

La GRC, outil marketing des destinations

ALEXANDRE EVIN-LECLERC
Manager, Mazars
alexandre.evin-leclerc@mazars.fr

La gestion de la relation client (GRC), ou *customer relationship management* (CRM) suscite quelque suspicion auprès d'un certain nombre d'opérateurs touristiques. Il faut bien reconnaître que cette défiance n'est pas totalement infondée. Chacun a encore présent à l'esprit les expériences malheureuses, parfois douloureuses, de telle ou telle entreprise qui a dû interrompre brutalement sa stratégie CRM, faute de résultats immédiats significatifs.

Pourtant, le dévoiement d'une excellente idée ne doit pas faire condamner l'idée elle-même. Car les stratégies déployées en matière de CRM ont eu le grand mérite de resituer le client au cœur de l'organisation des entreprises et, surtout, de rappeler la "valeur clients". Actif non comptabilisé et valorisé dans un bilan, il constitue pourtant bien toute la richesse de l'entre-

L'information du "client" est au cœur des missions des organismes de promotion des destinations touristiques. Conçue et mise en œuvre de façon raisonnée et globale, la GRC peut constituer le fondement de leur stratégie marketing.

prise, au même titre que ses brevets ou son outil de production.

La GRC part d'un constat simple. Quel que soit l'entreprise ou le secteur d'activité, les directions marketing doivent de plus en plus contribuer à la croissance du chiffre d'affaires. La détermination du retour opérationnel sur investissement, l'élaboration d'un business plan solide sont devenus des impératifs absolus. Pour ce faire, elles sont donc invitées à faire évoluer constamment leurs techniques et outils de prospec-

tion. Il ne saurait plus être question pour ces mêmes directions de consacrer un euro à un plan de communication sans préalablement s'assurer que cet euro permettra soit de capter un nouveau client, soit de transformer un prospect en client, soit enfin d'augmenter le panier moyen d'un profil de client. Dès lors, les plans mass media touchent leurs limites. On s'interroge sur l'efficacité des campagnes de communication grand public, au coût parfois élevé, mais au retour opération-

nel sur investissement souvent incertain.

Dans un contexte fortement concurrentiel, marqué par une maîtrise stricte des frais généraux, la satisfaction et la fidélisation des clients qui font confiance à une entreprise ou à une marque sont devenues des objectifs tout aussi importants (voire supérieurs) que la conquête de nouveaux clients. Car fidéliser un client connu est souvent plus rentable que démarcher un prospect incertain.

Pour exploiter et optimiser pleinement le potentiel d'un portefeuille clients, il est donc indispensable d'avoir une information stratégique exhaustive sur les différents segments et profils de clientèles qui le composent. Connaissance clients et outils de fidélisation de la clientèle constituent le socle d'une stratégie de CRM.

L'industrie bancaire a été la pre-

mière à démontrer que la fidélisation d'un client coûtait trois à quatre fois moins cher pour l'entreprise que le démarchage de nouveaux prospects. La mise en place d'outils de segmentation adaptés (*scoring...*) et de connaissance des besoins et attentes des clients (*cross selling...*) ont permis d'accroître la rentabilité du poste clients, d'augmenter le chiffre d'affaires moyen par client en apportant à ce même client des services et prestations en adéquation avec ses besoins. Malheureusement, cette bonne idée a été quelque peu dévoyée lors de son application, et ce pour deux raisons.

D'une part, parce que la mise en place de stratégies CRM a souvent été pilotée, dans les entreprises, par les directions informatiques. Il n'y a là rien de surprenant, ni d'incohérent. En effet, la constitution de bases de données (*data-*

warehouse), l'exploitation de ces mêmes bases (*datamining*), le choix des progiciels CRM et les techniques de segmentation des informations (*profiling*) requerraient un savoir-faire et des expertises que seuls des ingénieurs informaticiens de bon niveau savaient maîtriser. Mais, alors que les directions marketing et commerciales eussent dû fixer un cadre et des limites au développement d'outils CRM, ces dernières se sont davantage trouvées dans la situation de réceptionner un produit fini que de dimensionner un outil intégrant les caractéristiques des portefeuilles clients et les contraintes du marché.

