

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**« En quoi une stratégie de marketing relationnel est-il un
levier d'amélioration de la relation clients ?
Étude de cas : Quick »**

Mémoire présenté par :

Pauline BORREMANS

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2022-2023

Promoteur :

Nathalie STAS

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**« En quoi une stratégie de marketing relationnel est-il un
levier d'amélioration de la relation clients ?
Étude de cas : Quick »**

Mémoire présenté par :

Pauline BORREMANS

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2022-2023

Promoteur :

Nathalie STAS

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Mme Nathalie Stas, pour sa guidance tout au long de ce travail. Sans oublier, Mme Marie Ferauche, qui m'a aidé lors de la construction de ma problématique.

Ensuite, je souhaiterais apporter ma gratitude à Lien Justé, Sophie Verschueren ainsi qu'Evelyn De Groeve pour leur temps et partage de précieuses informations qui m'ont permis de construire ce mémoire.

Je désire également témoigner ma reconnaissance aux personnes suivantes, qui m'ont aidé de loin ou de près à la rédaction de ce mémoire:

- À Monsieur Vincent Huart, ma personne-relais, pour sa bienveillance tout au long du parcours stage mémoire,
- À Véronique Spinette, Barbara Meys, Tatiana Loo pour le temps considérable pris lors de la relecture de mon travail,
- À Caroline Silvestrin, pour son aide et guidance à chaque étape de ma rédaction,

Finalement, j'aimerais terminer par remercier du plus profond de mon cœur, mes parents et Sacha pour leur soutien et confiance inestimable.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, **BORREMANS, Pauline**, Master 2 en gestion d'entreprise déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

1	<i>Introduction générale</i>	1
2	<i>Chapitre 1 : Contextualisation</i>	3
2.1	Qu'est-ce que le marketing relationnel ?	3
2.1.1	Origines et contextualisation du concept	3
2.1.2	Définitions du marketing relationnel	5
2.1.3	Avantages et inconvénients du marketing relationnel	8
2.1.4	Définition d'une stratégie de marketing relationnel	10
2.1.5	Étapes clés de l'implémentation d'un CRM	11
3	<i>Qu'est-ce que la relation client</i>	13
3.1	Définition de la relation client	14
3.1.1	Customer Lifetime Value (CLV)	15
3.1.2	Customer Life Cycle (CLC)	16
3.2	Parcours clients (= Customer Journey)	19
3.2.1	Définition du concept	19
3.2.2	Fidélisation client/ satisfaction client	20
3.2.3	Outils de fidélisation	21
4	<i>Conclusion du chapitre</i>	24
4.1	Cas Starbucks	24
5	<i>Chapitre 2 : Partie pratique</i>	25
5.1	Introduction	25
	Maintenant que nous avons finalisé notre revue de la littérature, le deuxième chapitre de ce travail, aborde notre partie pratique et s'articulera en quatre parties distinctes. Dans la première section, nous présenterons notre question de recherche ainsi que les hypothèses que nous souhaitons tester afin de pouvoir apporter une réponse à celle-ci.	25
6	<i>Présentation de la problématique</i>	26
6.1	Hypothèse 1	26
	<i>Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'utilisation d'un outil de type CRM qui permet de récolter et d'analyser les données des clients afin d'en apprendre davantage sur leurs habitudes et préférences d'achat.</i>	26
6.2	Hypothèse 2	26
	<i>Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'utilisation d'une communication personnalisée et multicanale.</i>	26
6.3	Hypothèse 3	27
	<i>Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'effort apporté sur les moyens de fidélisation de la clientèle existante.</i>	27

7	<i>Methodologie utilisee</i>	28
7.1	Enquete qualitative.....	28
7.2	Resultats de l'enquete qualitative.....	31
7.3	Conclusion de l'enquete qualitative	34
7.4	Enquete quantitative	35
7.5	Resultats du questionnaire quantitatif	37
7.6	Conclusion enquete quantitative	43
8	<i>Etude de cas</i>	44
8.1	Présentation de l'entreprise étudiée : Quick	44
8.1.1	Structure de l'actionariat	44
8.1.2	Historique de Quick.....	46
8.2	Analyse concurrentielle	50
8.2.1	Identification des concurrents directs sélectionnés pour cette analyse	50
8.2.2	Comparaison des outils mis en place entre Quick et ses concurrents	49
8.3	Interprétations des résultats.....	56
8.3.1	Interprétation générale des résultats.....	56
8.3.2	Entretiens qualitatifs :	57
8.4	Conclusion de l'hypothèse 1.....	59
8.5	Entretiens qualitatifs :.....	61
8.6	Conclusion de l'hypothèse 2 :.....	63
8.7	Entretiens quantitatifs :	64
8.8	Étude qualitative :.....	67
8.9	Conclusion de l'hypothèse 3 :.....	68
9	<i>Limites de ce memoire</i>	69
10	<i>Conclusion generale</i>	71
11	<i>Recommandations personnelles</i>	74
11.1	Personnalisation de la landing page de commande	74
11.2	Co-création d'un hamburger	76
11.3	Automatisation de la gestion des plaintes.....	77
12	<i>Conclusion generale</i>	78
13	<i>Bibliographie</i>	81

1 Introduction générale

« Si tu ne t'occupes pas bien de tes clients, ton concurrent le fera ».

-Bob Hooey

Voici une phrase que mon père aimait rappeler à ses collègues dès que l'occasion se présentait. Avec plus de 30 années dans le commercial, il a toujours mis un point d'honneur concernant la qualité de ses relations avec ses clients. C'est d'ailleurs pour cela que j'affectionnais particulièrement les journées où je le suivais sur la route. En effet, j'étais émerveillée par le fait qu'il se plie en quatre pour sa clientèle qu'importe son chiffre d'affaires. Il semblerait que cette phrase à l'allure anodine soit encore bien plus pertinente aujourd'hui.

Nous vivons dans une aire où tout évolue à vitesse grand V, où les façons de penser, de vivre peuvent changer du tout au tout en seulement quelques mois. Il est évident que notre manière de consommer n'a pas été épargnée. L'air du digital nous a permis d'acquérir plus, et plus vite. Il a été prouvé que notre consommation est totalement différente qu'auparavant et que les attentes des acheteurs diffèrent selon leur âge.

Le marché a effectivement bien évolué au cours de ces dernières années. Nous observons un changement radical des modèles économiques au sein des entreprises. Nous sommes passés d'un modèle axé sur le produit à un modèle axé sur le client. Les modifications des attentes des consommateurs ont bousculé les fonctionnements antérieurs des organisations. Cette relation entre entreprise et client est aujourd'hui primordiale, car le fait d'entretenir la relation client permet de fidéliser ceux-ci jusqu'à en faire des ambassadeurs des marques.

Le marketing relationnel a donc émergé ces dernières années afin de pallier aux nouvelles attentes des consommateurs. Le client est à la recherche d'individualisme lors de son expérience d'achat. Il attend un service de qualité et une offre d'exception afin de créer un lien émotionnel entre la marque et le consommateur.

C'est dans ce contexte là que j'ai décidé de construire ma question de recherche comme telle : « **En quoi une stratégie de marketing relationnel est-elle un levier d'amélioration de la relation client ?** » Ensuite, je me suis dirigé vers une étude de cas autour de l'enseigne belge « Quick ».

En effet, après avoir travaillé pendant plus de cinq années dans ce secteur, j'ai pu remarquer un réel changement de priorités concernant la place de la fidélisation client au sein de ce type d'employeur.

Dans un contexte où la concurrence est plus présente que jamais, où les opportunités se font rares et où les clients ont accès à une multitude de choix et d'informations, la question est de savoir comment une entreprise peut-elle se diversifier afin de garder la préférence de sa clientèle.

En somme, ce mémoire universitaire visera à explorer en détail tous les concepts liés au marketing relationnel ainsi que toutes les techniques adoptées par les entreprises afin d'améliorer leur relation client.

Dans cet ouvrage, vous retrouverez en premier temps une partie théorique qui recontextualisera le marketing relationnel. Dans la seconde partie de cet écrit, nous nous sommes axés sur la « pratique » dans laquelle nous présenterons nos hypothèses, une partie méthodologie et récolte de données afin de confronter la théorie et la pratique à l'aide de multitudes entretiens afin, pour finir sur les limites de ce mémoire ainsi que mes recommandations personnelles consacré à notre étude de cas

J'espère de tout cœur que mes recherches éclaireront la lanterne de certains dirigeants d'entreprise qui cherchent à comprendre les rouages de ce mécanisme complexe qu'est la relation client. De surcroît, je souhaite que mon écrit apporte une réelle plus-value à l'entreprise étudiée dans le cadre de mon étude de cas.

2 Chapitre 1 : Contextualisation

2.1 Qu'est-ce que le marketing relationnel ?

2.1.1 Origines et contextualisation du concept

D'un point de vue terminologique, il convient de dire que toute activité marketing est de nature "relationnelle", ce qui signifie que le marketing est essentiellement basé sur les relations entre deux acteurs impliqués dans une transaction, peu importe la nature ou l'intensité de ce lien. Au fil du temps, le marketing relationnel est devenu à la mode, notamment à partir des années 1990, et cette expression s'est répandue dans les milieux professionnels du marketing. Cela correspond à une évolution des pratiques marketing, une autre façon de les envisager. (Ray, D. & Sabadie, W, 2016)

Contrairement au marketing transactionnel, qui se concentre sur l'entreprise et ses offres, le marketing relationnel accorde une importance au rôle du client dans la création de produit. Ce processus de création implique une réelle collaboration avec les clients, qui passent d'une position de simple cible à celle d'acteur actif. Les échanges commerciaux sont également influencés par un écosystème plus large, notamment les réseaux sociaux et les interactions multiples entre différents acteurs. (Hetzl, 2004b)

L'évolution du marketing relationnel a été stimulé par l'agrandissement des marchés B2C et par la nécessité pour les entreprises de fidéliser leur clientèle et de se différencier au-delà de leurs produits. Le marketing relationnel comme son nom l'indique, nécessite une relation entre le client et l'entreprise. Plus le client se sent concerné et en "relation" avec une marque, plus il sera fidèle à celle-ci et durera dans le temps.

L'entreprise met donc au centre de sa stratégie les besoins spécifiques de chaque client tout en essayant de faire participer le client au sein du processus de vente. (Ray, D. & Sabadie, W, 2016)

Le concept de marketing relationnel apparaît dans un contexte bien particulier. Ce concept apparaît au lendemain de la seconde guerre mondiale en même temps que d'autres progrès économiques dans notre société occidentale. Les comportements actuels des consommateurs sont caractérisés par l'éclectisme et l'hédonisme, renforcés par l'économie de l'hyperchoix.

Notre manière de consommer reflète notre personnalité. Les consommateurs recherchent désormais des offres surprenantes et émouvantes. (Hetzl, 2004b)

Ces changements ont deux conséquences principales, à savoir :

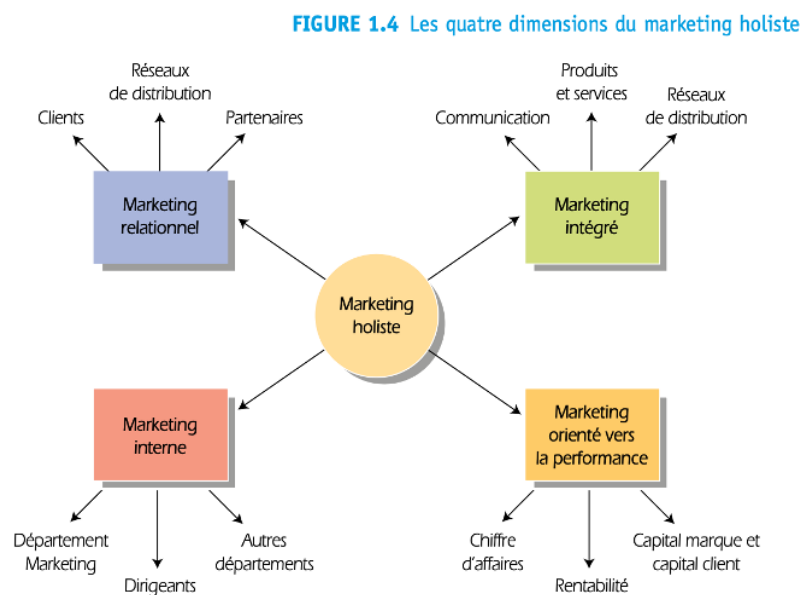
- Premièrement, il n'est plus suffisant de se concentrer uniquement sur l'étude des besoins des consommateurs. Les entreprises doivent adopter une approche plus globale de l'individu, ils doivent étudier l'Homme consommateur et le comprendre afin de développer des systèmes d'offre complexes et ciblés.
- Deuxièmement, les consommateurs n'aiment plus les approches globales car ils ont du mal à s'y retrouver. Chaque acheteur est maintenant en quête de relation personnalisée avec ses enseignes favorites. Les entreprises se voient donc obligées de s'adapter et de développer des approches plus individualisées. C'est dans ce contexte spécifique que le marketing relationnel comme on le connaît aujourd'hui a émergé pour répondre à ces enjeux.

2.1.2 Définitions du marketing relationnel

Selon Kotler & Keller (2015), le marketing relationnel constitue une des quatre dimensions du marketing holiste. Le concept de marketing holiste est apparu aux suites des changements de réalité en termes de marketing depuis le début du 21^{ème} siècle. De ce fait, les entreprises les plus performantes tentent d'intégrer une approche marketing davantage complète et interdépendante.

Ces derniers définissent le marketing holiste comme suivant : Le marketing holiste consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Le marketing holiste reconnaît que tout compte en matière de marketing et qu'une vision large et intégrée est nécessaire. (Kotler & Keller, 2015)

FIGURE 1 : QUATRE DIMENSIONS DU MARKETING HOLISTE



Source : Kotler & Keller (2015)

Parallèlement, Bernecker (2015) décrit le marketing holiste comme étant le processus d'unification de l'entièreté des aspects et stratégies marketing utilisés. Cette notion comprend quatre composantes essentielles à son bon fonctionnement qui sont les mêmes que celles présentées dans le schéma réalisé par Kotler & Keller (2015) que l'on peut retrouver ci-dessus, à savoir :

1/ Le **marketing interne** a pour objectif de motiver et former les employés d'une entreprise afin qu'ils offrent le meilleur service à leurs clients. Cela concerne le département marketing mais également tous les autres départements et s'applique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Le marketing interne est fondamental, car il est infructueux de promettre un excellent niveau de service aux clients ou potentiels prospects si l'entreprise n'est pas en mesure de le fournir. (Kotler, Keller 2015)

2/ Le **marketing de performance** consiste à mesurer et optimiser les diverses activités marketing et peut donc, dans le cas échéant, déterminer le succès d'une campagne. Des outils comme Google Analytics ou encore Google AdWords peuvent contrôler et assurer le suivi des campagnes selon Bernecker (2015). Kotler et Keller (2015) ajoutent une notion importante à cette définition, qui est celle du "*Return On Marketing Investment (ROMI)*", plus communément appelé "*Retour sur l'investissement marketing*" en français. En effet, le marketing de performance va permettre l'analyse de cette notion et dans le cas échéant, déterminer si une campagne est rentable ou non.

3/ Le **marketing intégré** est caractérisé par l'identification de la notion de client, placée au centre de l'intérêt dans tous les canaux de communication et activités marketing d'une entreprise. L'objectif de ce type de marketing est avancé par Bernecker (2015) comme étant le fait de créer un avantage particulier pour le client, auquel toutes les parties prenantes de l'entreprise contribuent. Selon Kotler (2015), les deux idées fondamentales du marketing intégré sont les suivantes :

- Toutes les activités marketing communiquent et produisent de la valeur aux clients
- Toutes les opérations sont liées les unes entre elles.

4/ Le **marketing relationnel** place la relation client au centre de ses préoccupations. Selon Bernecker (2015), l'objectif de ce type de marketing est de construire une relation à long terme entre l'entreprise et le consommateur. Il ajoute que des clients satisfaits permettent d'impacter positivement les performances d'une entreprise. Kotler et Keller (2015) complètent en nuanciant les dires de Bernecker. En effet, selon ces deux auteurs, l'élaboration d'une relation durable ne devrait pas uniquement concerner les clients car elle devrait également intégrer les divers acteurs du marché. La suite de ce travail portera exclusivement sur cette dernière composante.

Lors de nos recherches, nous avons récolté diverses définitions qui nous semblaient importante de présenter en complément à celle développée ci-dessus.

- ⇒ Delacroix et al (2011) définissent le marketing relationnel pour une entreprise comme « *l'utilisation d'un ensemble de communication principalement hors médias, destinés à établir et développer une relation individualisée, interactive et durable avec le client dans l'objectif d'augmenter son chiffre d'affaires et sa profitabilité* ».

Cette définition apporte la notion de '*relation individualisée*' qui précise davantage notre première définition. Cependant, Delacroix et al (2011) avancent le fait que le marketing relationnel utilise principalement des communication de type 'hors médias', ce qui ne nous paraît plus d'actualité en 2023. Nous tenterons de confronter cette idée avec des définitions plus récentes que celle-ci.

