

SÉANCE N°17 – DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE CLIENTÈLE

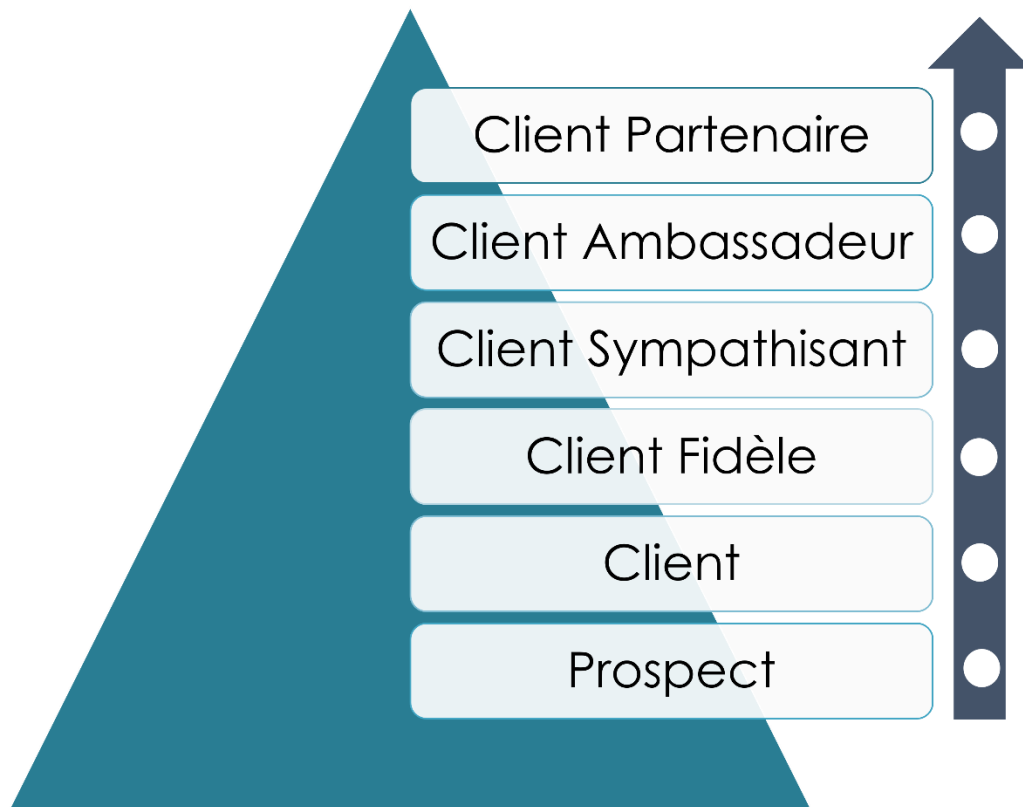
Ressource : Gestion de Projet et des Organisations (GPO 1.1)

DU PROSPECT AU CLIENT PARTENAIRE

Ressource Académique – Stratégie et construction de la relation client

Auteures : Agnès Mazars-Chapelon et Lydiane Nabec (source : Université Numérique)

Document n°1 : pyramide de la relation client (Peelen et al., 2006)



Document n°2 : relation primaires, relations secondaires et types de clients (Peelen et al., 2006)

Caractéristiques de la relation	Type de client
Interaction mais transaction non aboutie	Prospect
Transaction aboutie	Client
Plusieurs transactions répétées	Client Fidèle
Plusieurs transactions répétées et relations secondaires	Client Sympathisant
Plusieurs transactions répétées et relations primaires	Client Ambassadeur
Transactions répétées, relations primaires et engagement réciproque	Client Partenaire

Questions

1. Quelles sont les différences entre chaque niveau du type de relation client ?
2. Que peut-on sous-entendre par relations secondaires et relations primaires ?
3. Quel intérêt l'entreprise a-t-elle à posséder différents types de clients ?
4. Quelle éventualité peut arriver pour un client partenaire vis-à-vis de l'entreprise ?
5. Avez-vous des exemples d'entreprises proposant un système pyramidal pour ses clients ?