D'autre part, il faut se remémorer le contexte dans lequel la vogue du CRM s'est répandue : on était en pleine bulle internet et développement du e-business, tout ce qui était "e" et "on line" était positivement perçu, très *tendance*. CRM, e-business et commercialisation *on line* ont été, à tort, confondus et très vite remis en cause dès les premiers signes inquiétants de l'éclatement de la bulle internet et de disparition d'entreprises qui avaient cru voir dans le e-business le plus court chemin vers le profit immédiat. Il n'en fallait pas plus pour reléguer au purgatoire le concept et les stratégies CRM, assimilés à de coûteux développements informatiques pour des résultats décevants.

Pourtant, aujourd'hui, plusieurs facteurs contribuent objectivement à réhabiliter les stratégies GRC voire, mieux, à les réintégrer pleinement dans la stratégie des entreprises et organismes publics et privés. Tout d'abord, le constat dressé il y a trois ans est inchangé : rentabilité, optimisation du portefeuille clients, retour sur investissement sont des objectifs qui

Définition et objectifs de la GRC

La gestion de la relation clients, c'est l'ensemble des éléments d'une stratégie marketing, intégrée au plan stratégique global de l'entreprise ou de la destination, lui permettant de mieux connaître les besoins et attentes des différents prospects et segments de clientèles, afin de dimensionner les actions et investissements destinés à satisfaire et fidéliser durablement la clientèle existante et à capter de nouveaux segments de clientèles.

La gestion de la relation clients repose sur l'intégration de toutes les fonctions de l'organisation et sur la consolidation de l'ensemble des données clients, afin d'avoir un accès immédiat à l'information client pour concrétiser le premier contact et pour mener des actions de fidélisation.

La gestion de la relation clients vise à :

- acquérir de nouveaux clients ;
- innover en développant de nouveaux produits et de nouveaux services ;
- augmenter le chiffre d'affaires créé par les clients existants, en orientant leurs choix de consommation ;
- fidéliser le portefeuille clients ;
- satisfaire les clients en leur apportant les produits et les services qu'ils attendent ;
- optimiser les coûts commerciaux.

restent plus que jamais d'actualité. Le besoin d'évaluer et de mesurer les résultats et retombées d'une action est toujours un impératif exprimé par les directions ; il n'a fait que se renforcer. Ensuite, on a, après avoir effectué un bilan des démarches CRM, pu identifier et valoriser les aspects positifs qui permettent effectivement de remplir ces objectifs. Enfin, et c'est sans doute là le plus surprenant, alors que les organismes publics étaient plutôt restés rétifs au déploiement de stratégies CRM, certains d'entre eux semblent résolument prendre à leur tour le virage GRC, et ce, de manière tout à fait originale, en assignant de nouveaux objectifs aux stratégies de gestion de la relation clients.

Parmi ces organismes figurent les opérateurs touristiques institutionnels : offices de tourisme classés, directions de station, comités départementaux du tourisme, comités régionaux du tourisme, sociétés d'économie mixte en charge du développement touristique...

Il y a tout lieu de penser que ces organismes vont progressivement renouveler leur stratégie marketing en intégrant de plus en plus les outils GRC. Et ils sont particulièrement bien placés pour cela.

En effet, les opérateurs touristiques publics, parce qu'exerçant des missions de service public, sont naturellement identifiés par la clientèle touristique comme des points d'information *gratuit*, qui ne lui fait pas courir le risque d'être entrepris commercialement par un agent de réservation, comme cela peut être le cas dans une agence de voyages. Ce faisant, l'opérateur touristique public entrant en contact avec de nombreux prospects, dans une relation *a priori* désintéressée, non commerciale, emmagasine une infor-

mation qui revêt une indéniable valeur commerciale.