- ⇒ Près de dix ans après, De Baynast et al, (2021) caractérisent le marketing relationnel de politique visant à construire des relations individualisées et interactives avec sa clientèle afin de développer des comportements positifs à l'égard de l'entreprise.

La notion de '*relation individualisée*' se retrouve à nouveau dans cette définition. Nous avons également un nouveau concept émergent de cette description : '*une politique*'.

- ⇒ Selon Landecy (2023), « le marketing relationnel consiste à créer une relation individualisée avec ses clients dans le but de capter leur attention et de les fidéliser. Cette relation débute dès la conception du produit et se construit tout au long du parcours d'achat de la clientèle. »

Dans cette définition, nous identifions une nouvelle idée avancée par Landecy (2023) qui permet de comprendre que le marketing relationnel est un élément central à une stratégie de marketing. Cette relation individualisée entre en jeu lors de la création d'un produit, se développe jusqu'à l'achat de celui-ci et subsiste à chaque prise de décision de l'entreprise.

2.1.3 Avantages et inconvénients du marketing relationnel

L'intégration du marketing relationnel une stratégie de marketing peut apporter de nombreux avantages selon que nous présenterons ci-dessous.

1. Diminuer les coûts de l'entreprise

L'article '*Customer Retention as a Competitive Weapon*' rédigé par Dawkins & Reichheld démontre que le coût d'acquisition d'un nouveau client est au minimum cinq fois supérieur à celui engendré afin de fidéliser un client existant.

La communication entre le client et l'entreprise sera simplifiée et plus efficace. Comme l'entreprise connaît son client, elle sait par quel canal de communication moyen lui transmettre les informations. Les grandes campagnes de publicité, coûteuses, ne serviront à rien.

2. Augmenter son chiffre d'affaire

En effet, en connaissant bien son public cible, il sera plus fréquent d'aboutir à un achat quand l'entreprise propose un produit au maximum "personnalisé".

3. Les clients "ambassadeurs"

Certains clients, les plus fidèles, considérés comme des "ambassadeurs" porteront presque à eux seuls la marque et propagent un bouche à oreille de qualité.

Après avoir analysé les avantages de ce type de marketing, il nous est également important d'en citer les inconvénients. Nous les avons présenté sous forme de liste pour en faciliter la lecture. (Quintric, 2020)

1. Obtenir des données:

obtenir des données sur notre public cible et savoir correctement les analyser n'est pas chose aisée. Les entreprises doivent s'entourer d'experts en la matière. De plus, une fois les données collectées il va falloir les stocker et les protéger comme le demande la "RGPD" (règlement général sur la protection des données).

2. Trouver un équilibre dans le nombre de communication envoyé :

En effet, vouloir être proche du client est une chose, mais il faut également ne pas basculer du mauvais côté et donner l'impression d'harcéler le client : l'entreprise obtiendra l'inverse de ce qu'elle à essayer de créer. Si le client se sent "brusqué" l'entreprise perdra alors un client potentiel.

3. Le délais avant de voir les résultats

En effet cette stratégie n'est efficace que sur le long terme. Si une entreprise aimerait générer un gros chiffre d'affaires rapidement, ce n'est pas la technique à adopter. Il faut de la patience et de la persévérance.

Pour conclure, le marketing relationnel est une technique très fiable en ce qui concerne la fidélisation client et la création de relation sur le long terme mais elle demande de la patience, de la persévérance et d'autres qualités humaines que nous ne possédions pas tous, pour que cette stratégie fonctionne, l'entreprise devra s'entourer de gens possédant ces qualités humaines.

2.1.4 Définition d'une stratégie de marketing relationnel

Une stratégie de marketing est définie selon Jallat & Lindon (2016), comme « l'énoncé général des moyens d'action qui seront utilisés conjointement en vue d'atteindre des objectifs clairement formulés. »

En effet, il existe 3 grandes stratégies considérées comme des stratégies de bases au sein du marketing selon Porter (1982) :

1. La première étant la **stratégie de domination par les coûts** : Cette stratégie consiste à adapter ses prix en fonction de ses concurrents. Elle consiste à proposer la même qualité de produit mais moins chère, ce qui permet de prendre le contrôle total du marché.
2. Ensuite il existe la **stratégie de différenciation** : cette stratégie consiste à proposer un produit doté d'une particularité en plus que les concurrents ne proposent pas. Cette particularité peut prendre la forme d'avancées technologiques, d'un service après-vente, etc.
3. La dernière stratégie de base la **stratégie de concentration** ou également appelé "*focus*" : cette stratégie vise à se concentrer sur une seule partie bien précise du public cible et par conséquent être considéré comme un "spécialiste". Cette technique permet de prendre le contrôle total d'une partie du marché.

Bien évidemment chaque avantages à son lot d'inconvénients, c'est pour cela que ces stratégies ont chacune des points faibles comme expliqué dans le tableau ci-dessous

Tableau risque des stratégies de marketings

Risques d'une stratégie de domination par les coûts
Des changements technologiques annulent l'avantage obtenu grâce aux investissements passés et à l'effet d'expérience. La technologie se diffuse à faible coût parmi les nouveaux venus et les imitateurs grâce à leur capacité d'investir dans des installations de pointe. Les changements utiles à apporter aux produits en raison d'une attention exclusivement centrée sur le problème du coût ne sont pas détectés à temps. L'inflation dans les coûts réduit le différentiel de prix de vente nécessaire pour compenser l'image de marque forte des concurrents.
Risques d'une stratégie de différenciation
Le différentiel de prix nécessaire pour maintenir l'élément de différenciation devient trop élevé par rapport au prix des concurrents. Les besoins des acheteurs pour un produit différencié s'estompent en raison de la banalisation du produit. Les acheteurs renoncent à certains services ou caractéristiques offerts par le vendeur pour bénéficier de coûts réduits. Les besoins des acheteurs pour un facteur de différenciation disparaissent lorsque les acheteurs deviennent plus informés et compétents. Les imitations réduisent l'impact de la différenciation.
Risques d'une stratégie de concentration
Le différentiel de prix par rapport aux produits concurrents non spécialisés devient trop important. Les différences entre les segments et le marché global s'estompent. Le segment couvert se subdivise en sous-segments plus spécialisés.

Source : adapté de Porter, 1986, pp. 45-46.

Hagel et Singer(1999) pensent que seule les entreprises considérées comme spécialistes peuvent se développer d'avantage grâce à 3 compétences :

1. Innovation : créativité et rapidité ;
2. Infrastructure : effet d'échelle et efficience logistique ;
3. Relation : contact avec les clients et envergure de l'offre.

En effet, ces 3 compétences ont l'air d'être indispensables afin d'être considérées comme une "grande" entreprise. Mais ce mémoire porte son attention sur le "marketing relationnel" nous allons donc nous attarder sur ce troisième point, "relation".

Que veut dire le terme "relationnel" au sein d'une entreprise, à quoi faisons-nous référence ? Nous pouvons expliquer cela par le fait d'identifier un public cible, des clients, et de leur proposer des produits adaptés à leur besoin afin de créer une relation de confiance et sur le long terme. La clé du succès afin que cette relation tienne est une grande proposition de produit. Il faut que l'entreprise soit orientée vers le client et leur proposer une qualité de service supérieure aux autres entreprises. Tous ces points doivent être respectés afin de construire une relation de qualité entre l'entreprise et ses clients.

2.1.5 Étapes clés de l'implémentation d'un CRM

Selon Kotler (2015), la mise en place d'un marketing relationnel avec un CRM implique plusieurs étapes clés :

1. Collecte des données clients : Un CRM permet de collecter et de stocker des informations sur les clients, telles que leurs coordonnées, leurs historiques d'achats, leurs préférences et leurs comportements. Ces données peuvent provenir de différentes sources, telles que les transactions, les interactions en ligne, les enquêtes ou les interactions en face à face.

2. Analyse des données clients : Une fois les données collectées, un CRM permet d'analyser ces informations pour comprendre les besoins, les préférences et les comportements des clients. Cela permet d'identifier des segments de clientèle, de créer des profils clients et de développer une compréhension approfondie de chaque client.

3. Personnalisation et segmentation : En utilisant les données clients, le CRM permet de segmenter les clients en groupes similaires et de personnaliser les interactions et les offres en fonction de leurs caractéristiques spécifiques. Cela permet d'adresser les besoins individuels des clients de manière plus efficace et de fournir une expérience personnalisée.

4. Gestion des interactions client : Un CRM facilite la gestion des interactions avec les clients à travers différents canaux, tels que le courrier électronique, les appels téléphoniques, les médias sociaux ou les points de vente physiques. Il aide à suivre et à coordonner les communications pour garantir une réponse cohérente et adaptée à chaque client.

5. Suivi des performances et optimisation : Un CRM fournit des outils pour suivre et mesurer les performances des initiatives de marketing relationnel. Il permet de surveiller les résultats, d'analyser l'efficacité des actions entreprises et d'apporter des améliorations en fonction des retours d'information.

3 Qu'est-ce que la relation client

Avant de définir le concept de *relation client*, il nous est nécessaire de recontextualiser ce que nous entendons par « client ».

Il est important de notifier que la prospérité économique des dernières années et l'explosion des connexions entre consommateurs ont contribué à rendre les clients plus professionnels dans leurs comportements.

Avec le temps, plusieurs générations de consommateurs ont vu le jour. Chacune de ces catégories consomment différemment comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Segmentation des générations

Baby-boomers (1946-1964)	Génération X (1965-1980)	Génération Y/ Millennials (1981-1995)	Génération Z (1995-)
Optimistes Satisfaction personnelle Vivre pour travailler	Individualistes Travailler pour vivre Manque de confiance	Pionniers du digital Esprit d'équipe Ouverts d'esprit	Natifs du digital Réalistes Autonomes
<i>Communication face à face</i> <i>Fidèles</i>	<i>Acheteurs en ligne</i> <i>Personnalisation</i>	<i>Sensibles au prix</i> <i>Impatients</i>	<i>Moins concentrés</i> <i>Entrepreneurs</i>

Source : Delacroix et al., 2011

La suprématie d'internet a permis d'importer de nouvelles valeurs au sein de notre société et à modifier les habitudes d'achat des consommateurs au fil du temps.

Aujourd'hui le statut de "consommateur" n'est plus passif, en tout cas de moins en moins, nous pouvons qualifier ce terme de "consom'acteur". Le client, grâce aux informations émises sur internet, est au courant de ce qui pourrait aller possiblement à l'encontre de ces principes et peut donc faire pression sur les sociétés.

Il faut également se rendre compte que le consommateur est de plus en plus connecté. Dans la majorité des cas il commence son achat sur internet (avis google, commentaires, etc.) et termine en magasin. C'est ce qu'on appelle le "web to store".

Grâce à internet le consommateur est de plus en plus responsable et ne veut pas acheter de produits qui sont fabriqués dans un environnement qui va contre ses valeurs.

Le marketing est donc de plus en plus digital, les consommateurs/ clients ne consomment plus comme il y a 50 ans. L'arrivée d'internet a changé la donne. Maintenant que nous sommes au courant du contexte dans lequel évolue notre consommateur, parlons de la relation client.

3.1 Définition de la relation client

La gestion de la relation client (GRC) est l'ensemble des dispositifs permettant de gérer le dialogue entre une marque et ses clients, qu'ils soient des clients actuels ou à venir. L'élément primordial de la mise en œuvre d'une politique de CRM est la constitution et l'utilisation de bases de données marketing recensant les clients (actuels, passés ou futur)

La relation client englobe toutes les activités entreprises par une entreprise ou une marque pour développer les interactions avec ses clients. Ces activités peuvent inclure des actions de prospection, un service après-vente attentif, ainsi que le suivi du parcours client.

Les objectifs de la relation client identifiés par d'Auria (2023) sont multiples :

- Améliorer les performances de l'entreprise : En misant sur la relation client, une entreprise peut mieux comprendre sa clientèle et établir des contacts plus efficaces. Une gestion et une analyse pertinentes des données clients permettent d'optimiser les performances en identifiant plus facilement les opportunités de vente et en gérant efficacement les campagnes marketing.
- Fidéliser les clients : La relation client vise à maximiser la durée de vie des clients. En récoltant des informations via différents moyens tels que les réseaux sociaux ou les chatbots, l'entreprise peut anticiper les comportements des consommateurs et leur proposer des offres personnalisées. Cela permet d'augmenter les chances de fidélisation de la clientèle sur le long terme.
- Se démarquer de la concurrence : Face à des clients de plus en plus exigeants et la possibilité pour ces derniers de noter leurs expériences avec les marques, les entreprises doivent soigner leur relation client. En prenant soin de leurs clients, elles améliorent leur image de marque, se différencient de la concurrence et attirent de nouveaux prospects.
- Gagner en visibilité : La relation client contribue également à accroître la visibilité de l'entreprise. Les avis clients sont pris en compte par des moteurs de recherche comme Google dans leurs critères de référencement. Ainsi, plus il y a d'activités et de commentaires positifs liés à la marque, plus le site de l'entreprise ressortira dans les premiers résultats de recherche.

3.1.1 Customer Lifetime Value (CLV)

La valeur du client (Life Time Value) est la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client. Pour que la relation de long terme fonctionne, elle se doit d'être construite dans un esprit de réciprocité afin de donner pleine satisfaction au client et de le transformer, lorsque cela est possible, en client influenceur.

(Benoît-Moreau et al., 2011)

Le concept de la valeur à vie d'un client (CLV) repose sur le calcul du nombre cumulé d'achats effectués par un client tout au long de sa relation avec l'entreprise. Cela représente la valeur actuelle des profits attendus des achats futurs qu'il réalisera auprès de l'entreprise pendant toute sa durée de vie commerciale. Cette valeur est généralement estimée sur une période de 5 ans (ou moins) en actualisant les revenus futurs espérés et en déduisant les coûts liés à la conquête, la vente, le service et la fidélisation de ce client.

Cependant, le calcul de la valeur à vie du client présente certaines difficultés, notamment le choix du taux d'actualisation et de la méthode d'affectation des coûts. Par conséquent, il présente quelques limites :

- Il est complexe de calculer la valeur économique pour les nouveaux services ou les clients récemment recrutés, en raison du manque de recul et de données disponibles.
- Il néglige en grande partie la valeur non économique du client.
- Il nécessite une comparaison avec d'autres données sur le client, comme son revenu, afin d'estimer son réalisme.
- Il ne prend pas en compte la dynamique de la relation, notamment l'impact des actions marketing.

En conclusion, bien que la valeur à vie du client soit un concept essentiel pour évaluer la rentabilité et la fidélisation des clients, il est important de considérer ces limites et de prendre en compte d'autres facteurs pour une analyse complète et pertinente. (Lovelock et al., 2014)

3.1.2 Customer Life Cycle (CLC)

Customer Life Cycle peut être traduit par “*Cycle de Vie d'un Client*”. Nous comprenons par-là chaque stade de la vie d'un client (mariage, naissance, retraite, etc).

Cependant, dans le cadre du marketing, le cycle de vie du client peut également se référer aux différentes étapes de l'évolution du comportement d'achat et de la relation entre un client et l'entreprise.

Il existe différents stade du cycle de vie d'un client:

1. Le Suspect : C'est un client virtuel, dont le potentiel et l'intérêt pour le produit sont mal connus et susceptibles d'acheter.
2. Le Prospect : Client potentiel déjà identifié par l'entreprise et peut-être déjà contacté.
3. Le Nouveau Client (ou Essayeur) : Prospect qui réalise son premier achat auprès de l'entreprise.
4. Le Client Occasionnel : Effectue des achats de temps en temps, voire de manière exceptionnelle.
5. Le Client Régulier (ou Répétitif) : Achète fréquemment les produits de l'entreprise.
6. Le Client Fidèle : Client habituel et régulier des produits de l'entreprise.
7. Le Client « Adeptes » : Exclusivement fidèle aux produits de l'entreprise dans une catégorie donnée. L'objectif pour l'entreprise est de le transformer en avocat (ou ambassadeur) qui recommande les produits à d'autres personnes.

En outre, chaque interaction commerciale peut laisser une impression positive ou négative. Le client peut décider de mettre fin à une relation qu'il entretient avec une marque, s'il a vécu une expérience négative.

Cela peut conduire à deux types de clients inactifs :

8. Le Client Inactif : Un client est considéré comme inactif lorsque sa dernière commande ou achat date d'il y a un certain temps.

9. Le Client Perdu : C'est un client insatisfait des produits ou de la relation commerciale qui a préféré se tourner vers les concurrents.

En fonction du statut du client dans son cycle de vie, il est possible de lui attribuer une phase dans la "relation client" comme le démontre le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Récapitulatif de la relation client

Statut du client	Phases de la RC	Exemple d'actions de RC
- Suspect - Prospect	Recrutement	- <i>Phoning</i> pour RDV - E-mail personnalisé...
- Nouveau client - Client occasionnel - Client régulier	Développement	Avantage financier accordé aux souscripteurs d'une carte de fidélité
- Client régulier - Client fidèle - Adeptes	Fidélisation	Chèque cadeau de récompense accordé aux clients fidèles
Client inactif	Rétention	Lettre de présentation d'un nouveau modèle avant la 2 ^e année de possession d'une voiture
Client perdu	Reconquête	E-mail de relance avec chèque cadeau

Voici une explication concise de chacune des phases:

- Acquisition (Recrutement) :

L'objectif est d'acquérir de nouveaux clients en transformant les suspects en clients grâce à des actions marketing ciblées, telles que le phoning, l'emailing, les SMS et les courriers. Ces actions s'appuient sur des fichiers qualifiés, mais elles peuvent engendrer des coûts élevés d'acquisition.

