation
- Son prix

Globalement, êtes-vous satisfait(e) par l'agence Greenpepper ?

- Très insatisfait(e)
- Plutôt insatisfait(e)
- Ni satisfait(e), ni insatisfait(e)
- Plutôt satisfait(e)
- Très satisfait(e)

(Si réponse = Très insatisfait(e) ou Plutôt insatisfait(e) **Nous en sommes désolés. Pour quelle raison êtes-vous insatisfait(e) ?**

Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée ?

Échelle de 0 à 10

0 : Aucun effort

5 : Effort modéré

10 : Très gros effort

Nos services ont répondu à vos attentes :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni d'accord, ni pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Quelle est la probabilité que vous nous recommandiez à un ami ou à un proche ?

- Sûrement
- Très probable
- Probable
- Probablement pas

Sûrement pas

(Si réponse = Sûrement/Très probable) **Alors profitons-en !**

Recommander Greenpepper Agency à quelqu'un : Tapez son adresse email _____

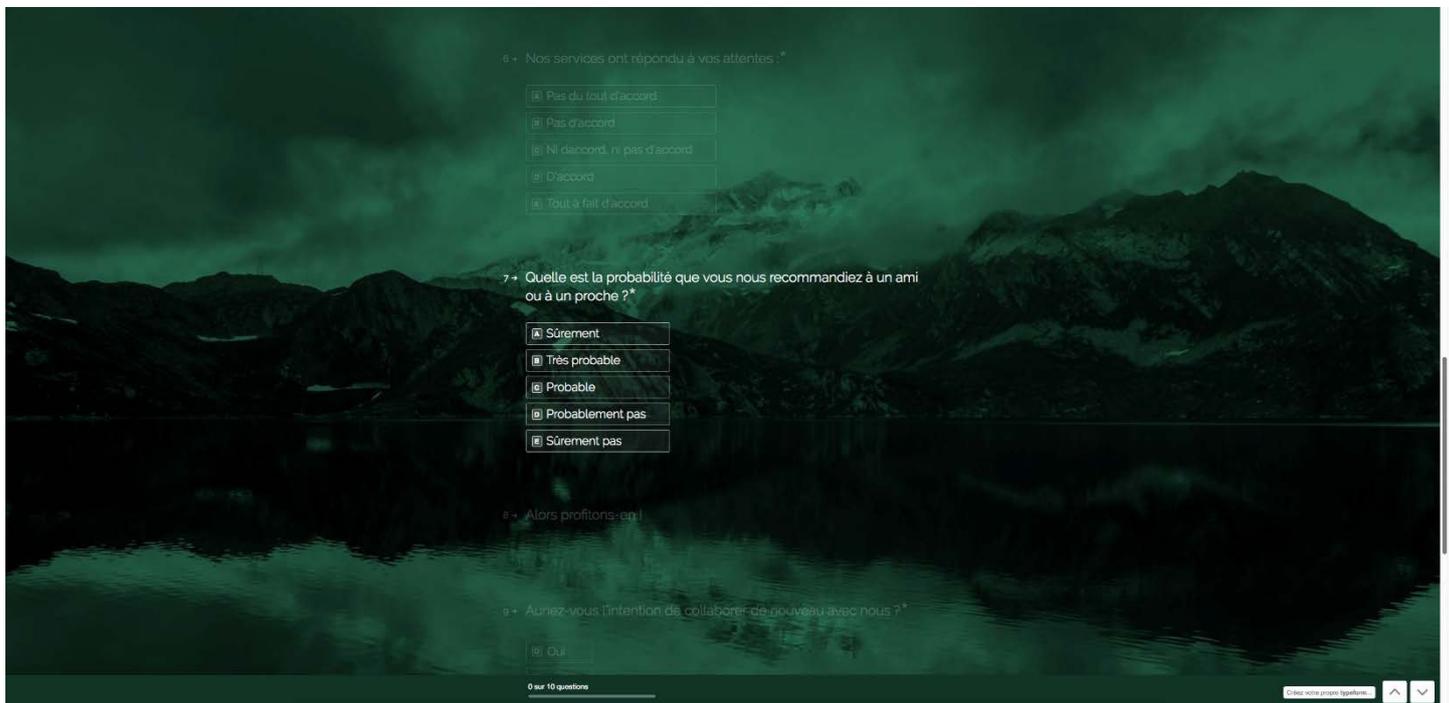
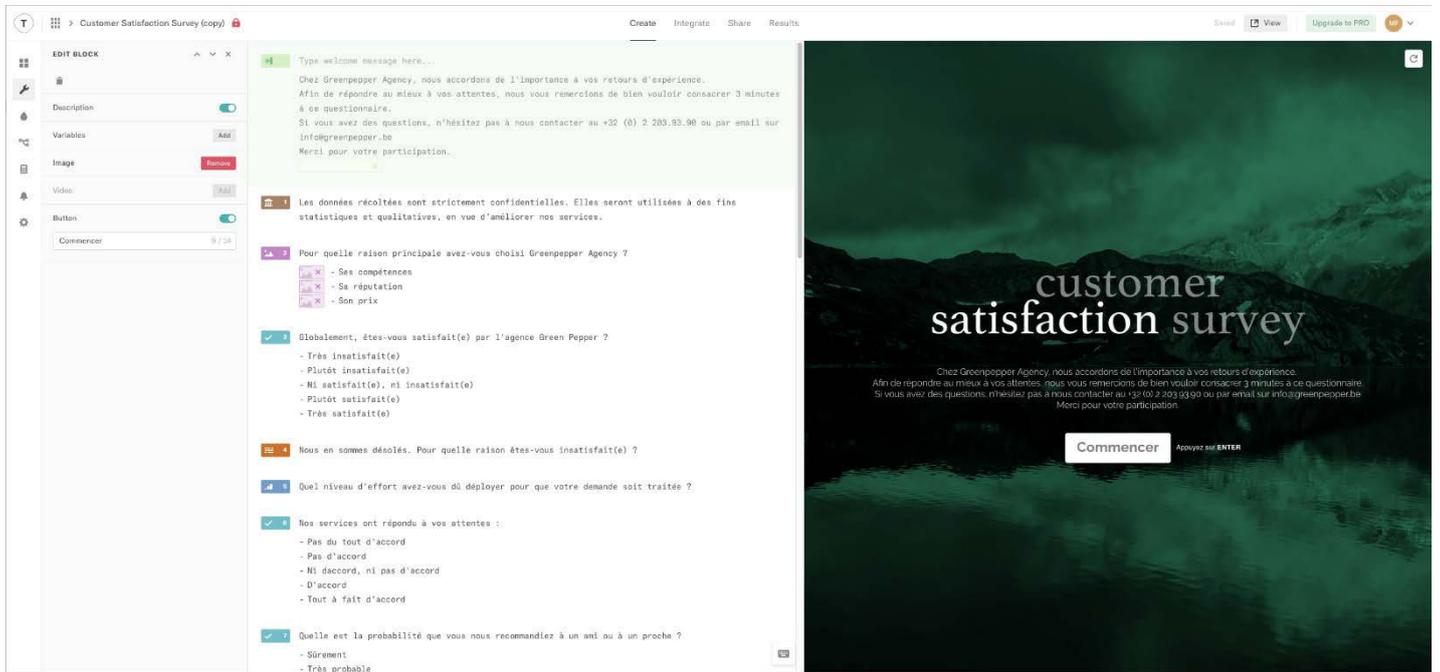
Auriez-vous l'intention de collaborer de nouveau avec nous ?

Oui

Non

Avez-vous des commentaires ou des suggestions d'améliorations ?