Par ailleurs, les opérateurs touristiques publics interviennent généralement sur un territoire restreint : une station, un pays, un département... Ils ont donc, de ce fait, une excellente connaissance de leurs clientèles en raison d'un maillage territorial efficace, et sont à même de repérer assez rapidement les attentes et besoins de ces dernières. Ils ont souvent intégré des démarches qualité et développement durable tout à fait originales, souvent perçues par le touriste comme une indéniable plus-value. Pour de nombreuses destinations touristiques, on se trouve dans une relation quasi personnelle, sur un territoire sécurisé et respectueux de l'environnement, en tout cas aux antipodes d'un tourisme de masse.

DIFFICILE AUJOURD'HUI DE DIFFÉRENCIER LES STATIONS

Si une part de la clientèle touristique est relativement fidèle, on sait que le comportement des touristes et la modification des modes de consommation tendent à fragiliser la fidélité d'une clientèle à une station-destination. Par ailleurs, certains facteurs érodent cette fidélité comme, par exemple, une perte de satisfaction due à des services et prestations rendus par la station de bien moindre qualité ou bien une nouvelle image et/ou une évolution de la station, en décalage par rapport à l'idée que la clientèle s'en faisait. Le *risque*, pour la station, est de voir cette clientèle consommer hors du territoire de la destination, voire de l'abandonner provisoirement ou définitivement pour une autre station.

Les stations et destinations touristiques se sont considérablement

professionnalisées au cours de ces dernières années. Les différentes stations tendent à offrir à la clientèle touristique une gamme de services et de prestations relativement homogènes, souvent d'un (très) bon niveau et comparables d'une station à une autre. Exception faite de quelques rares destinations à forte renommée et symbolique et dont le nom vient spontanément à l'esprit du plus grand nombre, il devient difficile aujourd'hui, pour un spécialiste en marketing, de différencier les stations (sauf à verser dans des poncifs ou retenir des concepts mous tels la "station familiale"...) !

Dans ce nouveau contexte, l'un des enjeux majeurs de la station-destination réside bien dans la satisfaction permanente de sa clientèle fidèle. La problématique consiste alors à maintenir constamment à un niveau élevé les facteurs fondamentaux qui construisent cette fidélité. Dès lors, affecter prioritairement, voire exclusivement, des budgets de communication grand public, sans cesse croissants, pour vanter auprès de prospects les mérites de telle destination touristique, au détriment d'actions ciblées sur les clientèles fidèles est un modèle qui perd progressivement de sa pertinence. Le projet de séduction de nouveaux prospects, de captation de nouveaux segments de clientèles et de diversification doit absolument se fonder sur ce qui constitue précisément le cœur de cible de la station et de la destination.

Une clientèle relativement captive et fidèle, mais également fortement sollicitée par des offres concurrentes : voilà autant d'éléments qui justifient le déploiement d'outils GRC chez les opérateurs touristiques publics.

Pour ces derniers, la mise en place d'une stratégie de gestion de la relation clients revêt une finalité, un double objectif et nécessite une panoplie d'outils :

- une finalité, fidéliser durablement les différents segments de clientèle touristique à une destination en leur apportant la gamme de services et de prestations qu'ils attendent et/ou qui seront en adéquation avec leurs besoins ;
- un objectif, contribuer au maintien et à la croissance du chiffre d'affaires injecté dans l'économie touristique d'un territoire en transformant des prospects en clients ;
- des outils de connaissance clients off et on line.

Toutefois, avant la mise en place d'un projet GRC, il convient de prendre préalablement acte des

deux points suivants :

- fidéliser, c'est mettre en place une stratégie de long terme. Mettre en place une stratégie GRC sur une ou deux années n'a aucun sens, la fidélité se construit a minima sur du moyen terme ;
- on ne peut pas fidéliser toute le monde. Il y a des choix stratégiques à opérer. Fidéliser, c'est choisir.

Le déploiement d'une politique de gestion de la relation clients s'effectue en quatre étapes (cf. schéma 1) :

- identifier les segments de clientèle que l'on veut fidéliser ;
- définir la stratégie de fidélisation ;
- définir le plan d'action marketing ;
- piloter le projet GRC.

