

## Côté clients... Peut-on comprendre les clients ?

Placer le client au cœur de l'entreprise ? Difficile de ne pas être d'accord.

Et pourtant... si les enseignes françaises ont beaucoup parlé du client de 1995 à 2005, elles ne se sont dans les faits jamais autant détournées de lui.

Le retour récent à un marketing de combat, plus sincère, plus marchand et plus orienté clients est de bon augure ; encore faut-il que les enseignes réapprennent à comprendre leurs clients.

Ce Point de vue "côté clients" exprime deux convictions :

- Rien n'est plus vital que la compréhension des véritables facteurs de préférence des clients. Cette compréhension fonde les partis pris de l'enseigne : elle doit être partagée dans toute l'entreprise et orienter l'action quotidienne.
- Il est possible de comprendre les clients... à condition de se doter des outils et des organisations idoines, qui aujourd'hui font défaut à la plupart des enseignes.

**Enseignes, dotez-vous de vrais "experts du client" et donnez-leur les moyens de porter haut dans l'entreprise le point de vue des clients !**

---

La montée en compétence marketing des enseignes de 1995 à 2005 est indiscutable : embauche de spécialistes venus d'autres secteurs, sophistication des démarches et des outils, etc.

Mais la période 1995/2005 a aussi été marquée par les dérives vers un marketing technocratique, un marketing de siège, un marketing d'auto-glorification de la marque. Un marketing dont le rôle était

de justifier les hausses de prix en imaginant de nouvelles valeurs ajoutées parfois bien artificielles. Un marketing qui, tout simplement, ne comprenait plus ce qui est vraiment important pour les gens. En témoignent les incroyables erreurs d'analyse qui ont marqué la période, qu'il s'agisse de l'excès de sophistication des magasins, des exorbitantes niaiseries de la bulle

Internet ou du taux d'échec des nouveaux concepts.

Cette époque est révolue : les enseignes ont retrouvé le chemin des clients. Leur priorité nouvelle est de concilier un marketing d'enseigne très élaboré avec un solide bon sens commercial ancré dans les réalités du point de vente... le tout afin de mériter la préférence durable du client.

Comment faire vivre un projet

---

d'enseigne s'il ne part pas de la logique des clients ? Comment donner du sens au travail de vos collaborateurs si leur mission n'est pas justifiée par un point de vue clients ? La raison d'être du marketing de demain est d'amener l'entreprise à définir ses politiques et à se comporter en fonction des attentes des clients... et ce à tous les niveaux de l'entreprise.

## **Quelques exemples de questions auxquelles tous les cadres de votre entreprise (même à la DAF ou à la DRH!) devraient savoir répondre :**

### **Qui sont vos clients ?**

*Ex : après avoir dit que les hard-discounters étaient des magasins de pauvres, il est devenu à la mode de dire que tout le monde les fréquente... c'est faux. Ils restent sur-fréquentés par les familles avec plusieurs enfants.*

### **Quelles sont les raisons de non-achat en magasin ?**

*Ex : chez beaucoup d'enseignes d'équipement de la maison, un client sur deux ressort sans avoir acheté. Est-ce normal (visites de repérage, comparaison avant achat) ou est-ce du CA perdu ? Quels leviers pour agir :*

*densifier pour offrir plus de choix ? Ou à l'inverse aérer pour un visual merchandising plus séduisant... ou augmenter les facings pour réduire les ruptures ?*

### **Comment le client évalue-t-il les produits, quels éléments de valeur ajoutée sont significatifs pour lui ?**

*Ex : les marchands de meuble traditionnels continuent d'argumenter sur la qualité intrinsèque du produit (ex : bois massif) alors que le client se détermine sur des critères d'esthétique et d'usage (est-ce démontable ? lavable ? solide ? modulable ? etc.).*

## **Le client, cet incompris**

Reste que notre capacité à comprendre les clients est, pour le moins, incertaine ! L'exemple de la sensibilité aux prix est frappant. Personne n'avait anticipé la brutalité de la vague de prix bas qui a déferlé de 2002 à 2005 (pourquoi d'un seul coup les clients ont-ils plébiscité discounters et premiers prix ?) ; et personne ne comprend les déboires des discounters depuis 12 mois. Quelle est l'explication principale :

- le retour au combat des prix des enseignes de cœur de marché, et la réduction de l'avantage prix perçu des discounters... ce qui inciterait à accentuer les

efforts de baisse des prix ?