- Consolidation (Développement) :

La phase de consolidation vise à consolider la relation commerciale avec les nouveaux clients pour les transformer progressivement en clients réguliers et augmenter leur fréquence d'achat. Répondre aux attentes des clients exprimées est essentiel à ce stade. L'objectif est de les intégrer dans un programme de fidélisation qui ouvrira la voie à l'étape suivante.

- Fidélisation :

Une fois le client régulier inscrit dans un programme de fidélisation, il devient un client fidèle . Des récompenses et avantages peuvent être accordés pour renforcer cette fidélité et même transformer le client en ambassadeur enthousiaste de la marque. À ce stade, les coûts commerciaux baissent considérablement, et le client peut même devenir un "auxiliaire" commercial en recommandant activement la marque à son réseau social.

- Rétention :

L'enjeu de la rétention est de maintenir le client inactif pour l'empêcher d'acheter chez les concurrents et de le récupérer. Il est essentiel d'analyser les raisons pour lesquelles l'offre proposée ne répond plus à ses attentes. Un manque d'informations sur les produits peut expliquer cette inactivité plus que l'insatisfaction. Dans ce cas, une communication ciblée, notamment sur les nouveaux produits et services, peut convaincre ce client d'acheter à nouveau.

- Reconquête :

La phase de reconquête est la plus difficile à réussir. L'objectif est de convaincre un client perdu de revenir acheter les produits et services de l'entreprise, même après avoir été déçu au point de mettre fin à la relation commerciale. Sans changement dans l'offre de l'entreprise ou dans la façon de gérer la relation client, le retour du client semble peu probable. Cependant, l'octroi d'avantages ou une nouvelle approche de la relation peut permettre de reconquérir le client perdu.

3.2 Parcours clients (= Customer Journey)

3.2.1 Définition du concept

Gadant (2023) nous définit le concept de parcours client comme étant « l'ensemble des étapes qu'un client ou un prospect potentiel franchit lorsqu'il interagit avec une entreprise. Il comprend la phase d'achat, mais aussi les étapes qui la précèdent et la suivent. Le parcours client est également composé de toutes les émotions, positives ou négatives, que le client ressent tout au long de ce processus. »

L'analyse du parcours client est essentielle en marketing, car elle permet de mieux comprendre les besoins des clients et d'améliorer les interactions avec eux. En analysant le parcours client, les entreprises peuvent identifier les points de friction, améliorer l'expérience omnicanale et mettre en avant des opportunités de développement.

ii. Différents modèles de la Customer Journey

a. Entonnoir AIDA/AIDAS => Hubspot

Le modèle AIDA est défini par Van Laethem (2022) comme étant « un outil clé qui permet de jalonner les 4 phases par lesquelles le consommateur passe avant l'acte d'achat: capter l'Attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir et inciter à l'Action. »

Le modèle AIDA est composé de quatre étapes :

1. **Attention** : L'objectif de cette étape est d'attirer l'attention du consommateur et de susciter son intérêt initial pour un produit ou service. Cela peut se faire par des éléments visuels attrayants, des slogans courts et percutants ou des publicités colorées.
2. **Intérêt** : Une fois que l'attention est captée, il est important de **maintenir l'intérêt du consommateur** en fournissant des informations pertinentes et en mettant en évidence les avantages et les caractéristiques distinctives du produit ou du service. Cela peut se faire par des descriptions détaillées, des témoignages de clients satisfaits ou des comparaisons avec les produits concurrents.

3. **Désir** : À cette étape, l'objectif est de susciter le désir chez le consommateur en créant un sentiment d'envie ou d'attraction pour le produit ou le service. Cela peut être réalisé en mettant en valeur les avantages spécifiques, les témoignages de clients satisfaits ou en évoquant des émotions positives liées à l'utilisation du produit.
4. **Action** : Une fois que le consommateur est attiré, intéressé et désireux, l'étape finale est de l'inciter à passer à l'action, c'est-à-dire à effectuer l'achat ou à prendre une mesure spécifique, comme remplir un formulaire de contact ou s'inscrire à un service.

Le modèle AIDA est un outil précieux pour les marketeurs car il permet de comprendre le processus de décision d'achat du consommateur et de créer ainsi que d'adapter des communications efficaces. (Garnier, 2023)

Il existe également une extension à ce modèle, qui ajoute une étape supplémentaire en dernier lieu. Cette cinquième étape est celle de la **satisfaction** et permet d'ajouter le sentiment post-achat dans le parcours des clients. En effet, celui-ci ne s'arrête pas au moment de la transaction mais il continue bien au-delà de cette étape. (Ionos, 2020)

3.2.2 Fidélisation client/ satisfaction client

Ces deux termes sont similaires mais ne veulent pas dire la même chose.

En effet, la fidélisation du client est comprise comme un attachement à une entreprise, il y a une notion de temps. On se fidélise sur la durée.

A contrario, la satisfaction client est le bilan que fera un client après un ou plusieurs achats qui fut des expériences positives pour lui. La notion de temps dans ce cas-ci est plus courte.

Ces deux termes ne viennent pas l'un sans l'autre. Pour qu'un client devienne « fidèle » il doit nécessairement être en premier temps satisfait.

Une fois qu'un client devient « fidèle » il faut comprendre pourquoi? Quelles sont les raisons qui l'ont poussé à revenir mainte et mainte fois chez la même entreprise? Il y a un vrai travail sociologique qui doit être fourni par l'entreprise.

Pour résumer nous pouvons dire qu'un client satisfait sur une longue durée devient fidèle. Et si l'entreprise comprend pourquoi ce client est fidèle il le restera très longtemps, voir indéfiniment.

3.2.3 Outils de fidélisation

Voici huit outils indispensables afin de fidéliser vos clients :

1 - L'utilisation du CRM pour améliorer la compréhension des clients

Le CRM se présente comme l'outil privilégié pour instaurer la fidélité des clients. Il consolide et harmonise les données client, offrant ainsi un avantage majeur en approfondissant la connaissance client, permettant de saisir leurs motivations et habitudes d'achat. En favorisant également la collaboration entre les équipes commerciales et marketing, il procure une vue globale du parcours client, alignant les efforts vers une expérience client de qualité.

La fidélisation des clients ne résulte pas d'une automatisation, mais découle d'une gestion relationnelle fondée sur la confiance. Un logiciel CRM intervient tout au long du cycle de vie du client pour garantir sa satisfaction lors de chaque interaction avec l'entreprise.

Commencer par une formule freemium, telle que celle proposée par HubSpot, permet d'explorer sans appréhension l'efficacité d'un logiciel dédié à la gestion de la relation client.

2 - L'O2O pour simplifier le cheminement du client

L'O2O, ou Online to Offline, se concrétise par des fonctionnalités offertes aux clients sur les plateformes de commerce électronique, facilitant la liaison avec les commerces physiques. Son objectif est d'assurer une transition fluide et sans heurts dans le processus d'achat, au bénéfice de l'expérience client. Cette approche réduit les points d'obstacle pour favoriser la satisfaction et la fidélisation des clients.

Les possibilités sont multiples et en expansion continue, comme la réservation en ligne d'un article pour un retrait en magasin ou la consultation de la disponibilité d'un produit en boutique en cas de rupture en ligne. Ces fonctionnalités sont désormais intégrées aux habitudes des consommateurs et contribuent à les fidéliser à une marque ou à un magasin.

3 - La carte de fidélité mobile pour gratifier instantanément les clients

Le numérique apporte sans conteste une modernisation aux programmes de fidélité, notamment en revitalisant la traditionnelle carte de fidélité par sa version mobile. Cette dématérialisation de la carte en plastique dépoussière cet outil et l'ajuste aux nouvelles normes et pratiques des consommateurs.

Ceux-ci tendent à collectionner les cartes de fidélité de leurs marques préférées sur leurs smartphones. Des applications telles que FidMe centralisent ces cartes pour déclencher des offres appropriées au bon moment et auprès du bon destinataire.

La carte de fidélité mobile comporte plusieurs avantages, comme renforcer l'attachement à une marque ou augmenter la fréquence d'achat. Elle ouvre également de nouvelles opportunités de ciblage pour établir une relation personnalisée entre une enseigne et son client.

4 - Les réseaux sociaux pour unir et dynamiser une communauté

YouTube, Facebook, Twitter : les réseaux sociaux font partie du quotidien des consommateurs. En outre, des plateformes comme Instagram et TikTok rencontrent un engouement générationnel en répondant à leurs codes spécifiques.

Ces réseaux ne sont pas seulement des distractions, ils inspirent, rapprochent les marques des clients et influencent leurs décisions d'achat. Environ 81 % des consommateurs français découvrent de nouveaux produits via les réseaux sociaux.

Pour établir un engagement durable avec les clients via les réseaux sociaux, il convient de définir :

Où être présent : l'ubiquité est possible mais doit être mesurée.

Quel contenu partager : format et fréquence.

Comment gérer les interactions et commentaires.

Les plateformes comme Hootsuite ou Buffer facilitent la gestion en ligne des stratégies de fidélisation sur les réseaux sociaux.

5 - L'assistance personnelle pour apporter un soutien opportun

Le selfcare désigne les outils et dispositifs déployés pour guider les consommateurs dans leurs achats. Cette aide inclut des bases de connaissances avec chatbots, FAQ dynamiques et tutoriels vidéo.

Ces ressources améliorent la fidélisation en fournissant des informations pertinentes et utiles au moment opportun, selon les besoins du client.

6 - L'enquête de satisfaction pour une amélioration continue du service

L'enquête de satisfaction est essentielle pour obtenir l'avis des clients sur leur expérience d'achat. Elle évalue la qualité du service à chaque interaction avec la marque. Des plateformes telles que Google Forms ou SurveyMonkey sont utilisées pour créer ces enquêtes, qui peuvent inclure des questions ouvertes pour des retours plus détaillés.

7 - Le parrainage

Le parrainage représente un outil puissant pour fidéliser et attirer de nouveaux clients. Il permet à des clients satisfaits de recommander une entreprise à leur réseau, devenant ainsi des ambassadeurs de la marque. Cette pratique génère une communauté de clients fidèles naturellement.

8 - L'utilisation des e-mails

L'e-mailing est un moyen essentiel pour instaurer une relation client au-delà de l'aspect commercial. Personnalisé, il peut devenir un outil efficace pour la prospection. Différents types d'e-mails peuvent être utilisés pour communiquer avec les clients, tels que les e-mails de bienvenue, de remerciement, d'anniversaire, les newsletters, etc. Un e-mailing efficace nécessite une personnalisation soignée en fonction de la clientèle ciblée et des objectifs de la campagne.

4 Conclusion du chapitre

4.1 Cas Starbucks

Starbucks est une entreprise de café qui a été fondée en 1971. Elle est connue pour ses produits de haute qualité, son service client exceptionnel et son ambiance chaleureuse.

Une des stratégies de marketing relationnel de Starbucks est de personnaliser les gobelets au prénom du client. Cette stratégie a été utilisée bien avant l'ère du numérique, à une époque où les supports digitaux n'existaient pas. Elle a permis à Starbucks de se démarquer de ses concurrents et de créer une expérience client unique.

Starbucks a également mis en place des programmes de fidélité en édition limitée. Ces programmes permettent aux clients de gagner des points qu'ils peuvent ensuite échanger contre des produits ou des services gratuits. Ces programmes ont contribué à cultiver l'image de prestige de Starbucks et à fidéliser ses clients.

Depuis quelques années, Starbucks a également investi dans le numérique. L'entreprise a créé une plateforme en ligne appelée My Starbucks Idea, sur laquelle les clients peuvent soumettre des suggestions de recettes. Cette plateforme permet à Starbucks de recueillir les commentaires de ses clients et de les utiliser pour améliorer ses produits et ses services.

La stratégie de marketing relationnel de Starbucks a été très efficace. Elle a permis à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents et de créer une communauté de clients fidèles. C'est pour cela que nous pensons que Starbucks est un exemple en ce qui concerne l'intégration du marketing relationnel dans leur stratégie de relation client.

5 Chapitre 2 : Partie pratique

5.1 Introduction

Maintenant que nous avons finalisé notre revue de la littérature, le deuxième chapitre de ce travail, aborde notre partie pratique et s'articulera en quatre parties distinctes.

Dans la première section, nous présenterons notre question de recherche ainsi que les hypothèses que nous souhaitons tester afin de pouvoir apporter une réponse à celle-ci.

Le deuxième section exposera **la méthodologie choisie** dans le but de confronter notre théorie à la réalité du terrain. Nous pourrions retrouver nos deux types d'entretiens : qualitatifs et quantitatifs ainsi que les motivations derrière leur utilisation.

Le troisième section portera sur **notre étude de cas**. Dans cette partie nous étudierons plus en détail l'entreprise Quick, en examinant la structure de son actionnariat ainsi que son histoire. Ensuite, nous réaliserons un état des lieux actuel de son marketing relationnel avant d'effectuer une analyse concurrentielle du marché.

Nous terminerons ce chapitre par **la présentation de nos recommandations personnelles** liées à notre problématique de départ ainsi que **les limites générales** de ce travail.

6 Présentation de la problématique

Après avoir étudié les concepts importants présents dans notre problématique, nous souhaitons maintenant confronter notre revue littéraire au terrain. L'objectif est d'apporter certaines pistes de réponse, appelées « hypothèses » dans le cadre de ce travail. Afin d'obtenir une compréhension transversale du terme, en voici une définition : « Une hypothèse est une proposition de la réponse anticipée à la question de recherche que l'on se pose. » (Paquet, al. 2020)

Nous avons pu émettre trois hypothèses qui nous semblaient intéressantes à étudier de manière plus approfondie, que nous présenterons ci-dessous :

6.1 Hypothèse 1

Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'utilisation d'un outil de type CRM qui permet de récolter et d'analyser les données des clients afin d'en apprendre davantage sur leurs habitudes et préférences d'achat.

Cette première hypothèse a émergé des suites de nos recherches concernant les CRM. Ces derniers possèdent de multiples avantages à son actif. Cependant, la fonctionnalité qui a retenu notre attention est la récolte et l'analyse de données des consommateurs. En effet, cette fonctionnalité permet à l'entreprise de suivre sa clientèle fidèle ainsi que d'adapter sa stratégie de communication afin d'attirer de nouveaux prospects et donc, de booster ses performances.

6.2 Hypothèse 2

Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'utilisation d'une communication personnalisée et multicanale.

Nous avons pu constater que les consommateurs actuels sont à la recherche de personnalisation et souhaitent se sentir uniques lorsqu'une entreprise s'adresse à eux. Avec l'arrivée du digital, ces besoins se sont d'autant plus exacerbés. Nous supposons donc que l'utilisation d'une communication personnalisée et multicanale permet d'améliorer la relation client d'une enseigne. Nous allons tenter de le vérifier à l'aide de nos données empiriques.

6.3 Hypothèse 3

Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'effort apporté sur les moyens de fidélisation de la clientèle existante.

Les différents moyens de fidélisation sont maintenant un « *must* » en matière de services offerts par une enseigne. En effet, il nous a été révélé lors de notre revue littéraire que le coût lié à la recherche de nouveaux clients est cinq fois supérieur à celui utilisé afin de fidéliser ses sa clientèle déjà existante. (Landecy, 2023a)

Nous présumons que la mise à disposition de moyens de fidélisation pour les clients consiste en une situation win-win pour les deux parties prenantes. De fait, les entreprises reçoivent les données des utilisateurs et offrent en échange des réductions, ce qui intéresse les consommateurs.

Une question nous reste : quels types de données allons-nous récolter, et ce, par quel(s) moyens ? C'est l'interrogation à laquelle nous tenterons de répondre dans la partie suivante de cet écrit.

7 Méthodologie utilisée

Ce mémoire de recherche appliquée présente la problématique suivante comme fil conducteur : « ***En quoi une stratégie de marketing relationnel est-elle un levier d'amélioration de la relation client ? Étude de cas : Quick*** ». Nous soumettrons en notre méthodologie d'étude ci-dessous, afin de motiver les différentes enquêtes réalisées. Ensuite, nous présenterons les résultats de chacune d'entre elles.

7.1 Enquête qualitative

Pour commencer, nous avons décidé de réaliser des enquêtes qualitatives auprès de professionnels du domaine du marketing. De fait, notre problématique porte sur l'utilisation d'une stratégie de marketing relationnel et son impact sur la relation client, ce qui signifie qu'un consommateur ne pouvait, selon nous, ne guère y répondre.