I. IDENTIFIER

LES SEGMENTS DE CLIENTÈLE

La réussite d'une politique de fidélisation touristique passe par l'identification de sa cible, c'est-à-dire les touristes à haut potentiel, quelle que soit l'acceptation que l'on donne au terme "haut potentiel".

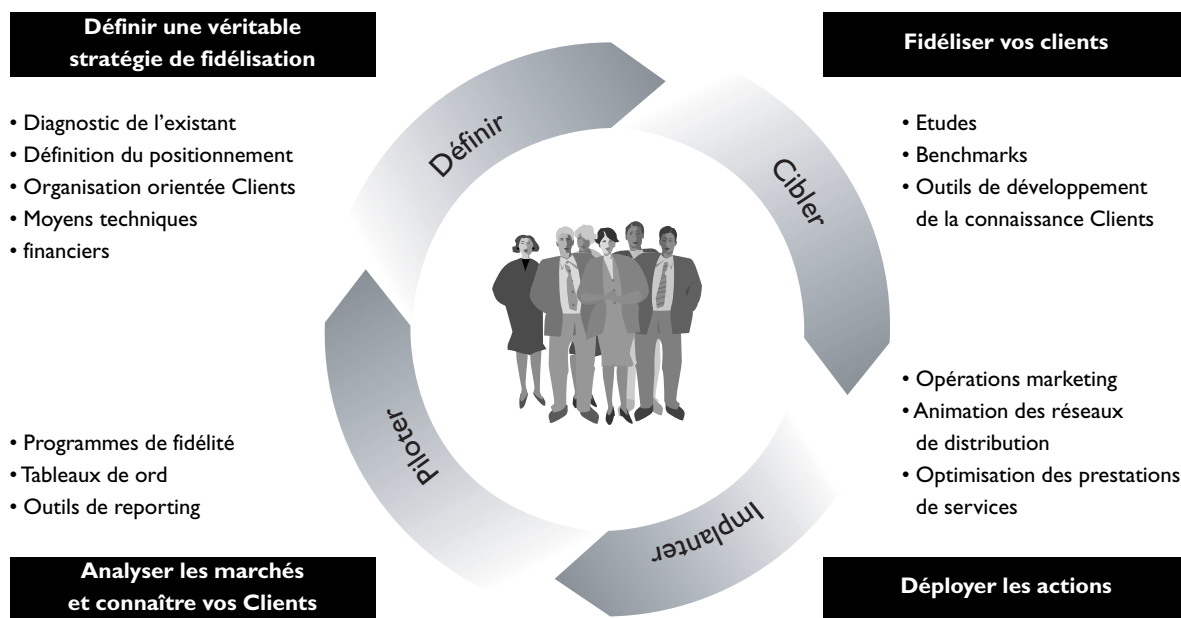
La qualification de la cible doit être réalisée à partir d'outils marketing opérationnels qui permettront de répondre aux questions suivantes :

- quels sont les différents segments de clientèles d'une station et/ou destination touristique ?
- quel est leur comportement d'achat (fréquence, récurrence, panier moyen touristique...) ; quels sont leurs besoins et attentes ? ;
- quels sont les facteurs d'attrition ?

SCHÉMA I

Les différentes étapes d'un projet GRC

Elles se structurent autour de 2 métiers : • le marketing
• l'informatique



– sur quels fondements se construit leur fidélité à la station-destination ?

La mobilisation des outils suivants permet de qualifier ces segments de clientèles :

- le benchmark, dont l'objectif est de resituer la station-destination sur le marché concurrentiel des stations et destinations touristiques ;
- des sondages en face à face ou auprès de panels préalablement identifiés, permettant de quantifier sur une grande échelle les caractéristiques des différents segments de clientèle ;
- des entretiens individuels, réalisés principalement auprès des opérateurs de la station/destination (hébergeurs, gestionnaires d'infrastructures de loisirs...) ;
- la visite de clients mystères, permettant de tester anonymement la "mode de traitement" du touriste par la station ;
- l'audit d'image, réalisé auprès de prescripteurs (organismes de salons touristique professionnels et grand public...), de la presse (grand public, spécialisée, nationale, PQR...) et des organismes touristiques institutionnels ;
- l'audit des réseaux de commercialisation ayant une activité réceptive, afin de tester auprès d'eux la station-destination.