- ou la baisse de la sensibilité aux prix (retour à plus d'optimisme sous l'influence de la baisse du chômage) et la fin de l'effet curiosité pour les discounters... ce qui pousserait à revenir vers un discours de valeur ajoutée ?

On a beau jeu d'expliquer que le client "est de plus en plus insaisissable", "difficile à cerner", changeant et multiforme... la belle affaire ! Si on ne comprend pas ses clients, comment les servir et les garder ? Si le marketing et les études ne savent pas comprendre les clients, c'est toute une profession qui est en échec !

**À Dia-Mart, nous ne croyons absolument pas à "l'inconnaissabilité" du client.** Nous

pensons, et nous croyons démontrer, que l'on peut fonder des choix marketing forts sur une compréhension intime de ce qui pousse les gens à consommer, à acheter, à fréquenter. À condition de se doter des bonnes approches.

La compréhension du client ne peut reposer sur la seule connaissance empirique née du contact quotidien en magasin. Elle passe par une approche méthodique, structurée, fondée sur des bases conceptuelles solides. Beaucoup reste à faire dans ce domaine ! Deux exemples des carences des enseignes :

- les bases de données issues des cartes de fidélité restent à peu près inexploitées en France. Tout le monde admire les program-

mes d'intelligence clients de Tesco, tout le monde en parle... mais qui le fait? Et l'enjeu n'est pas d'exploiter ces bases pour réaliser quelques mailings ciblés : il s'agit, bien plus fondamentalement, d'utiliser cette mine d'or pour nourrir la compréhension des clients et d'orienter ainsi toutes les politiques de l'entreprise.

- satisfaction, préférence, fidélité...

le plus grand flou règne autour de notions pourtant essentielles. Ainsi, les français se déclarent plutôt satisfaits de leur banque, mais ne lui font guère confiance ; les scores de préférence sont bas ("elles se valent toutes") mais ils sont au final plus fidèles que la moyenne des européens... comment réconcilier ces informations a priori contradictoires? Pourquoi les clients satisfaits ne sont-ils pas toujours les plus fidèles? Et d'ailleurs, qui sont les "bons clients":

- les clients fidèles (l'enseigne capte la majorité de leurs dépenses)
- ou les clients à potentiel (ils dépensent beaucoup)?

### **Insuffisances et défis des études marketing dans la distribution**

Si la compréhension des clients ne relève pas uniquement des études marketing, elles y ont bien entendu une part déterminante. Mais elles souffrent de plusieurs maux endémiques.

### **Un gouffre entre les modes de vie et le magasin**

Les comportements concrets des clients en magasin sont le reflet des changements sociétaux et de modes de vie... pourtant, les enseignes peinent à comprendre comment les changements d'aujourd'hui impacteront les achats de demain. Le clivage est trop fort entre des études sociétales trop globales et conduites par des sociologues plus que par des hommes de marketing ; et des études clients qui ne resistent pas dans leur contexte sociologique les évolutions observées de comportements d'achat.

### **Des méthodologies mal adaptées aux spécificités du commerce**

La plupart des méthodologies sont conçues pour les marques de grande consommation. Ainsi la notion de "fond de marque" et les méthodes correspondantes s'adaptent mal à la distribution, où la "marque" est indissociable de l'expérience vécue en magasin. Autre exemple : la quasi-totalité des études sont réalisées "à froid", c'est à dire en dehors du moment de l'achat. Normal pour une marque qui veut comprendre les modes et raisons de consommation... dommage pour une enseigne qui veut avant tout comprendre les raisons d'achat ou de non-achat!

### **Des enjeux clés pour la distribution sont mal cernés par les méthodologies classiques et mal maîtrisés par les instituts d'études**

Ainsi l'image prix est l'un des thèmes les plus mal analysés par les études ; la relation client/vendeur est souvent traitée de manière trop superficielle ; les déclencheurs d'achat ne sont pas compris puisque les études *in situ* (sur la surface de vente) restent l'exception, etc.

### **Des budgets mal répartis**

Une partie du problème vient du manque de moyens alloués aux études. Ou plus exactement, à la concentration des moyens sur des études produits (panels, etc.), sur des grosses études de pilotage (baromètres de satisfaction, etc.) et sur les études locales (zone de chalandise, etc.). Les études stratégiques, destinées à comprendre en profondeur les clients, restent trop peu nombreuses.

### **Un manque de reconnaissance des études marketing**

Les responsables études sont peu influents. Trop souvent, on les cantonne à la gestion des instituts prestataires, alors qu'ils devraient être les experts internes du client, invités à contribuer à toutes les réflexions de l'entreprise en portant haut le point de vue des clients.