Avant de rentrer davantage dans les résultats de ces enquêtes, il nous semble nécessaire d'exposer les objectifs de celles-ci. En effet, la méthode qualitative ou autrement appelée « *analyse qualitative* » est utilisée lorsque l'on cherche à obtenir une meilleure compréhension d'un phénomène étudié. (Paquet, al., 2020) De plus, selon Vandercammen (2014), elle permet également d'analyser les causes d'une perception ou d'une attitude.

Notre échantillon est uniquement composé de deux expertes dans le domaine du marketing, avec plusieurs années d'expérience dans le secteur du FMCG. Ces interrogées font respectivement partie des équipes marketing des enseignes Quick et Burger King. Il nous semblait intéressant d'obtenir les visions des trois principaux concurrents sur le marché de la restauration rapide en Belgique afin de les mettre en perspective dans notre analyse. Cependant, nous avons contacté la personne adéquate chez McDonald's via LinkedIn, mais malheureusement sans réponse. Nous avons également souhaité sonder une ou plusieurs individus compétents dans le domaine du marketing digital. L'objectif prévu était de pouvoir recueillir un avis extérieur à ce marché et de potentiellement nuancer aux retours apportés par nos expertes du secteur du fast food. Nous avons convenu d'un entretien avec une consultante en digitale, mais elle ne s'est, ensuite, jamais présentée à notre appel. Malgré cette difficulté, nous avons tout de même pu récolter les informations souhaitées afin de pouvoir confronter les données littéraires à celles reçues lors de nos deux entretiens.

Voici un tableau récapitulatif des sondés ainsi que des caractéristiques propres à nos entretiens réalisés :

Entretiens	Profil des sondés	Profil des entreprises	Durée	Canal utilisé
1	Sophie Verschueren <i>Digital Marketeer</i>	Quick	1 h 4 min	Teams
2	Lien Justé <i>Marketing Manager</i>	Burger King	46 min	Teams

Nos enquêtes qualitatives ont, toutes deux, été dirigées sous forme **d'entretien individuel**. Selon Paquet, al., (2020), un entretien est un échange entre un chercheur et un ou plusieurs interlocuteurs par le biais d'un contact direct. Cette conversation sert à recueillir les opinions ou intentions de ses interlocuteurs, mais pas seulement. Elle peut également permettre de récolter les perceptions d'une situation ou l'interprétation personnelle des sondés. Comme le définit Paquet (2020), « un entretien permet de faire ressortir la vision subjective d'un petit nombre de personnes ». Selon cette même source, il existe trois différents types d'entretiens, que nous passerons en revue de manière concise ci-dessous :

- L'entretien dit « *dirigé* » est utilisé lorsque l'enquêteur pose ses questions dans un ordre préétabli, ce qui résulte le plus souvent en des réponses concises.
- L'entretien dit « *non-dirigé* » est uniquement composé de questions ouvertes et peu nombreuses. L'objectif est de développer le point de vue de l'interviewé.
- L'entretien dit « *semi-dirigé* » est basé sur un guide d'entretien qui sert de base à la conversation. Chacune des questions présentes dans ce guide seront posées, mais ce, dans un ordre aléatoire afin de laisser l'interlocuteur s'exprimer librement.

Nous avons d'abord imaginé organiser des entretiens dits « dirigés » à l'aide d'un guide d'entretien constitué de questions au contenu et ordre déjà préétablis avant le début de l'interview. Cependant, nous avons notifié qu'il était plus agréable pour nous, enquêteur ainsi que pour notre interlocuteur d'effectuer des entretiens semi-dirigés. Ce changement nous a permis d'obtenir des informations supplémentaires à celles, initialement prévues, ainsi que de pouvoir apporter une certaine spontanéité à l'interview. Nous avons tout de même suivi une certaine structure nécessaire au bon déroulement de l'échange. En effet, nous avons décidé de diviser notre guide d'entretien en trois grandes parties, à savoir ;

1. La stratégie de marketing relationnel
2. La gestion de la relation client
3. La conclusion de l'entretien

Les questions présentes dans chacune de ces parties ont été posées dans un ordre aléatoire déterminé par les échanges lors de l'entretien. Néanmoins, elles ont toutes été posées afin de ne pas oublier nos objectifs de recherche.

Nos deux entretiens ont été réalisés sur la plateforme digitale Microsoft Teams, car nos deux sondés utilisent cet outil dans le cadre professionnel. Cela nous permettait également d'enregistrer les réunions afin de les transcrire par après. Nous avons bien évidemment demandé l'accord au préalable des interviewés afin de filmer nos échanges. Le guide d'entretien ainsi que les retranscriptions des deux entretiens se trouvent dans l'annexe 1 et 2.

7.2 Résultats de l'enquête qualitative

Comme présenté précédemment, nos deux sondées travaillent pour les marques concurrentes Quick et Burger King. Nous allons dès lors, pouvoir mettre en transparence les similitudes et distinctions entre les deux entretiens réalisés.

Avant de commencer à poser nos questions, nous avons introduit le thème de notre mémoire ainsi qu'avancé les objectifs de notre échange. Nous avons poursuivi par la définition suivante du marketing relationnel de Kotler (2016) que voici : « Le marketing relationnel a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur confiance et leur préférence à long terme. » Nous avons décidé d'intégrer cette définition afin de nous assurer que les interviewés avaient totale compréhension de ce concept.

Il est ensuite temps de commencer la première section de cet entretien qui porte sur la stratégie de marketing relationnel de Quick et Burger King. Ces deux enseignes concurrentes font partie du même groupe, appelé « *QSRP* ». Nous reviendrons sur cet élément au point 2.3. de ce même travail.

La première question posée concerne la stratégie de marketing relationnel actuellement mise en place pour chacune de ces marques. Elles sont assez similaires, mais toutefois différentes. En effet, Sophie Verschueren, Digital Marketeer chez Quick nous confie que leur stratégie se base sur deux éléments à savoir : **la fidélisation** ainsi que sur **l'approche orientée vers les données**. Le point d'attention actuel est leur app mobile appelée « MyQuick » qu'ils essayent de promouvoir afin d'obtenir davantage de téléchargements et d'utilisateurs actifs sur la plateforme. Elle ajoute que plus d'un Belge sur 10 a déjà téléchargé l'application dans le passé. En revanche, Lien Justé, Marketing Director de Burger King BeLux nous décrit leur stratégie comme portant son focus sur la CLV de ses clients, ce qui signifie qu'ils souhaitent attirer de nouveaux clients à l'aide d'une approche ciblée et prédictive.

La stratégie de Quick est plus avancée que celle de Burger King, car cela fait déjà quatre ans que l'enseigne belge travaille à l'aide d'un CRM. En comparaison, la marque au Whopper est occupée actuellement à transférer ses données clients vers leur premier CRM. Les deux marques peuvent compter sur le soutien de l'équipe « Digital » de chez QSRP afin de suivre sur l'avancement de tels projets.

Chacune de ces enseignes continue pratiquer la **méthode RFM** (Récence, Fréquence, Monétaire), déjà présente dans leur précédente stratégie. Cependant, toutes deux utilisent cette approche en complément de leur CRM. La méthode RFM permet de réaliser le suivi des KPIs. En effet, chez Quick ces indicateurs de performance suivants sont calculés annuellement :

- Nombre de vente réalisée via le programme de fidélité
- Nombre de téléchargements de l'application mobile
- Nombre d'utilisateurs actifs sur l'application

A contrario, les KPIs que Burger King va utiliser sont actuellement en cours de construction auprès des équipes compétentes.

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux objectifs de leur stratégie. Nous avons illustré cette question à l'aide du modèle AIDA que nous avons étudié précédemment. (cfr. Chapitre 1) Du côté de Quick, leur intention est claire : la mesure la plus importante en ce moment, est de continuer à croître la communauté présente sur leur application mobile. Comme le conclut la Digital Marketeer de l'enseigne belge, ils tentent de fidéliser plutôt que de recruter de nouveaux clients.

La situation de Burger King est différente, car son objectif actuel est de se faire connaître et tente d'éveiller un certain intérêt chez les consommateurs belges. Les raisons en sont logiques. La marque américaine n'est présente sur le marché belge que depuis 2017 comparés aux 50 années d'expérience de Quick. Il est nécessaire pour cette dernière, de se faire un nom dans son secteur avant de pouvoir prétendre uniquement fidéliser sa clientèle.

En termes de moyens de communication, Quick adopte une **approche 360°** ce qui signifie qu'ils veulent être présents sur chacun des canaux de communication. Toutes deux établissent les segmentations clients selon plusieurs critères, ce qui permet d'utiliser le canal de communication adéquat en partageant le bon message, et ce, au groupe de consommateurs cibles.

Nous avons ensuite enchaîné sur la deuxième section de cette enquête, qui pour rappel porte sur la gestion de la relation client. Cette partie contient moins de questions et nous permet d'aborder un thème pas encore discuté auparavant : les concurrents. Effectivement, Lien Justé nous partage que selon elle, la gestion de la relation client de Burger King, McDonald's ainsi que de Quick sont similaires, car leur but est d'obtenir un maximum de données des consommateurs afin de créer une relation personnalisée avec eux. Cependant, chaque enseigne se démarque de par sa qualité de différenciation, à savoir les produits offerts et services proposés. Le retour fut le même du côté de Quick. La Marketing Director de Burger King ajoute tout de même qu'elle considère que Quick et McDonald's bénéficient d'une meilleure gestion de la relation client grâce à leur « *part de voix* » appelé « *share of voice* » en anglais ainsi qu'à une stratégie de communication davantage établie. Elle explique que Burger King ne détient pas le même budget que celui alloué à Quick. De fait, les budgets marketing sont déterminés en fonction des performances de l'entreprise au sein de leur société mère Burger Brands Belgium.

Enfin, nous avons conclu nos entretiens en posant notre question de recherche à nos sondés : « Est-ce que selon vous, une stratégie de marketing relationnel est-elle un levier d'amélioration de la relation client ? » Toutes deux nous ont répondu positivement en avançant le fait que cela permet de créer une situation de win-win entre l'entreprise et les consommateurs. Avant de remercier nos interlocutrices, nous leur avons demandé si elles avaient quelconques questions pour nous. Ce qui ne fut pas le cas.

7.3 Conclusion de l'enquête qualitative

Nous avons décidé d'effectuer une enquête qualitative afin de récolter les opinions de plusieurs experts du domaine. Ensuite, nous voulions analyser ces résultats afin de pouvoir les confronter aux données recueillies lors de notre revue littéraire.

Nous avons eu l'opportunité de réaliser deux entretiens qualitatifs avec Sophie Verschueren, Digital Marketeer chez Quick ainsi que Lien Justé, Marketing Director de chez Burger King. Nous avons pu remarquer que ces deux enseignes ne suivent pas la même stratégie de marketing relationnel, car elles ne disposent pas de la même expertise du marché belge. En effet, Quick a pour objectif de supporter la fidélité de ses clients existants or que Burger King se concentre sur l'établissement d'une base de données clients solide. Malgré ces divergences, les deux entreprises peuvent compter sur le soutien de l'équipe « Digital » du groupe QSRP dont elles font toutes les deux partie pour leurs objectifs respectifs. Nous devons tout de même noter, que Quick semble être avant-gardiste sur le marché belge en termes d'innovation digitale comparée à ses concurrents.

Après avoir réalisé et analysé ces deux entretiens qualitatifs, nous pouvons remarquer que notre étude comporte certains biais. De fait, nous avons effectué deux entretiens qui nous ont permis de comprendre l'environnement complet de chacune de ces enseignes, mais ceux-ci ont uniquement été opérés par des personnes du secteur. Nous souhaitions ajouter de la perspective à leurs dires grâce à l'intervention d'une spécialiste de la communication digitale que nous avions prévu d'interroger. Cependant, nous n'avons plus jamais reçu de nouvelles de sa part. De plus, nos deux entretiens ont été exécutés en anglais, à la demande de mes deux interlocutrices, ce qui peut amener à une légère différence de compréhension dans leurs retours.

7.4 Enquête quantitative

En complément à l'enquête qualitative, nous avons réalisé une enquête quantitative afin d'obtenir le point de vue des consommateurs. L'objectif principal de cette démarche est de confronter les opinions de ces derniers, aux dires des professionnels.

Commençons par définir ce qu'est une enquête quantitative. Selon Demeure et Berteloot (2015), ce type d'enquête nous autorise à récolter des opinions ou des comportements d'achat. Ce sondage est généralement réalisé auprès d'un échantillon représentatif de la population cible. De plus, l'analyse de ces résultats permet de mesurer un phénomène étudié comme la notoriété d'une marque par exemple.

Nous avons opté pour un **questionnaire d'administration indirecte**, ce qui signifie que nous avons invité les sondés à y répondre d'eux-mêmes. (Paquet, al., 2020) Nous l'avons administré via les réseaux sociaux et plus particulièrement par le biais des plateformes *Facebook* et *Instagram*.

Ce questionnaire nous a permis d'aborder plusieurs thèmes. Selon Giroux et Tremblay (2002, p.117), il existe trois sortes de questions, à savoir les questions fermées, ouvertes ainsi que semi-ouvertes qui offrent une modalité « Autre » à une série de réponses déjà formulée. Nous les avons toutes les trois utilisées dans notre enquête quantitative. La majorité d'entre elles sont de type fermé et semi-ouvert, mais nous souhaitons également proposer des questions ouvertes afin de recueillir les motivations ou explications libres de nos sondés.

Afin d'obtenir le maximum de réponse possible, nous avons décidé de réaliser notre questionnaire sur la plateforme *Google Forms*. En effet, dans un souci de facilité pour nos sondés, nous avons opté pour cet outil, car il ne demande aucune identification au préalable. Cela permet donc de ne pas décourager les potentiels répondants à commencer l'enquête. De plus, il nous a permis de retrouver nos résultats directement sous forme de graphiques, ce qui est un avantage et un gain de temps lors de notre analyse des résultats.

Avant de le partager, notre questionnaire a fait l'objet d'un pré-test sur 3 personnes distinctes afin de nous assurer la bonne compréhension de chacune des questions. À l'aide des commentaires reçus lors de nos tests préparatoires, nous avons effectué certains ajustements dans l'intention de faciliter l'exercice à nos répondants.

Notre questionnaire s'est articulé en trois sections principales :

1. Partie socio-démographique
 - Question (ouverte) sur le sexe
 - Question (fermée) sur l'âge
 - Question (fermée) concernant la région d'habitation
2. Le secteur du fast food en général
3. L'entreprise de notre étude de cas : Quick

En ce qui concerne notre méthode d'échantillonnage, nous avons opté pour une méthode empirique, dite « *des quotas* ». L'objectif est de construire un échantillon proportionnel à la population étudiée en suivant les critères socio-démographiques telle que le sexe, l'âge, la région, ville, etc. (Demeure & Berteloot, 2015)

De ce fait, nous avons choisi de n'étudier que la partie active de la population belge, à savoir les personnes âgées entre 18 et 64 ans et de nationalité belge. Nous avons calculé notre taille d'échantillon à 261 personnes afin d'arriver à un niveau de confiance de 95 % ainsi qu'une marge d'erreur de 8 %. Notre distribution suit la loi normale, car la taille de notre échantillon (N) est supérieure à 30.

Tableau 5 : Récapitulatif des quotas de l'échantillon

Sexe	Population active belge (01/01/2023)	Répartition de l'échantillon (%)	Répartition de l'échantillon
Féminin	2.950.256	49,7 %	N = 75
Masculin	2.976.195	50,3 %	N = 76
Total	5.926.451	100 %	N = 151

Source : Reproduction personnelle

Comme le démontre le tableau ci-dessus, nous voulions atteindre au minimum l'objectif de 151 répondants. Nous avons récolté au total 352 réponses, ce qui nous permet de diminuer notre marge d'erreur de 8 à 5,5 % (N=318).

Par ailleurs, il est important de mentionner le fait que les résultats de cette enquête peuvent comporter plusieurs biais. En effet, ce questionnaire a été partagé sur nos réseaux sociaux auprès de notre entourage proche. Cela signifie que nos réponses proviennent probablement d'un environnement social similaire au nôtre.

De plus, nous avons rédigé notre questionnaire uniquement en français, ce qui peut constituer un frein pour les habitants des régions bruxelloise et flamande.