ANNEXE N°8 : CRÉATION DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE GRÂCE À L'OUTIL TYPEFORM



ANNEXE N°9 : ÉTUDE QUALITATIVE : ÉLÉMENTS DE SERVICE SUSCEPTIBLES DE CONTRIBUTUER À LA SATISFACTION CLIENT

Éléments de services	Référence
Services offerts	Services
Traitement des données personnelles (GPDR)	Sécurité
Disponibilité de l'équipe	Disponibilité
Suivi du projet	Suivi
Respect et courtoisie	Sympathie
Compétences du personnel	Moyens
Écoute et compréhension des besoins	Compréhension
Temps de réaction	Réactivité
Fiabilité	Fiabilité
Facilité de la relation	Accessibilité
Communication	Communication
Aspects visibles	Aspects tangibles
Originalité des services proposés	Originalité
Tarifs	Prix

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	8
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : - LA FIDÉLISATION CLIENT	11
CHAPITRE 1 – DÉFINITIONS	12
I. Vraie, fausse et multi-fidélité.....	12
II. Enjeux de la fidélisation.....	12
III. Mesures de la fidélité	13
CHAPITRE 2 – FACTEURS DE FIDÉLITÉ.....	15
I. La satisfaction client	15
II. Les antécédents cognitifs	15
III. Les antécédents affectifs	16
CHAPITRE 3 – STRATÉGIES DE FIDÉLISATION.....	18
I. Qui fidéliser ?	18
II. Le marketing relationnel	19
III. Les outils de fidélisation client.....	19
PARTIE 2 - DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE GREENPEPPER AGENCY	21
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DE L'AGENCE.....	22
I. Diagnostic externe (macro et micro-environnement)	22
II. Diagnostic interne.....	25
III. Analyse concurrentielle	26
CHAPITRE 5 – SERVICES ET VALEUR AJOUTÉE.....	28
I. Analyse des services proposés.....	28
II. Diagnostics des ressources et compétences.....	29
III. Analyse du cycle de vie et comportement client.....	30
CHAPITRE 6 – ABSENCE DE FORTE STRATÉGIE DE FIDÉLISATION	31
I. Un même traitement pour tous les clients.....	31
II. Un fichier client incomplet.....	31
III. Des techniques de fidélisation non exploitées	32
PARTIE 3 - RECOMMANDATIONS	34
CHAPITRE 7 – FIDÉLISER À TRAVERS LA COMMUNICATION	35
I. Optimisation de la stratégie de communication digitale.....	35
II. Personnalisation de la communication.....	36
III. Présentation claire des méthodologies et des <i>process</i>	36
CHAPITRE 8 – FIDÉLISER GRÂCE AU MARKETING RELATIONNEL.....	38
I. Création d'une relation durable	38
II. Développement d'une relation de confiance	39
III. Amélioration du suivi clientèle à travers un logiciel CRM.....	39
CHAPITRE 9 – FIDÉLISER EN AMÉLIORANT LA SATISFACTION CLIENT	41
I. Évaluer la satisfaction client	41
II. Optimisation de l'allocation des ressources	42
III. Ravir le consommateur	43
CONCLUSION.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	47
SITOGRAFIE.....	48

SIGLES ET ABRÉVIATIONS UTILISÉS	49
GLOSSAIRE	50
TABLES DES ANNEXES	52
Annexe n°1 : Quelques concurrents de Greenpepper Agency	52
Annexe n°2 : Audit du site internet de Greenpepper Agency	55
Annexe n°3 : Typologie S.O.N.C.A.S	57
Annexe n°4 : Exemple de segmentation par chiffre d'affaire	58
Annexe n°5 : Exemples de <i>process</i> modélisés avec BPMN	59
Annexe N°6 : Ligne éditoriale du blog de Greenpepper Agency.....	60
Annexe N°7 : Enquête de satisfaction client.....	61
Annexe N°8 : Création du questionnaire en ligne grâce à l'outil Typeform.....	63
Annexe N°9 : Étude qualitative : éléments de service susceptibles de contribuer à la satisfaction client.....	64