CAS D'APPLICATION : CONSIDÉRER LA CRM DANS LA CROISSANCE D'ENTREPRISE

Ressource Académique – La stratégie relationnelle du Club Med

Auteures : Agnès Mazars-Chapelon et Lydiane Nabec (source : Université Numérique)

À l'aube du XXI^{ème} siècle, après plus de cinquante ans d'existence, le Club Med repense sa stratégie en faisant de la relation client son fer de lance. Comme toute approche CRM, cette stratégie relationnelle se décline tant sur les aspects technologiques qu'organisationnels de l'entreprise.

Du Club Méditerranée au Club Med : histoire d'un succès

Créé en 1950 par Gérard Blitz, le Club Méditerranée est leader sur le marché du tourisme mais surtout sur le concept des vacances « tout compris », concept inventé par les deux fondateurs Gilbert Trigano et Gérard Blitz. Cette idée de « tout compris » (all inclusive) est associée à un état d'esprit épicurien : *« De cette idée est né un esprit... le but de la vie c'est d'être heureux. Le lieu pour être heureux c'est ici. Le moment pour être heureux c'est maintenant ».* (G. Blitz, source : Corporate Club Med).

Dans les années 50, Le Club Méditerranée est d'abord une association dont les clients sont membres (GM, Gentils Membres), et les salariés des organisateurs bienveillants et accueillants (les GO, Gentils Organisateurs). L'ambiance et la convivialité qui règnent dans ces lieux de vacances, au départ des campings équipés des tentes Trigano, puis à partir de 1965 dans des villages en dur (le tout premier, au Maroc), font le succès de ce qui est depuis 1957 une entreprise. Dès lors, bénéficiant de l'essor du tourisme aérien, le Club Méditerranée s'implante un peu partout dans le monde et finit par être présent dans 40 pays à travers 80 villages.

Le développement n'est pas seulement international : l'entreprise se diversifie à travers un réseau de filiales et a son propre réseau de distribution.

Si, en 1994, le Club Méditerranée fête son vingt millionième client, il est en perte depuis un an. Aux difficultés pour conquérir de nouveaux clients avec une offre trop complexe et une image dévalorisée et vieillissante, s'ajoute à partir de 2002 la crise du marché du tourisme international : le Club ferme une vingtaine de villages au début des années 2000. En 2004 un nouveau stratégique s'opère : le Club Med réinvente le concept pour séduire et fidéliser une clientèle familiale exigeante.

La relation client, au cœur du nouveau stratégique du Club Med.

Si l'augmentation du budget vacances des Français les plus aisés constitue une opportunité de croissance pour les opérateurs du marché du tourisme tels que le Club Med, la crise mondiale de ce marché et la concurrence du low cost touristique sont des menaces fortes.

Par ailleurs, le souci croissant en matière de tourisme éthique ainsi que les exigences accrues quant à la qualité des prestations sont autant des facteurs de développement comme des contraintes qui peuvent peser sur le Club Med. C'est de sa capacité à tirer parti de ses forces internes en tant que leader historique et pionnier sur le voyage tout inclus, qui lui a permis d'accéder à des sites exceptionnels, qu'il peut dégager un avantage concurrentiel pour faire des tendances du marché du tourisme des opportunités de croissance. Il lui faut cependant améliorer la qualité des infrastructures ainsi que l'image dégradée du Club Med pour parvenir à renouer avec le succès.

Les choix stratégiques opérés en 2004 sont une réponse à ce diagnostic stratégique. Une nouvelle cible est définie, autour des familles et les jeunes actifs (cadres et professions libérales) à hauts revenus.

Le Club Med affirme un positionnement haut de gamme associée au savoir-faire français, à travers des formules « à la carte » où le tout compris, marque de fabrique, est réaffirmé, ainsi que la montée en gamme des prestations de service, de l'accueil et des infrastructures : tout est possible au Club Med, quelle que soit la destination, quel que le type de vacances choisi.

Le CRM au Club Med : quand technologie et organisation centrée sur le client développent l'expérience client pour créer de la valeur.