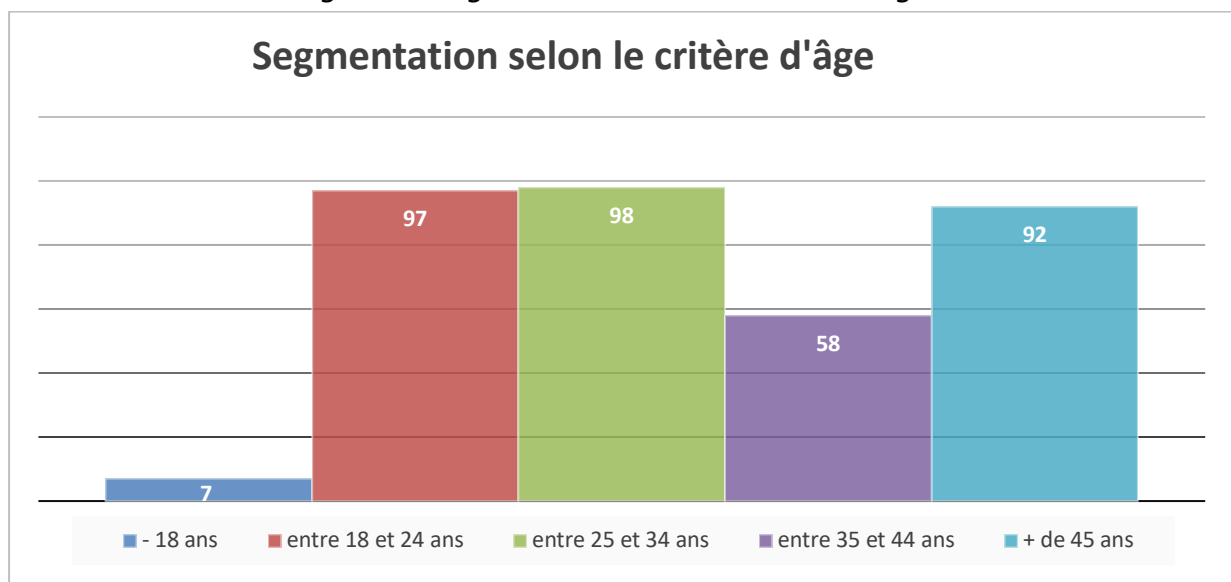
7.5 Résultats du questionnaire quantitatif

Comme indiqué précédemment, nous avons scindé notre questionnaire en trois sections. Nous allons maintenant présenter les résultats de celui-ci.

En guise d'introduction, nous avons décrit l'objectif du questionnaire ainsi que les modalités de celui-ci. De fait, nous avons bien précisé qu'il était obligatoire d'être de nationalité belge et que les réponses seraient utilisées de manière à garantir l'anonymat de chacun des sondés.

En termes d'échantillon, nous avons reçu 352 réponses comme présentées auparavant. Lors de l'analyse des résultats, nous pouvons remarquer une majorité de réponses de la part des femmes, à hauteur de 72 % soit 255 retours en comparaison à 27 % d'hommes soit près de 100 réponses. Nous avons également une personne qualifiée de « *non binaire* » dans ce total. Ensuite, nos sondés appartiennent à quantité équivalente aux segmentations proposées.

Figure 2 : Segmentation selon le critère d'âge



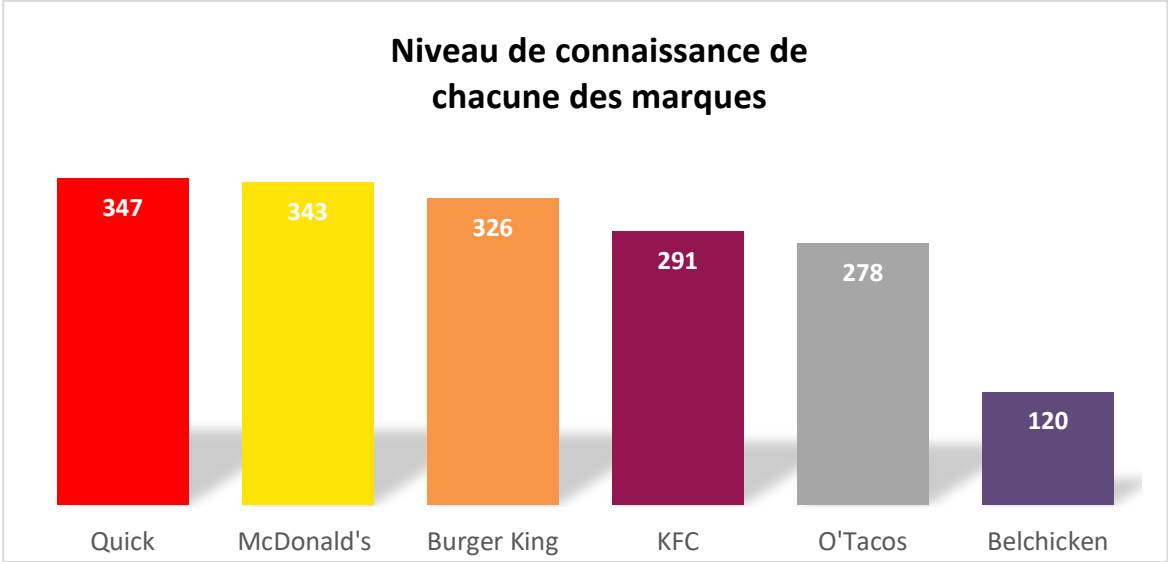
Source : Reproduction personnelle

La région la plus représentée dans nos résultats est la Région wallonne, suivi de Bruxelles-Capitale et nous retrouvons la Région flamande en dernier lieu.

Par la suite, nous embarquons dans la deuxième section de ce questionnaire, à savoir celle sur le secteur du fast food dans sa globalité. Cette partie a pour objectif de récolter les préférences et habitudes de consommation des interviewés.

Pour commencer, il nous semblait important de sonder aux répondants afin de vérifier que tous, étaient familiers avec le concept de fast food. Il en est ressorti que plus de 320 personnes soit 91,5 % comprennent cette notion. Nous avons également demandé les enseignes qu'ils connaissaient à l'aide d'une question semi-ouverte. En voici les résultats.

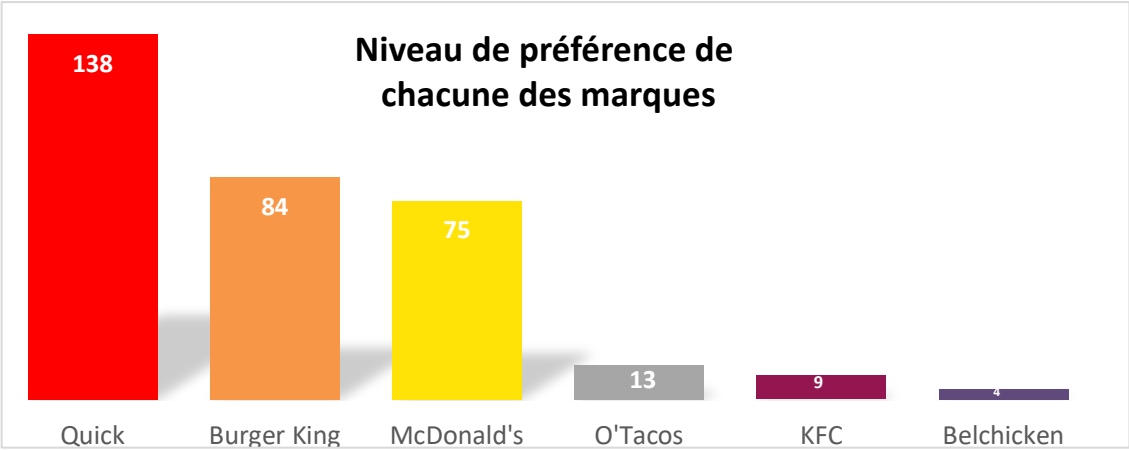
Figure 3 : Niveau de connaissance de chacune des marques



Source : Reproduction personnelle

Après avoir investigué le niveau de connaissance de chacune de ces marques, nous souhaitons également étudier les préférences de nos sondés.

Figure 4 : Niveau de préférence de chacune des marques



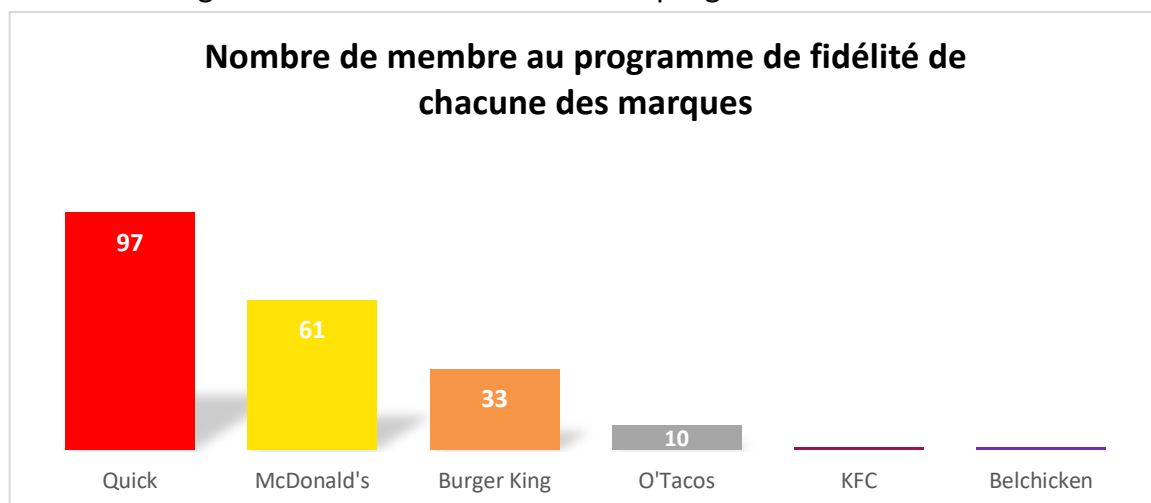
Source : Reproduction personnelle

Nous pouvons remarquer une corrélation entre les deux graphiques. En effet, les trois enseignes les plus connues auprès des 352 sondés sont également les enseignes avec le taux de préférence le plus élevé. Cependant, nous notons que Quick garde sa première place dans les deux catégories, mais que Burger King obtient un meilleur résultat que McDonald's dans ce deuxième graphique.

Par la suite, nous souhaitons connaître la fréquence moyenne des visites de nos interviewés. Cette question a été posée afin de **mesurer un comportement**. Nous avons pris le soin de préciser une période de référence pour chacune des réponses. (Paquet, al., 2020) Approximativement la moitié des répondants ont confié se rendre dans un établissement de restauration rapide, au moins une fois par mois. En complément de cette question, nous souhaitons connaître les raisons pour lesquelles certains consommateurs ne fréquentent pas ce type de commerce. L'explication principale, mais non surprenante pour laquelle cette portion de sondés ne s'y rend pas est le caractère de « *malbouffe* » et l'impact que cela a sur la santé.

En outre, nous avons également introduit les notions de programme de fidélité, application mobile et autres moyens utilisés dans le cadre d'une stratégie de marketing relationnel. Nous avons débuter par demander s'ils pensent que ce genre d'outils accroît leur satisfaction d'un point de vue client. Près de 42 % pensent que ces fonctions permettent d'augmenter leur satisfaction. Néanmoins, seulement 36 % de l'échantillon complet confie être membre d'un programme de fidélité d'une des enseignes de fast food.

Figure 5 : Nombre d'adhérents au programme de fidélité



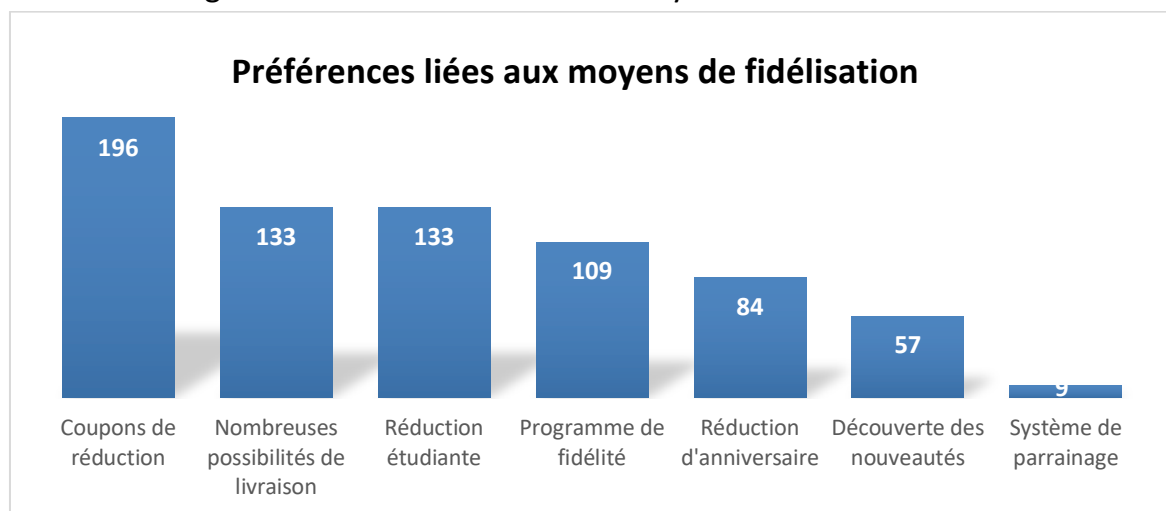
Source : Reproduction personnelle

L'enseigne avec la plus grande quantité d'utilisateurs est Quick, suivi de McDonald's. Nous retrouvons Burger King en troisième position.

Après avoir étudié l'impact des outils tels que le programme de fidélité sur la satisfaction client, nous voulions aussi analyser cet impact, mais sur la fidélisation cette fois-ci. En effet, les résultats sont assez différents. 46 % des répondants déclarent que selon eux, ces outils ont un impact sur la fidélisation à une enseigne particulière. Sans grande surprise, la motivation première avancée par les répondants est le fait de recevoir des coupons de réduction. Afin de comprendre davantage les motifs derrière ces résultats, nous avons posé une question supplémentaire en lien avec ce thème : Est-ce que ces outils influencent-ils la fréquence de visite à ces enseignes ? Près de 70 % des retours sont négatifs face à cette interrogation, car ils prétendent que leur visite est régie par choix ou envie.

Pour conclure cette deuxième section, nous nous sommes penchés sur les moyens de fidélisation utilisés par les enseignes étudiées.

Figure 6 : Préférences liées aux moyens de fidélisation



Source : Reproduction personnelle

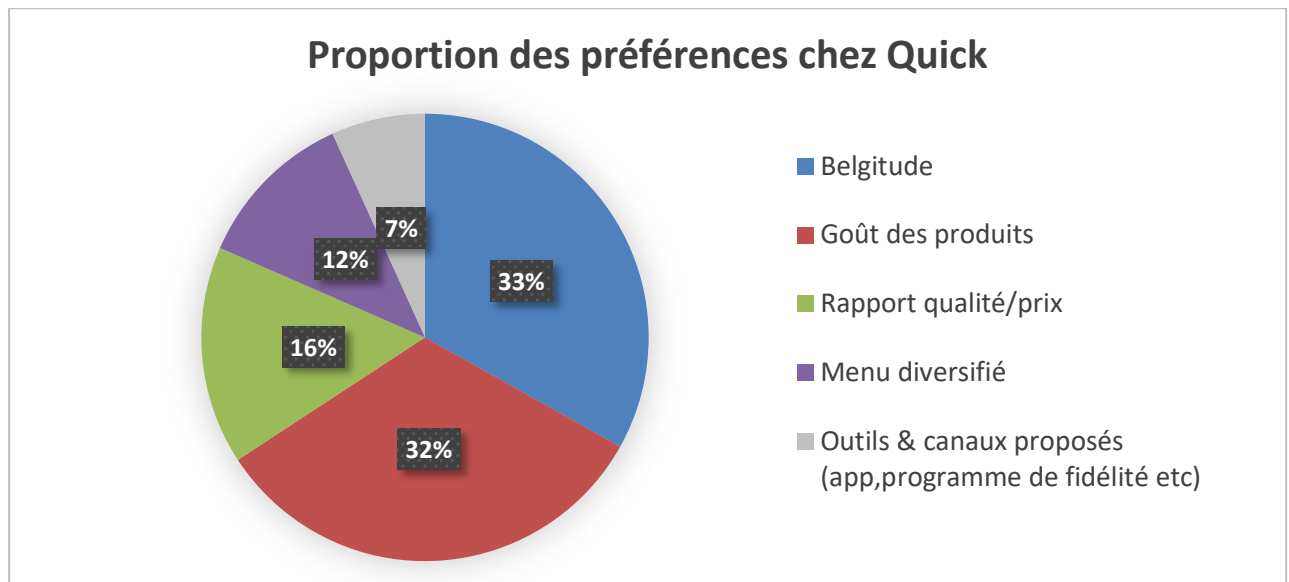
Sur les 352 sondés, plus de la moitié de ceux-ci démontrent que l'outil permettant de fidéliser un public est les coupons de réduction. Après coup, nous voudrions **apporter une nuance à cette réponse**. Dans la majorité des cas, ces réductions ne peuvent être récoltées qu'à l'aide d'un programme de fidélité. Si cet exercice était à refaire, nous aurions rassemblé ces deux propositions en un point.

De plus, nous avons également sondé les participants concernant les e-mails personnalisés envoyés par les marques. Les résultats sont unanimes étant donné que près de 88 % des répondants estiment de pas apprécier cette sorte de communication. La cause principale à ce désintérêt ? Le nombre de mails commerciaux reçus par jour. Cette dernière interrogation marque la fin de la deuxième section de ce questionnaire. De fait, après avoir analysé les habitudes et préférences globales de nos sondés, nous souhaitons recueillir leur sentiment à propos de Quick, l'entreprise choisie pour nos études de cas.

La première question de cette section est simple, mais nécessaire : Est-ce que nos répondants connaissent Quick ? Plus de 99 %, soit 350 de ces derniers attestent être au courant quant à l'existence de l'enseigne belge. Ce résultat diffère légèrement de la première question où le taux d'approbation n'était qu'à 98 %.