## Quelques pistes pour améliorer la compréhension des clients

■ Donner un véritable statut et un rôle élargi aux responsables études : en faire les "experts clients" de l'entreprise... quitte à faire évoluer leur profil et leur rémunération

*Et vous ? Votre responsable des études est-il celui qui, dans l'entreprise, connaît le mieux les clients ?*

■ Associer ces "experts clients" à toutes les réflexions transversales de l'enseigne, sans forcément conduire une étude spécifique, mais en utilisant leur apport pour aider et inciter l'entreprise à prendre en compte les attentes des clients

*Et vous ? Qui représente le côté des clients dans vos projets transversaux ? Votre responsable études y est-il systématiquement associé ?*

Portrait robot de "l'expert clients" : il fait tout ce que fait un responsable des études... mais il a, au-delà, un rôle de capitalisation de toute la connaissance clients de l'entreprise. Il s'appuie sur les études et sur l'exploitation de la base de données clients. Il passe du temps à écouter les clients (groupes quali, réclamations, etc.), à les observer en magasin. Il contribue aux réflexions internes de l'entreprise, non comme "gourou du client", mais pour aider les décideurs à mieux prendre en compte le client dans leurs choix. Il contribue à décloisonner l'entreprise, en faisant pénétrer la vision du client qui est par nature transversale... et souvent subversive !

■ Exploiter la connaissance clients issue des cartes de fidélité, non seulement à des fins de marketing direct, mais aussi pour comprendre les clients et orienter le mix de l'enseigne

*Et vous ? Quels moyens affectez-vous à cette mine d'or ? Quelle décision marketing récente avez-vous prise grâce à la connaissance clients ?*

■ Réorienter les budgets vers les études de fond, destinées à comprendre les véritables facteurs de préférence des clients (donc renforcer les budgets des études qualitatives, indispensables pour comprendre, et pas seulement connaître)

*Et vous ? Quel budget avez-vous consacré cette année à comprendre les véritables facteurs de préférence et d'achat ?*

■ Développer des méthodologies mieux adaptées au secteur, privilégier les instituts avec une vraie expertise du commerce, rejeter les approches trop génériques

*Et vous ? Exigez-vous de vos prestataires qu'ils adaptent pleinement leurs approches à vos spécificités ?*

■ Développer les études *in situ*, centrées sur le moment de vérité : l'acte d'achat ou de non-achat en magasin

*Et vous ? Savez-vous vraiment comment, concrètement face au linéaire, se décide l'achat ? À quand remonte votre dernière étude in situ ?*

Dia-Mart est une société de conseil et non d'études... mais nous ne pouvons rester indifférents au constat répété de ces carences et de l'absence de prestataires pleinement adaptés aux besoins des enseignes.

Aussi avons-nous décidé de nous associer à **la création de Côté Clients, nouvel institut d'études entièrement dédié à la distribution**, et dirigé par un professionnel du secteur (Guillaume Antonietti a créé la fonction études chez Décathlon).

La synergie entre l'expertise de Dia-Mart dans le marketing d'enseigne et l'expertise méthodologique de Côté Clients aidera les enseignes à relever ce défi tout simplement vital : mieux comprendre cet insaisissable client pour mériter durablement sa préférence...

### Conseils de commerçants

Dia-Mart

Dia-Mart est une société de conseil en marketing et stratégie, spécialiste de la distribution. Depuis 15 ans, nous accompagnons les entreprises de distribution et de services en réseau. Notre mission est d'inventer avec elles le métier qu'elles pratiqueront demain. Tous les consultants de Dia-Mart ont réalisé l'intégralité de leur carrière pour et dans la distribution. Nous nous sentons finalement beaucoup plus commerçants que consultants...

18 rue de Turbigo 75002 Paris - Tél. 01 42 36 00 36 - Fax 01 42 36 00 31  
dia-mart@dia-mart.fr - www.dia-mart.fr

Le texte de ce Point de vue est disponible au format PDF sur [www.dia-mart.fr](http://www.dia-mart.fr).  
Pour prolonger la réflexion, n'hésitez pas à contacter Cédric Ducrocq [cducrocq@dia-mart.fr](mailto:cducrocq@dia-mart.fr) ou Guillaume Antonietti [g.antonietti@coteclients.fr](mailto:g.antonietti@coteclients.fr)

 CÔTE CLIENTS

Guillaume Antonietti 01 70 64 44 21  
Catherine Dodet 01 70 64 44 22  
[www.coteclients.fr](http://www.coteclients.fr)