2. SE DOTER D'UN OUTIL DE CONNAISSANCE DE LA CIBLE

La constitution et l'exploitation des bases de données clients et prospects est une étape essentielle du déploiement d'un projet GRC. L'enjeu est de taille, car il s'agit de changer des données clients en informations clients, de transformer des données brutes pas ou peu valorisées en informations à forte valeur ajoutée.

Pour ce faire, il convient de déterminer très précisément les leviers et facteurs qui constituent la fidélité à cette même station-destination, afin d'offrir aux clients ciblés le niveau de prestations et de services en adéquation à leurs attentes, de devancer ce qu'ils seront amenés à demander et à consommer dans un futur proche.

Sans vouloir ici présenter les techniques sophistiquées de *data-warehouse*, *datamining* et *profiling* propres à la constitution et l'exploitation des bases de données, on rappellera quelques fondamentaux :

- procéder à la réunification de toutes les sources de stockage des informations clients et prospects (par exemple, au niveau d'un office de tourisme : le service accueil, le service des meublés de tourisme, le service des guides, le service éditions...) ; C'est une tendance naturelle, pour chaque acteur ou service, de se constituer sa propre base de données. Toutefois, la réussite d'un projet GRC passe par la mise en commun de ces données clients ;
- qualifier les bases de données prospects et clients (dédoublonnage, croisement, analyse...) ;
- mettre en place un système d'alimentation récurrent des bases de données, en utilisant l'ensemble des canaux entrants (téléphone, mail, fax, courrier, visites sur place...) ;
- prévoir, dès le lancement de la démarche, des bases de données clients et prospects suffisamment perméables pour pouvoir mesurer le taux de transformation prospects/clients et actualiser chacune des deux bases de données ;
- sécuriser les bases de données tant sur le plan informatique que juridique (une démarche auprès

de la Cnil doit être envisagée) ;

– encadrer très strictement toute cession d'informations contenues dans les bases de données.

Les bases de données doivent être alimentées en informations directement en rapport avec le positionnement de la station-destination et orientée clients (en l'occurrence les segments de clientèles identifiés).

Les actions de fidélisation peuvent dès lors être mises en place.

3. DÉFINIR LE PLAN D'ACTION MARKETING

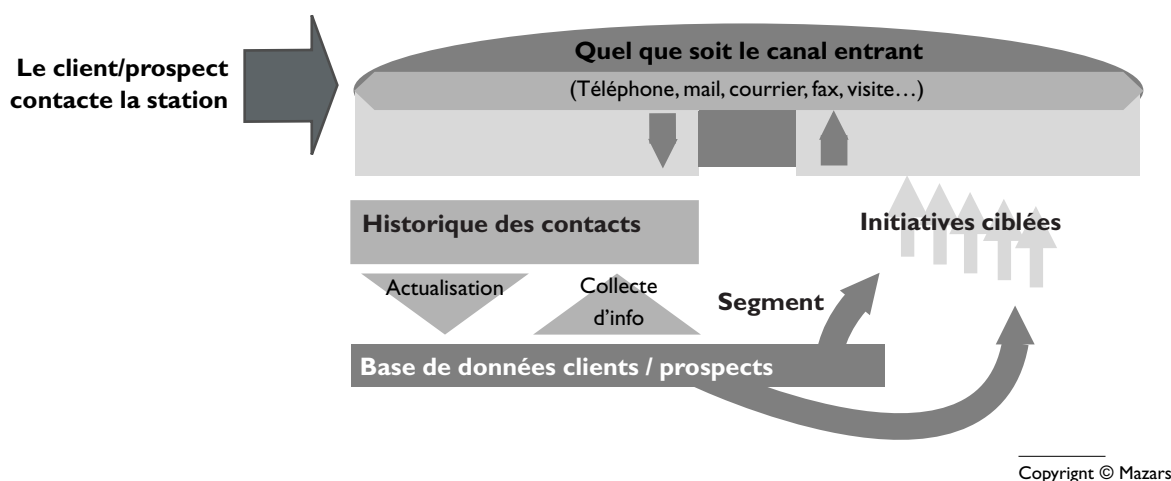
Le plan d'action marketing de la démarche GRC définit les outils, le plus souvent on line, qui permettent d'adresser aux segments de clientèles l'information qui les intéressent. Parmi ces outils, on peut citer notamment : e-newsletters, campagnes de e-mailing, e-cards, e-cooponing, échange de bannières, SMS et MMS, webzines, co-branding, ...