Afin de comprendre davantage les raisons pour lesquelles nos sondés apprécient Quick, nous leur avons posé la question.

Figure 7 : Proportion des préférences chez Quick



Source : Reproduction personnelle

Les deux éléments de préférence dominants concernant l'entreprise étudiée sont ses origines belges ainsi que le goût de ses produits. De surcroît, nous avons interrogé nos sondés afin de déceler leur perception à propos de la gestion de la relation client de Quick. Nous avons établi cette question sous forme d'échelle, sans valeur moyenne afin d'éviter les réponses neutres.

D'une part, 117 répondants ont estimé la gestion de la relation client de l'enseigne comme étant mauvaise (1 sur une échelle de 4) ou moyenne (2 sur l'échelle de 4). D'une autre part, les 235 autres sondés qualifient la relation client de Quick comme étant bonne (3 sur une échelle de 4) et même excellence (4 sur une échelle de 4).

Dans l'objectif de comprendre ces résultats davantage en profondeur, nous avons demandé aux sondés des idées d'amélioration concernant la relation client de l'entreprise créatrice du Giant. En voici quelques réponses :

- *« En ayant un vrai service clientèle, ce qui n'est clairement pas le cas actuellement (en tout cas, c'est comme s'il n'en existait pas) »*
- *« En rallongeant les heures d'ouverture »*
- *« Avoir des burgers spéciaux en végétarien, cela manque vraiment chez Quick. Au moins, pouvoir avoir le burger du mois en VG »*

Cependant, nous avons aussi retrouvé des commentaires positifs tels que *« Selon moi, ils le font déjà très bien »*, *« Elle est déjà bien étudiée. »* Ainsi que *« Je n'en ai pas la moindre idée. Personnellement, ça me satisfait... »*

En outre, nous avons demandé à nos 352 sondés, s'ils utilisaient activement l'application mobile « MyQuick ». Moins de 30 % des répondants ont déclaré en bénéficier. La raison principale à son utilisation est en lien avec nos précédents résultats, car, à nouveau, l'utilisation d'un programme de fidélité et la récolte de coupons de réduction arrivent en tête du classement.

En guise de dernière question, nous les avons interrogés à propos de leur satisfaction concernant le programme de fidélité. Plus de la moitié des sondés affirment être satisfait de cet outil de fidélisation. Afin de découvrir des pistes d'amélioration ou de nouveautés de celui-ci, nous avons laissé le champ libre aux idées émanant de nos participants. Nous en avons sélectionné plusieurs, qui nous semblent intéressantes à investiguer dans le futur :

- *« La possibilité de créer son burger »*
- *« Des votes pour les prochaines nouveautés peut-être ? Ça donnerait le choix au client. »/« Pouvoir choisir les prochains burgers »/« Un vote sur les nouveautés, ou le retour de certains burgers signatures. »*
- *« La possibilité de « personnaliser » ses produits (par exemple : retirer le bacon sur les frites Passendale & Bacon) »/« La possibilité d'enlever des ingrédients (commande grill) pour les click & collect comme lors d'une commande au drive ou au resto »*

7.6 Conclusion enquête quantitative

L'objectif de notre enquête quantitative était d'apprendre davantage sur les préférences et habitudes de consommation de nos sondés auprès des enseignes de fast food belges. Nous avons récolté 352 réponses, ce qui nous permet de constituer une taille d'échantillon suffisante et donc, de pouvoir utiliser ces données dans la vérification de nos hypothèses. De fait, les retours de nos interrogés sont précieux afin d'apporter une certaine nuance dans la théorie récoltée, mais également dans nos entretiens qualitatifs.

Selon les résultats de notre questionnaire, Quick est l'enseigne qui obtient le taux de reconnaissance et de préférence le plus élevé auprès de nos sondés. Ses origines belges ainsi que le goût de ses produits sont les raisons principales pour lesquelles nos répondants apprécient l'enseigne. Les marques McDonald's et Burger King la suivent dans le classement. Malgré ces positifs résultats, l'enseigne belge a tout de même des éléments à adapter afin d'améliorer sa relation client, à savoir étendre l'offre des alternatives végétariens, rallonger les heures ouvertures ainsi que d'améliorer le service client. En outre, la personnalisation des commandes au même titre que la participation des sondés lors de la création de nouveaux produits serait des éléments plus que les bienvenus pour nos participants.

Néanmoins, il est également important de restituer les potentiels biais rencontrés lors de cette enquête. En effet, notre questionnaire a été partagé sur les réseaux sociaux par notre entourage proche, ce qui pourrait signifier que nos réponses proviennent en majorité de participants issus d'un environnement social similaire.

De plus, notre sondage a uniquement été rédigé en français, ce qui pourrait représenter un frein pour les habitants des régions bruxelloise et flamande. Cela s'est par ailleurs, ressenti dans les chiffres car la région comptant le moins de sondés est la région flamande.

Finalement, nous avons constaté que l'utilisation fréquente de questions semi-ouvertes rendait l'analyse des résultats la plupart du temps, davantage complexe. Si cet exercice était à refaire, nous réfléchirions à adopter les questions dites fermées plus fréquemment dans notre questionnaire.

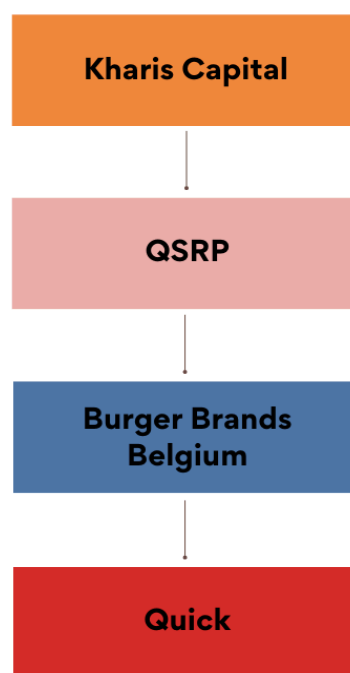
8 Étude de cas

8.1 Présentation de l'entreprise étudiée : Quick

8.1.1 Structure de l'actionariat

Avant de vous présenter Quick, il est important de comprendre la structure dans laquelle cette entreprise de restauration rapide belge se développe. Contrairement à une entreprise indépendante sur le marché belge, Quick opère au sein d'une structure hiérarchisée. Pour visualiser cette structure, vous trouverez ci-dessous un organigramme représentant les différentes caractéristiques de l'entreprise.

Figure 8 : Structure de l'actionariat



Source : Reproduction personnelle

Sur le schéma, nous pouvons remarquer que Kharis Capital est l'actionnaire principal de Quick. Cette société d'investissement se concentre sur les investissements dans les secteurs de l'alimentation et de la tech. Son siège social est situé au centre de Bruxelles et elle a été créée en 2001, ce qui lui confère plus de 20 ans d'expérience. L'objectif principal de Kharis Capital est d'investir dans des entreprises pour soutenir leur développement et leur croissance à long terme. Elle apporte son expertise aux entreprises du secteur de la restauration rapide, qui sont regroupées sous le groupe « QSRP » dans cette structure d'actionariat. (*Kharis Capital, s. d.*)

En effet, la marque Quick évolue au sein de « Quick Service Restaurant Platform », autrement appelé « QSRP » ou encore « le Groupe ».

Celui-ci distribue plusieurs marques de restauration rapide connues aux quatre coins de l'Europe dont :

- **Burger King** → en Italie, Belgique & Luxembourg
- **Quick** → en Belgique & Luxembourg
- **O'Tacos** → en France, Benelux & à l'International (Canada)
- **Chick&Cheez** → en Belgique
- **Nordsee** → en Autriche & Allemagne

Chacune de ces entités possède son propre domaine d'expertise. Burger King et Quick apportent leur savoir-faire dans le monde des hamburgers, O'Tacos révolutionne le concept du « French Tacos », Nordsee excelle dans l'univers des poissons, et Chick&Cheez met en avant le poulet et les sauces. Ces marques constituent le portefeuille diversifié de QSRP, chacune se spécialisant dans un segment spécifique de l'industrie de la restauration rapide.

En examinant de plus près la présence de QSRP sur le marché belge, nous constatons que quatre des cinq entreprises du groupe opèrent en Belgique. Cependant, elles sont divisées en deux sous-entités distinctes. D'un côté, nous avons l'équipe d'O'Tacos et Chick&Cheez, qui travaille ensemble pour ces deux marques. De l'autre côté, il y a Burger Brands Belgium, qui coordonne les activités de Burger King et de Quick en Belgique.

Cette structure organisationnelle permet à chaque marque de se concentrer sur son expertise spécifique, tout en bénéficiant des avantages et des synergies offerts par l'appartenance au groupe QSRP. Ainsi, chaque entité peut se développer et se positionner sur le marché belge en exploitant ses forces et en répondant aux attentes des consommateurs dans leur domaine respectif. Cela permet également au groupe QSRP de diversifier son offre et de couvrir différents segments du marché de la restauration rapide en Belgique.

Pour approfondir davantage mon étude de cas, je voudrais vous présenter plus en détail cette deuxième sous-entité. Il s'agit de Burger Brands Belgium, souvent désigné sous le nom de « BBB ».

Cette entité est responsable de la supervision de tous les restaurants de deux marques spécialisées dans les hamburgers : Burger King, d'origine américaine, et Quick, une

enseigne belge emblématique. Chez BBB, la majorité des employés de bureau travaillent simultanément pour les deux marques.

Cela signifie qu'ils jouent un rôle actif dans la gestion et le soutien des opérations des restaurants Burger King et Quick. Cependant, il convient de noter que les départements marketing et opérations sont divisés de manière distincte pour chacune des marques, afin de répondre aux spécificités et aux besoins propres à chacune d'entre elles. (QSRP, s. d.)

8.1.2 Historique de Quick

L'histoire de Quick commence, lors d'un voyage aux États-Unis effectué par Maurice Cauwe, l'ancien Président du groupe alimentaire GB ainsi que Jacques Dopchie, son bras droit. Effectivement, les deux hommes d'affaires songeaient à importer le concept de fast food en Europe, qui n'existait pas encore sur le continent. Dès lors, ils décident de se lancer dans cette aventure et créent l'enseigne de restauration rapide belge, Quick Restaurants en 1970 soit 30 ans après l'apparition du fast food aux États-Unis.

Le premier restaurant Quick a ouvert ses portes le 2 juillet de cette même année, à Schoten dans la province d'Anvers. Le deuxième restaurant, situé à Waterloo dans la province du Brabant Wallon, à quelques pas de Bruxelles, est une autre réalisation majeure dans l'expansion de l'entreprise.

Le deuxième restaurant à voir le jour est quant à lui, situé à Waterloo dans la province du Brabant Wallon, à deux pas de Bruxelles. Chacune de ces implantations a été stratégiquement située sur les parkings des supermarchés GB afin d'offrir une expérience de restauration innovante. L'objectif était de créer une synergie entre les deux établissements, incitant ainsi les clients à visiter le restaurant avant ou après leurs courses au supermarché.

Cinq années plus tard, GB décide de sortir de son modèle actuel basé sur sa présence en périphérie et mise sur des emplacements en plein centre-ville. C'est alors que Quick débarque en plein cœur de Bruxelles, Gand, Liège et Anvers. Ce pari résulte d'ailleurs, en un franc succès, car la clientèle considère ces restaurants comme tels et non plus comme de simples snacks.

En 1978, soit trois ans après l'ouverture de ses restaurants en centre-ville, Quick ouvre son premier établissement sous forme de franchise¹ à la Bascule, dans la commune d'Uccle en Belgique.

¹ « Un restaurant franchisé, par définition, est collaboration entre une entreprise de restauration et un réseau de franchise. »

Ce modèle de franchise a permis à l'enseigne de s'agrandir sur le sol belge et quelques années plus tard, sur le sol français. Le réseau des restaurants de l'enseigne belge était exploité par des franchisés à hauteur de 75 % en 2015.

Le début de son expansion à l'international remonte à 1980 avec l'ouverture de son premier restaurant en France, à Aix-en-Provence en Provence. Le Luxembourg suivra deux ans plus tard avant l'implantation de l'enseigne belge dans plusieurs pays étrangers, tels que l'Allemagne, la Grande-Bretagne, l'Italie ou encore la Martinique.

Grâce à son succès rencontré en France, le premier franchisé Quick ouvre ses portes en 1991, à Flins-sur-Seine à l'ouest de Paris.

Dix années après son arrivée à Schoten, Quick lance son premier restaurant doté d'un « drive »² qui permet à la clientèle de commander et récupérer sa commande sans devoir sortir de sa voiture. Une grande nouveauté sur le marché de la restauration rapide en Belgique !

Après avoir travaillé sur l'expansion de la marque, celle-ci décide de se focaliser sur l'expansion de ses produits. En effet, l'enseigne belge développe alors un produit, 100 % créé pour les enfants, à savoir la Magic Box. Ce box contient un hamburger, une portion de frite, une boisson ainsi qu'un jouet. De plus, afin d'attirer davantage la clientèle familiale, Quick installe sa première aire de jeux, ce qui permet aux enfants de se dépenser avant et après leur repas. En 1996, le yaourt à boire en guise de dessert sera ajouté au menu enfant déjà existant. La mascotte emblématique, prénommée Quickos, ressemblant à un enfant d'environ huit ans avec une tête de hamburger, voit le jour en 2003. Un an plus tard, le menu top sera proposé en restaurant pour les adolescents.

Plus de dix ans plus tard, une filiale du Groupe Bertrand, une entreprise de restauration bien établie, fait l'acquisition de l'enseigne belge Quick dans le but de transformer la plupart des restaurants Quick en restaurants Burger King. Peu de temps après, le groupe QSRP annonce le rachat des restaurants Quick en Belgique et au Luxembourg, obtenant ainsi la franchise principale pour Burger King dans ces deux pays.

En 2016, Quick retrouve ses origines belges et souhaite mettre en avant cet héritage

² À l'origine, le « drive » [« conduire » en anglais] consiste à permettre au consommateur shopper de faire ses achats sans avoir à quitter son véhicule (« drive-through service » ou « drive-thru service »).

dans son identité. Les équipes marketing et de développement produit sont réorganisées localement afin de pouvoir adapter les produits aux goûts et aux besoins des Belges.

Dans le but de renforcer ses liens avec la communauté locale, Quick décidé même de changer son slogan en « Ton Quick. Ton Goût. » et propose un burger spécifique à chaque région qui correspond aux préférences culinaires des habitants de chaque région. Cette initiative vise à créer une expérience personnalisée pour les clients belges et à renforcer l'attachement des consommateurs à la marque.

Plus de 10 ans plus tard, une des filiales du Groupe Bertrand annonce le rachat de l'enseigne belge avec comme objectif, de convertir une majorité des restaurants Quick en Burger King. Quelques mois plus tard, le groupe QSRP annonce le rachat des restaurants Quick en Belgique et au Luxembourg et obtient, par la même occasion, la master franchise³ pour Burger King dans ces deux mêmes pays.

Dès 2016, l'enseigne retrouve ses couleurs belges et souhaite bien le remettre en avant dans leur ADN. Les équipes marketing et développement produites sont, à nouveau, formées localement dont l'intention est d'adapter les produits aux envies et besoins des Belges.

Afin d'intensifier son ancrage local, Quick décidé même de changer son slogan en « Ton Quick. Ton Goût » et propose un burger local par région qui répond aux goûts de ses habitants.

Dans l'objectif d'évoluer avec sa clientèle, l'enseigne belge ajoute à sa gamme, ses burgers emblématiques, mais en version végétarienne dans le but de satisfaire ses clients végétariens⁴ et/ou flexitariens⁵. Depuis lors, le Giant Veggie peut être trouvé sur leur carte. De plus, en 2018, avec l'arrivée imminente de la digitalisation, Quick lance pour la première fois son application mobile, nommée « MyQuick ». Son intention est alors de créer une plateforme qui permet d'informer ses clients réguliers des nouveautés, actualités ainsi que de les inviter à profiter de promotions exclusives. Cette même année, la marque modifie légèrement son slogan en « Ton Quick. Ton Goût. Partout » qui introduit son entrée sur les plateformes de livraison Uber Eats, TakeAway et Deliveroo.

³ « La “ master franchise internationale ” est une technique par laquelle une entreprise franchiseur concède, à partir de son pays d'origine, le droit à une autre entreprise située dans un autre pays d'exploiter le concept dans les limites territoriales ou régionales bien définies. »

⁴ « Personne qui suit le régime végétarien d'où sont exclus toutes les protéines animales »

⁵ « Qui limite sa consommation de viande et de poisson, sans être exclusivement végétarien. »

Dans la même lignée, l'arrivée des bornes numériques de commande fait leur arrivée en restaurant fin 2019. En pleine période COVID, l'enseigne belge ne s'arrête pour autant pas dans ses objectifs de digitalisation, car elle lance un nouveau service disponible sur l'app, le Click&Collect.

Cette nouveauté permet de commander en ligne à tout endroit, de payer en ligne et de venir chercher sa commande au moment sélectionné. Cela permet d'éviter les files en moment de forte affluence.