Le renouveau stratégique du Club Med est un renouveau relationnel et digital, qui fait du management de la relation client le socle de la stratégie. Le CRM mis en place illustre la double dimension technologique et organisationnelle sur laquelle se fonde cette stratégie.

La dimension technologique de la stratégie relationnelle

Le volet technologique du CRM du Club Med s'articule autour du système de fidélisation déjà en place et de la mobilisation de multiples canaux d'interaction.

Système de fidélisation déjà en place

- Segmentation client selon la fréquence d'achat : « amis », « amis proches » et « amis intimes ». On distingue, parmi les clients - amis intimes, les « puristes » : généralement des clients qui ont, au fil des années, multiplié le nombre de leurs séjours, et qui adhèrent fortement au concept du Club. L'objectif est de les informer rapidement et fréquemment sur les promotions de façon à les faire évoluer dans la pyramide relationnelle de façon à les rendre ambassadeurs voire partenaires de la marque.
- De multiples canaux d'interaction : Le Club Med développe une application mobile dédiée (My club med app) pour accompagner au quotidien le client pendant son séjour (tout savoir sur le village et profiter au mieux de ses vacances), l'orienter vers les animations et sports qui l'intéressent. La relation se construit avant même l'expérience de consommation puisque l'application permet d'organiser à l'avance sa journée de vacances, mais également après celle-ci puisqu'une fonctionnalité réseau social (MyStory) permet de créer du lien : "Revivez en image vos plus beaux souvenirs de vacances et partagez vos émotions avec vos proches." Et même, le Club Med met au point une plateforme collaborative pour co-crée les expériences de vacances avec les clients les plus fidèles et véritables partenaires (les Club Makers) : plusieurs Club Makers ont été identifiés pour participer aux différentes phases et devenir des "Club Makers Testeurs", véritables consommateurs créateurs.

La dimension organisationnelle du CRM

L'organisation du Club Med est tournée vers la stratégie relationnelle voulue par le Club Med à travers sa structure et sa culture organisationnelle :

- La structure : La structure organisationnelle du Club Med est transverse, ouverte sur les clients et orientée projet. Le développement de l'application My Club Med App en est l'illustration. Plusieurs Club Makers ont participé aux différentes phases du développement de l'application mobile et ont intégré l'équipe projet de développement en tant que testeurs. A ce titre ils ont interagi avec les équipes de développement sur le contenu et l'ergonomie de l'application.
- La culture : L'entreprise est marquée par « l'esprit Club » qui en a fait son succès : épicurisme, convivialité. L'existence de magasins encore physiques pour vivre l'expérience Club Med en réalité immersive en est une manifestation. Mais c'est bien auprès des salariés, toujours GO (gentils organisateurs), que prennent racines les valeurs portées par l'entreprise : ouverture et accessibilité. Ouverture et accessibilité relayées au plus haut niveau avec l'existence d'un comité de direction ouvert appelé : l'Open Codir.

Questions

1. Que sous-entend pour le client l'idée "all inclusive" proposée initialement par le Club Med ?
2. Quelle condition doit satisfaire un client du Club Med pour en bénéficier des offres ?
3. Quels éléments sont à l'origine de l'essor structurel du Club Med avant le passage au 3ème millénaire ?
4. Quelles menaces et opportunités obligent le Club Med à se renouveler et à évoluer sur son offre clientèle ?
5. Quel changement radical sur le plan de la stratégie clientèle le Club Med opère-t-il pour renouer avec le succès ?
6. Quel objectif stratégique le Club Med souhaite proposer au client avec sa nouvelle dimension CRM ?
7. En quoi la technologie CRM du Club Med s'adapte parfaitement aux attentes de la clientèle du XXIème siècle ?
8. Pourquoi le CRM du Club Med représente une réussite sur le plan organisationnel ?
9. Selon la pyramide de la relation client de Peelen et al. (2006), caractérisez chaque type de client de la pyramide par les différents types de clients du Club Med.
10. Finalement, est-ce que l'esprit du Club a t-il été modifié depuis sa création en 1950 ?

CONTENU EXTRA

Prochainement...