Gardons-nous cependant de succomber aux charmes de ces technologies de l'information ! Au contraire, ayons toujours présent à l'esprit que ces outils, au-delà de leur fonction première (informer et fidéliser), doivent :

- revêtir une fonctionnalité prédictive, en permettant d'actualiser et de qualifier en permanence les attentes et besoins des clients et prospects ;
- permettre d'évaluer le retour sur investissement d'une action de fidélisation (on sait dorénavant évaluer avec précision les retombées d'une campagne e-mailing) ;
- inciter à des actions communes (avec certaines précautions) avec d'autres opérateurs touristiques, par une mutualisation des informations des bases de données clients et prospects. Une dimen-

SCHÉMA 2

Le plan d'action marketing de la démarche GRC



sion nouvelle peut donc être donnée à des actions partenariales, de création de carte privative ou encore de co-branding.

Enfin, corollaire indispensable, ces outils marketing doivent être adossés aux bases de données afin de les enrichir en continu.

De manière très concrète, ces actions et outils marketing on line permettent à un opérateur touristique (cf. schéma 2) :

- d'adresser de manière très ciblée, via une campagne de e-mailing, à un segment de clientèle qui a été préalablement identifié (par une opération de requête), une information sur une manifestation qu'il organise, laquelle manifestation est en parfaite adéquation avec les attentes de cette clientèle, et de pouvoir par la suite évaluer le retour sur investissement grâce à des outils de mesure qu'il aura préalablement définis. Chacun en conviendra, ce type d'action est beaucoup plus efficace qu'un mailing de masse non ciblé...

- de qualifier très précisément la fréquentation de la station-destination. Ces outils permettront de déterminer s'il s'agit de telle clientèle, ayant tel comportement d'achat et pouvant être intéressés par tel produit ou service. Là encore, on dépasse les tendances macro-économiques, nécessaires mais non suffisantes (par exemple : augmentation de + 3 % de la fréquentation à l'office de tourisme par rapport à l'an dernier...).

4. PILOTER LE PROJET GRC

La dernière étape de la démarche GRC consiste à identifier les indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité des mesures déployées. Le contrôle de l'efficacité s'articule autour de trois grands axes : les retombées économiques, la satisfaction des clients, la récurrence des visites. L'objectif consiste à déployer des projets fractionnés dans le temps, focalisés sur des objectifs claire-

ment identifiés :

- élaborer les tableaux de bord et outils de contrôle du retour opérationnel sur investissement ;
- maîtriser les coûts ;
- identifier les facteurs d'insatisfaction et conduire les actions correctives ;
- prévenir l'infidélité.

En conclusion, si l'on veut retenir deux bonnes raisons de déployer un projet de gestion de la relation clients, on avancera volontiers que, tout d'abord, un projet de fidélisation est le reflet d'une véritable stratégie durable et globale de développement et constitue un excellent moyen pour augmenter le panier moyen d'un touriste.

Par ailleurs, les actions de fidélisation sont trois à quatre fois plus efficaces et rentables que la conquête de nouveaux clients.

Un projet de GRC se bâtit comme la fidélité : en partant de bases connues, étudiées et en ayant une stratégie de long terme. ■