Pour terminer, en 2021, Quick fêtait les 50 ans de son hamburger emblématique, le Giant et a sorti pour l'occasion une version légèrement différente, appelée le Golden Giant. Le moment parfait pour relever le défi de continuer à être le hamburger préféré des Belges pour les cinquante prochaines années. Plus que 48 années à tenir ! (*Quick - Ton Quick. Ton Goût., s. d.*)

8.2 Analyse concurrentielle

En guise d'introduction, nous souhaitons présenter les tendances de consommation de restauration rapide actuelles de la population belge.

En mai 2019, une enquête sur les habitudes de consommation a été réalisée auprès de 2000 Belges à l'occasion de la journée mondiale anti-régime. Nous pouvons souligner une certaine dualité dans les résultats. En effet, 8 Belges sur 10 estiment essayer de manger sainement. Ces déclarations sont pour le peu, différentes des habitudes réelles. Dans ce même sondage, près de 1 Belge sur 10 révèle se rendre au fast food au moins deux fois par semaine. La raison principale est avancée comme étant la paraisse à devoir cuisiner des aliments frais. De fait, cette enquête nous permet également d'apprendre qu'en moyenne, les Belges utilisent 1 h 30 quotidiennement pour s'alimenter. En comparaison, c'est une demi-heure de moins que nos voisins français. (Soir, 2019)

Les résultats de cette même enquête démontrent que les Belges ont conscience de l'importance d'une alimentation équilibrée, mais qu'ils ne sont pas toujours enclins à mettre leurs bonnes intentions en pratique. Nous pouvons conclure que le marché de la restauration rapide en Belgique reste florissant dans sa globalité.

8.2.1 Identification des concurrents directs sélectionnés pour cette analyse

Maintenant que nous avons découvert l'état des lieux actuel du marketing relationnel chez Quick, il est maintenant temps d'analyser la situation de ses concurrents.

En effet, dans le cadre de cette analyse concurrentielle, nous avons décidé de n'identifier en tant que concurrents directs que deux autres enseignes de fast food, à savoir Burger King et McDonald's, et ce, pour les raisons suivantes :

- Burger King et McDonald's sont toutes deux spécialisées dans la vente de hamburgers de viande de bœuf dans le secteur de la restauration rapide.
- Ce sont les deux seules autres enseignes de fast food à être aussi développées sur le marché belge. Chacune d'entre elles compte au minimum 50 restaurants sur le territoire belge à l'heure actuelle. À noter que Burger King vient de dépasser ce seuil, mais continue de suivre sa stratégie d'expansion en Belgique.

- Elles disposent toutes deux de structures similaires de restaurant que celle de Quick : salle de restaurant intérieure et extérieure ainsi qu'un drive-in. Cependant, certaines localisations ne peuvent pas permettre cette disposition suivante, comme les centres-villes par exemple. Ces derniers restent tout de même minoritaires sur l'étendue du réseau de ces trois enseignes.

Afin d'apporter une vue globale et synthétisée de l'activité de ces trois marques de restauration rapide, j'ai repris toutes les informations importantes dans un tableau comparatif que nous pouvons retrouver à la page suivante.

8.2.2 Comparaison des outils mis en place entre Quick et ses concurrents

	Quick	Burger King	McDonald's
Pays d'origine	Belgique	États-Unis	États-Unis
Année de création	1970	1954	1937
# restaurants en BE	76	51	107
Expansion active	Non	Oui	Oui
Produit phare	Giant	Whopper	Big Mac
Canaux de commande	<ul style="list-style-type: none"> ● Borne en restaurant ● Plateforme de delivery ● Drive-in ● Click&Collect 	<ul style="list-style-type: none"> ● Borne en restaurant ● Plateforme de delivery ● Drive-in ● Click&Collect 	<ul style="list-style-type: none"> ● Borne en restaurant ● Drive-in ● Plateforme de delivery
Canaux de communication digitaux	<ul style="list-style-type: none"> ● Site web ● Application mobile ● Réseaux sociaux ● E-mailing 	<ul style="list-style-type: none"> ● Site web ● Application mobile ● Réseaux sociaux ● E-mailing 	<ul style="list-style-type: none"> ● Site web ● Application mobile ● Réseaux sociaux ● E-mailing

Ce tableau a pour objectif de synthétiser et de comparer les trois enseignes de restauration rapide que nous avons décidé de retenir dans le cadre de cette analyse concurrentielle, à savoir Quick, Burger King et McDonald's.

Pour commencer, nous allons les comparer selon leur année et pays de création. En effet, McDonald's est la plus expérimentée des trois, car elle a été instaurée en 1937 aux États-Unis. Burger King a un point commun, car cette enseigne a également été érigée dans ce même pays. Elle apparut presque 20 ans plus tard, en 1954. Ensuite, c'est au tour de Quick de voir le jour en 1970, et ce, en Belgique dans un tout autre continent que les deux enseignes précédentes. Cependant, l'idée de base du commerce des deux créateurs de l'enseigne belge provenait bien des États-Unis.

Ensuite, regardons à leur présence et phase d'expansion sur le territoire belge. McDonald's est en tête du classement avec plus de 100 restaurants en Belgique. Malgré un nombre élevé de restaurants ouverts, cette marque américaine ne s'arrête pour autant pas de s'expandre. L'enseigne au clown continue depuis ses débuts de rechercher toujours plus d'endroits afin de s'implanter dans tout le pays. Avec près de 30 restaurants en moins, Quick compte aujourd'hui 76 restaurants dispersés sur toute la Belgique. Depuis le rachat de l'enseigne belge, par le groupe QSRP, celle-ci n'est plus présente dans une phase d'expansion active. En effet, la priorité du groupe est de se focaliser sur l'expansion de la troisième enseigne, Burger King. Néanmoins, il n'est pas impossible qu'un nouveau restaurant Quick voie le jour d'ici la fin 2023, à Anderlecht dans la région bruxelloise. Finalement, Burger King est actuellement la marque avec le moins de restaurants, des trois analysées, vu qu'elle ne compte, actuellement, qu'une petite cinquantaine de restaurants. Il est tout de même important de souligner que ces 50 restaurants ont été inaugurés en seulement 6 ans. Cela équivaut à minimum 8 ouvertures par année depuis la première ouverture, soit à environ une ouverture de restaurant tous les 1 mois et demi depuis 2017.

Afin de continuer l'expansion de leur réseau de restaurant, ces trois enseignes doivent continuer leur activité, à savoir : vendre des burgers. Chacune de celles-ci détient un burger emblématique propre à leur marque, que nous présenterons ci-après.



Ce premier hamburger emblématique est le Giant de chez Quick. Il est composé de deux steaks de bœuf 100 % belge, une tranche de cheddar placée au milieu ainsi que de la salade et des oignons. Sans oublier, la sauce dont Quick seul, a le secret. (*Giant - Quick - Ton Quick. Ton Goût.*, s. d.)

Le deuxième hamburger présenté est le Whopper de chez Burger King. On y retrouve un steak 100 % bœuf grillé à la flamme, des cornichons, oignons, tomate et salade. Le tout accompagné d'une sauce mayonnaise. (*BURGER KING® Belgique | Whopper*, s. d.)



Ce dernier hamburger se nomme Big Mac et provient de chez McDonald's. Ce produit est composé de deux steaks 100 % bœuf, cornichons, oignons, salade et une tranche de cheddar. Les deux parties sont séparées par une tranche de pain supplémentaire. (*Notre menu | McDonald's Belgique*, s. d.)

Ces trois produits sont similaires toutefois différents. En effet, le Giant contient deux viandes originaires du pays de création de l'enseigne. De plus, la recette de la sauce n'a jamais été révélée malgré l'engouement du public vis-à-vis de celle-ci. Ce hamburger représente bien les valeurs mises en lumière par l'entreprise, à savoir la « **Belgitude** » ainsi que le **goût**. Le slogan de la marque « Ton Quick. Ton Goût » en continent même ce dernier élément.

Ensuite, le Whopper de chez Burger King est peut-être celui qui se différencie le plus des deux autres burgers. De fait, nous y retrouvons qu'un steak de viande et des rondelles d'oignons blancs en plus. La particularité principale de ce burger est la manière dont la viande est cuite. Contrairement à ses concurrents, les **steaks de bœufs** ne sont pas cuits sur des plaques chauffantes, mais sont bien **grillés au feu de bois**. Cette enseigne se dénote également des autres acteurs du marché par son service « *Have It Your Way* » qui permet de personnaliser son hamburger.

Enfin, le troisième hamburger présenté est le Big Mac de chez McDonald's. Celui-ci n'a pas de spécificité en termes de produits, mais bien de service. L'enseigne américaine au clown met son expertise au service des clients à l'aide de cuisine dernière technologie et au travail à la chaîne. La **rapidité** de production ainsi que **les prix plus bas** que la concurrence, leur permettent de se démarquer auprès des consommateurs. Pour continuer, il nous est également important de connaître les canaux de commande proposés par ces trois différentes enseignes. Comme nous l'avons notifié dans notre partie théorique, les attentes des consommateurs ont totalement changé depuis l'ère du digital.

D'une part, nous pouvons remarquer que Quick et Burger King utilisent les mêmes canaux de commande grâce au support du groupe QSRP dont ces deux enseignes font partie. Le digital étant un vrai challenge dans le secteur de la restauration rapide, nous pouvons souligner l'innovation utilisée dans leurs divers canaux de vente :

- Borne en restaurant, également appelé « kiosk ».
- Drive-in
- Plateforme de livraison telle que Uber Eats, Deliveroo & Takeaway
- Application mobile via le Click&Collect

Quick a également l'intention d'ajouter un nouveau canal de commande jamais vu auparavant sur le marché belge de la restauration rapide, à savoir le Click&Collect via leur site web. (Sophie Verschueren, 2023)

D'une autre part, McDonald's propose trois méthodes de commande davantage communes à ses clients. Nous pouvons les retrouver ci-dessous :

- Borne en restaurant
- Drive-in
- Plateforme de livraison telle que Uber Eats, Deliveroo & TakeAway

Comme dernier point de comparaison, nous avons choisi de regarder aux canaux digitaux de communication utilisés par chacune des enseignes analysées. En réalité, nous avons pu remarquer une certaine similitude les concernant.

De fait, les trois enseignes utilisent ces canaux de communication digitaux afin de communiquer avec leurs prospects ou fidèles clients :

- **Site web**

Ces trois marques possèdent toutes les trois un site web où nous pouvons retrouver la gamme de produits, les différents restaurants ainsi qu'une section à propos de l'histoire de chacune d'entre elles.

- **Application mobile**

Quick, Burger King et McDonald's jouissent d'une application mobile respectivement appelée « MyQuick », « BurgerKingBelgium » et « McDonald's ». Ces trois applications permettent à leurs utilisateurs de retrouver leur programme de fidélité où ils ont la possibilité de récolter des points et obtenir des coupons de réduction. Ils peuvent également retrouver la gamme de produits de chacune de ces marques. En outre, Quick et Burger King proposent un système de Click&Collect qui permet de commander à distance et de venir récupérer la commande prête au moment prévu, et ce, sans devoir attendre. Une nouveauté dans le secteur de la restauration rapide en Belgique !

- **Réseaux sociaux**

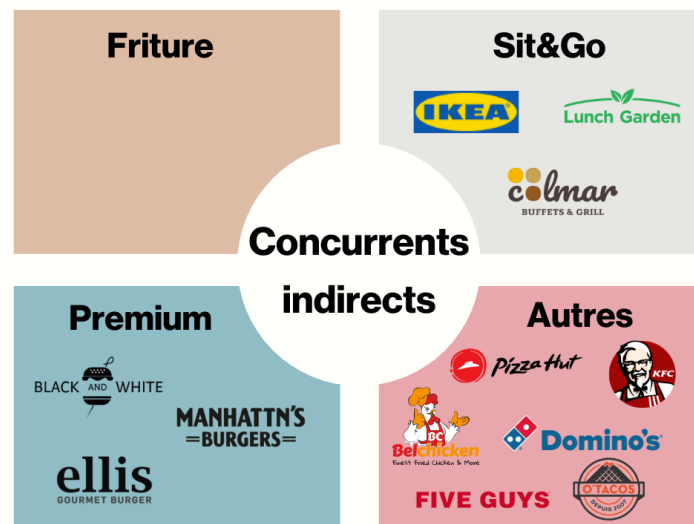
Chacune de ces enseignes communique également via les réseaux sociaux. Nous pouvons identifier Instagram, Facebook ainsi que TikTok en tant que canaux sociaux principaux. Elles partagent des nouveautés, promotions ou encore concours pour leurs followers. De plus, elles utilisent toutes une partie de média payant à l'aide de contenu sponsorisé ainsi qu'une partie de média organique.

- **E-mailing**

Ce moyen de communication ne peut être utilisé par les marques, que si le consommateur en donne son accord. Il existe plusieurs sortes d'e-mails conçues qui permettent de cibler les utilisateurs en fonction de leur place dans le marketing funnel. De surcroît, cet outil a un faible coût général avec un bon retour sur investissement. (Digout & Decaudin, 2011) Alors, pourquoi s'en priver ?

Néanmoins, dans l'environnement concurrentiel de Quick, nous ne retrouvons pas seulement ces deux entreprises. De fait, plusieurs dizaines d'autres acteurs performant dans le secteur de la restauration rapide. Nous pouvons qualifier cet environnement de concurrence monopolistique, car chacun des acteurs présents dans ce secteur, répondent à un même besoin et tentent de se différencier afin de paraître unique face à l'offre de leurs concurrents. (Deuwel, 2023)

Nous pouvons également segmenter les autres acteurs présents sur ce même secteur, comme présenté ci-dessous :



Source : Reproduction personnelle

En tant que premier concurrent indirect, nous avons identifié les commerces de type « friture » qui proposent des frites de meilleure qualité accompagné d'un service particulièrement personnalisé et local.

Ensuite, nous avons identifié les restaurants dits « Sit&Go » comme Ikea, Lunch Garden ou Colmar. Ils proposent des plats chauds, davantage élaborés que ceux offerts en restauration rapide. La cible y est également différente, car nous pouvons y retrouver des personnes plus âgées à la recherche d'une sphère similaire de celle d'un restaurant classique.

En outre, nous pouvons également retrouver les segments des chaînes de hamburgers premium tels que Black&White, Ellis Gourmet ou Manhattn's Burger. Ces enseignes proposent des hamburgers aux recettes authentiques, ce qui permet d'apporter un sentiment de « fait maison ».

Ils proposent également divers accompagnements à leurs plats comme les frites de patate douce ou encore la salade de chou. Les tables dressées avec assiettes et couverts assortis d'une atmosphère cosy procurent aux clients la sensation d'être au restaurant.

Enfin, nous avons une dernière catégorie de concurrents qui comporte d'autres établissements comme Pizza Hut, KFC, Belchicken, O'Tacos ou encore Dominos Pizza. Ces derniers sont les plus similaires à Quick à propos du service ainsi que de l'expérience client. Les clients peuvent également y retrouver des promotions assez fréquemment.

Pour résumer, cette analyse nous a démontré qu'il existe une variété d'acteurs sur le marché de la restauration rapide en Belgique. Après avoir réalisé cette étude, nous pouvons en conclure que l'environnement concurrentiel de Quick est fortement compétitif étant donné le nombre de concurrents directs et indirects. Grâce à ses valeurs hautement reconnues par les consommateurs, l'enseigne belge se démarque de la majorité de ses concurrents. Cependant, il est important de garder en tête que dans un environnement tel que le sien, Quick se doit de continuer à innover afin de se différencier face à ses concurrents.

8.3 Interprétations des résultats

8.3.1 Interprétation générale des résultats

Les chapitres précédents ont pour objectif de tenter de nous apporter des pistes de réponse dans le but de répondre à notre problématique. Pour rappel, notre question de recherche est la suivante :

« En quoi une stratégie de marketing relationnel est-elle un levier d'amélioration de la relation client ? Étude de cas sur l'entreprise Quick. »

Après avoir investigué chacun des concepts théoriques importants à la bonne compréhension de notre problématique, nous avons déjà pu identifier certaines pistes de réponse. Ensuite, nous avons analysé les résultats de nos multiples entretiens réalisés. Afin de construire l'interprétation générale des résultats, de la plus concluante des manières, nous allons valider ou non les hypothèses présentées auparavant dans ce travail. Nous en avons identifié trois générales, que nous adapterons directement à notre étude de cas à l'aide des données récoltées auprès des consommateurs ainsi que de notre contact travaillant chez Quick.

Hypothèse 1 : Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'utilisation d'un outil de type CRM qui permet de récolter et d'analyser les données des clients afin d'en apprendre davantage sur leurs habitudes et préférences d'achat.

Cette première hypothèse souligne l'importance de l'utilisation d'un CRM dans une stratégie de marketing relationnel. En effet, nous avons étudié les fonctionnalités ainsi que les avantages d'un tel outil dans la partie « Contextualisation » de ce travail. Nos recherches théoriques ont permis de construire cette première hypothèse. (Cfr. Chapitre 1)

Cependant, il nous est également nécessaire d'analyser les résultats des différents entretiens réalisés afin de pouvoir valider cette première hypothèse. Celle-ci pourra être vérifiée ou non, à l'aide des deux entretiens qualitatifs réalisés avec les professionnels du domaine.

8.3.2 Entretien qualitatifs :

Au cours de notre entretien effectué avec Sophie Verschueren, Digital Marketeer chez Quick, nous avons pu noter l'importance de leur CRM au sein de leur stratégie de marketing relationnel. Pour rappel, Quick est la première marque du groupe QSRP à avoir implémenté un système de CRM. En outre, Quick est une des premières enseignes sur le marché belge à introduire un programme de fidélité ainsi qu'à utiliser des communications provenant de leur progiciel.

Dans la stratégie CRM de l'entreprise étudiée, l'interviewée nous a confié que l'équipe marketing de Quick utilisait également le modèle RFM, appelé Récence, Fréquence et Montant en français. Nous en avons déjà discuté dans la partie 2.2.2 de ce travail donc nous ne rentrerons pas dans les détails de ce concept dans cette section. Cependant, Sophie Verschueren nous a rappelé que ce modèle permet de mieux segmenter les clients d'une enseigne grâce aux données transactionnelles récoltées par celle-ci. L'enseigne belge segmente ses clients grâce à deux paramètres analysés dans ce même modèle, à savoir le comportement d'achat et la fréquence moyenne de visites (= nombre de visites dans une période de temps définie).

Afin d'illustrer ce propos, nous allons utiliser le cas d'un client de chez Quick. Celui-ci a visité un restaurant Quick 5 fois ces six derniers mois. L'objectif de l'enseigne est d'augmenter son nombre de visites grâce au rapport de ses données. Le modèle va donc calculer et indiquer le moment opportun auquel lui envoyer des communications tout cela, en évitant d'être trop agressif. Comme énoncé précédemment, cette approche RFM, utilisée en tant qu'outil présent au sein d'un CRM, permet donc de suivre les habitudes et préférences des consommateurs.

Nous souhaitons également soulever le fait que leur CRM leur permet d'ajouter une stratégie supplémentaire, à savoir celle de l'*anti-churn*⁶. En effet, selon Sophie Verschueren, cette dernière permet de convertir un client perdu à un « champion » et cela en utilisant plusieurs scénarios d'e-mailing prédéfinis.

⁶ « Churn est un terme anglais qui désigne la perte de clientèle ou d'abonnés. Le terme français équivalent au churn est celui d'attrition. Le phénomène est généralement mesuré par le taux d'attrition ou churn rate. L'observation du taux d'attrition et sa gestion à travers des politique anti-churn sont des données très importantes quand on connaît l'impact de la fidélisation sur la rentabilité. »

Nous souhaiterions comparer notre premier entretien réalisé avec Sophie Verschueren avec celui-ci réalisé à l'aide de Lien Justé, Marketing Manager de la marque Burger King pour la Belgique et le Luxembourg.

En effet, la Marketing Manager de Burger King introduit le fait qu'un outil CRM permet d'identifier les besoins des différents segments clients ainsi que les messages et promotions pertinents pour chacun d'entre eux.

Lors de ce deuxième entretien, la Marketing Manager de Burger King souligne que son équipe utilisait également le modèle RFM afin de connaître les données transactionnelles de chacun de leur client. Cette approche a été intégrée à leur nouvelle stratégie de CRM. Lien Justé a insisté sur le fait que RFM est devenue une composante de leur nouvel outil et fait toujours partie intégrante de leur analyse de données. Cependant, cette dernière nuance ces propos et insiste sur le fait que l'approche RFM n'est basée que sur des transactions et n'est pas assez approfondie si utilisée seule.

C'est pour cette raison que Burger King est en pleine transition, passant d'une stratégie RFM à une stratégie basée sur la CLV. Cette deuxième stratégie est davantage relationnelle, car elle permet de projeter le comportement futur d'un client ou d'un segment client, autrement appelé cohorte⁷. Cela, grâce à l'analyse réalisée par l'algorithme du CRM qui vérifie les données historiques de ce ou ces clients, afin d'en prédire les consommations futures.

⁷ « Dans le contexte marketing, une cohorte est un groupe d'utilisateurs, clients ou visiteurs d'un site web que l'on suit dans le temps pour analyser leurs comportements et déterminer leur valeur moyenne en tant que clients ou utilisateurs. »

8.4 Conclusion de l'hypothèse 1

Malgré la différence de maturité de stratégie CRM de ces deux marques concurrentes, nous pouvons constater par le biais de plusieurs approches similaires que notre **première hypothèse peut être validée**. En effet, notre hypothèse s'est basée sur certains avantages des outils CRM, à savoir la récolte et l'analyse de données des clients. Nous voulions donc confronter ces éléments, au terrain. Nous avons donc demandé à la Digital Marketeer de chez Quick, les raisons pour lesquelles, l'enseigne belge utilisait un CRM. Les résultats présentés auparavant démontrent que l'objectif principal de l'utilisation de ce type de progiciel est de récolter un maximum de données, qu'elles soient de type transactionnel ou personnel, sur leur client et d'en apprendre davantage sur les habitués de la marque.

Néanmoins, nous souhaitons apporter une **nuance** à cette première hypothèse. Nous pouvons valider celle-ci par son caractère théorique et pratique pour l'entreprise Quick. Il est tout de même important de notifier que dans sa généralité, le CRM est un outil intéressant et nécessaire afin de récolter et d'analyser les données des clients, mais ce, à certaines conditions. Pour arriver à l'objectif escompté, à savoir d'en apprendre davantage sur les habitudes et préférences d'achat de la clientèle, il faut recueillir **un nombre représentatif** et une **qualité dans les données récoltées**. De plus, ce type d'outil requiert un certain laps de temps avant de pouvoir en soutirer des conclusions. Sans cela, aucun résultat concluant ne pourra être démontré.

Hypothèse 2 : Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'utilisation d'une communication personnalisée et multicanale.

Cette deuxième hypothèse a également été créée des suites de nos recherches théoriques. Nous avons appris dans la première partie de ce travail, que l'apparition du marketing relationnel était en réaction à de nouveaux besoins des consommateurs, à savoir la personnalisation des produits. Effectivement, les entreprises ont dû s'adapter à ce changement et offrir des approches davantage **individualisées**. Le consommateur actuel veut se sentir unique aux yeux de l'entreprise. De plus, les canaux de communication se sont multipliés ces dernières années et l'enjeu pour les entreprises est d'être présentes sur l'ensemble des canaux en distribuant un message pertinent, et ce, à la bonne cible.

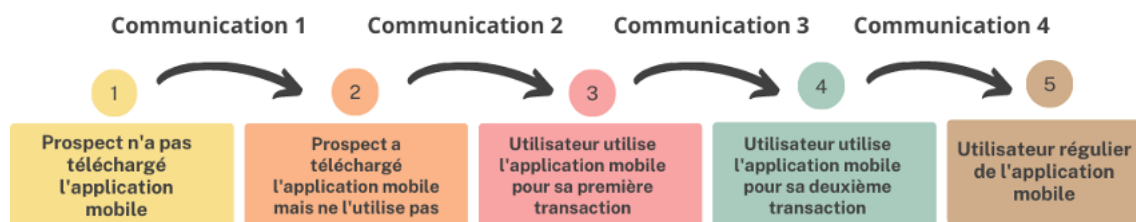
Après avoir étudié la théorie derrière cette hypothèse, nous souhaitons la confronter avec les données recueillies lors de nos différents entretiens. Afin de démontrer la véracité de cette deuxième hypothèse, nous allons principalement analyser les informations reçues par Sophie Verschueren, Digital Marketeer chez Quick Belgique et Luxembourg. En outre, nous alimenterons certains éléments provenant de notre deuxième interview, effectuée avec Lien Justé, Marketing Director de Burger King Belgique et Luxembourg.

8.5 Entretiens qualitatifs :

Sophie Verschueren, spécialiste du digital chez Quick, nous informe que l'objectif ultime de l'enseigne en termes de marketing relationnel est d'arriver à créer des scénarios hautement personnalisés. Leur envie est même d'affranchir une étape supplémentaire : l'implémentation d'une **communication 1-to-1**. Malheureusement, ce n'est pas encore le cas pour Quick. Cependant, cette dernière nous confie qu'elle n'a pas dit son dernier mot à ce propos et qu'arriver à ce résultat n'est qu'une question de temps. En effet, l'équipe marketing de l'enseigne belge arrive tout de même à déjà personnaliser la majorité de leurs **communications**.

Toutes ces dernières sont basées sur les données présentes dans le CRM de la marque. Quick à travailler pour la première fois avec un Data Cruncher⁸ en septembre 2022, afin d'étudier les données récoltées les années précédentes.

Le résultat est étonnant. Sophie Verschueren nous a confié que l'entreprise de restauration rapide était trop prudente quant au nombre de communications envoyées. Son équipe avait l'impression d'avoir déjà suffisamment de scénarios d'e-mails différents, mais du côté des consommateurs, ce n'était pas le cas. De ce fait, Quick à augmenter ce nombre de communications personnalisées afin d'accomplir leurs objectifs. De plus, la communication personnalisée est utilisée à chaque étape du funnel marketing chez Quick. En effet, l'interviewée nous illustre ce propos à l'aide de cet exemple que nous avons décidé de présenter sous forme de schéma :



Source : Production personnelle

⁸ « Le Data Crunching est un terme analogue pour le traitement de grands groupes de données (Big Data) afin de les rendre adaptées à l'analyse. La Data peut être traitée de façon automatique, mais aussi triée et structurée afin de la rendre plus facile à interpréter et à gérer. »

La première étape : Convaincre le prospect à télécharger l'application mobile de Quick. Pour ce faire, une première communication est envoyée en mettant en lumière les avantages de l'application mobile. (= Attract)

La deuxième étape : Convertir le nouvel utilisateur à utiliser l'application. Il recevra donc une nouvelle communication via e-mail afin de le convertir, comme des points additionnels pour sa première commande. (= Interest)

La troisième étape : Relancer le client afin qu'il utilise l'application mobile pour sa deuxième transaction. Cette étape peut être réalisée à l'aide d'une notification push provenant de l'application (= Desire)

La quatrième étape : Garder ce client en tant qu'utilisateur régulier. L'utilisation d'extra-points pourrait être utilisée lors de cette dernière étape. (= Action)

Des suites de cet exemple, nous pouvons remarquer que plusieurs canaux de communication ont été utilisés afin de distribuer le message adéquat. En effet, Sophie Verschueren nous confie qu'un mélange entre les canaux digitaux et traditionnels est nécessaire afin de véhiculer un même message et de finalement arriver aux objectifs marketing de l'entreprise, présentés sous forme de KPI. L'enseigne à la mascotte de Quickos, opte pour une **stratégie 360°**, ce qui signifie qu'ils veulent atteindre un maximum de consommateurs en multipliant les canaux de communication utilisés. Cependant, la pertinence du message en fonction de la cible est, bien évidemment, à ne pas négliger comme nous le rappelle Lien Justé.

Pour terminer, la Digital Marketeer Quick nous explique que dans le cadre de leur achat média, la marque utilise des **segmentations** et **profiling** des utilisateurs de l'application mobile. L'objectif est d'éviter d'envoyer trop de communication sur un produit en particulier. Ils réutilisent les mêmes **groupes de clients** pour les réseaux sociaux. L'interviewée nous confirme que chaque utilisateur présent dans leur base de données reçoit des communications sur les réseaux sociaux, via du bannières, des notifications push et lorsque l'utilisateur a accepté un opt-in, alors également via e-mail.

Lors de notre entretien avec Lien Justé, Marketing Director chez Burger King BeLux, elle a ajouté un élément concernant la force de la communication Quick, qui nous semblait important de mentionner.

Cette dernière révèle que l'enseigne Quick, parallèlement à Burger King, bénéficie d'un **puissant Share Of Voice**⁹ ainsi que d'une **meilleure stratégie de communication**.

8.6 Conclusion de l'hypothèse 2 :

Du fait des éléments recueillis durant nos entretiens, nous pouvons valider cette hypothèse et donc affirmer qu'une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'utilisation d'une communication personnalisée et multicanale. En effet, l'enseigne Quick utilise une approche 360° dans sa stratégie de marketing afin d'être présent sur chacun des points de contact de ses consommateurs. De plus, l'entreprise analysée dans le cadre de notre étude de cas personnalise déjà ses communications selon certains segments clients, ce qui est devenu une des attentes primordiales des clients depuis plusieurs années.

Cependant, comme les résultats de notre entretien avec Sophie Verschueren l'indiquent, la marque de restauration rapide belge pourrait encore davantage personnaliser ses communications. Cet élément pourrait être amélioré dans les années à venir.

⁹ « Share of voice est le terme anglais pour la part de voix, c'est-à-dire la part de marché d'un annonceur en investissements publicitaires sur un média ou support donné. »

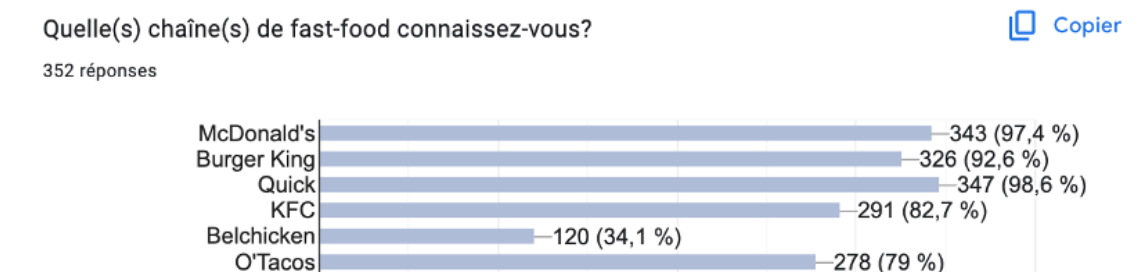
Hypothèse 3 : Une stratégie de marketing relationnel est un levier d'amélioration de la relation client grâce à l'effort apporté sur les moyens de fidélisation de la clientèle existante.

En ce qui concerne cette dernière et troisième hypothèse, nous avons pu la construire à l'aide des concepts étudiés auparavant dans ce travail. Pour rappel, Hetzel (2004) démontre que le coût d'acquisition de nouveaux clients est généralement cinq fois plus élevé que celui dépensé pour continuer de fidéliser des clients déjà acquis.

Contrairement aux deux premières hypothèses, nous allons analyser les résultats de notre questionnaire d'enquête quantitative ainsi que nos enquêtes qualitatives afin de valider ou non cette dernière hypothèse.

8.7 Entretiens quantitatifs :

Pour commencer, il est important de notifier que 91,5 %, soit 322 des sondés, sont familiers avec le concept de fast food. Comme le démontre la figure x ci-dessous, près de 99 % des répondants connaissent l'enseigne Quick, suivi de près par ses deux concurrents directs américains.



Après avoir testé leur connaissance, nous avons voulu regarder leur préférence. En effet, sur les 352 sondés, environ 40 % démontrent une préférence pour l'enseigne de restauration belge Quick, face à ses concurrents.

Ensuite, nous avons demandé si nos sondés étaient membres d'un programme de fidélité dans une de ces enseignes. Les résultats sont étonnants, car seulement 36,4 %, soit 128 des sondés, déclarent être membre d'au minimum un de ces programmes. Cependant, plus du 3/4 d'entre eux font partie de la communauté « MyQuick », en opposition à 48 % et 26 % respectifs pour McDonald's et Burger King.

Afin de comprendre les raisons de ces résultats, nous allons analyser leurs motivations à souscrire à un tel programme.

Nous allons présenter, ci-dessous quelques exemples de réponses reçues :

« La fidélisation par le biais de points permet de recevoir des repas gratuits. »

« C'est hyper intuitif comme app mobile, on ne se prend pas la tête. On scanne et on a plein de réductions, parfaites. »

« Étant une cliente pas très régulière, je préfère ne pas participer à ce type de programme pour éviter d'être influencée par les offres marketing et avoir envie de consommer plus. »

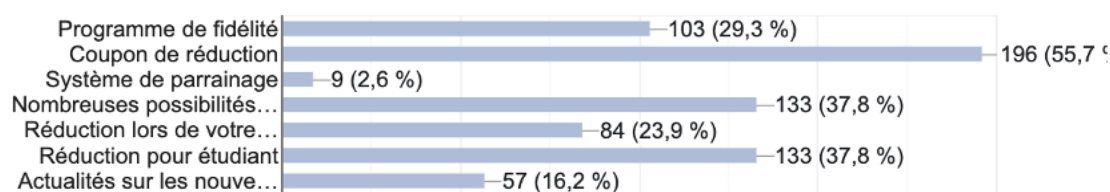
Ces deux premiers retours soulignent la raison principale identifiée par les sondés lors de leur adhésion à un programme de fidélité, à savoir : le gain financier. En effet, la motivation première à rejoindre un tel programme pour les sondés est, le système de point qui rapporte, ultérieurement, des réductions sur plusieurs produits. Nous pouvons vérifier ces dires à l'aide de ce même sondage. Plus de 55 % des sondés, soit près de 200 répondants, identifient les coupons de réduction comme étant l'outil qui les influence le plus quant à la fidélité à une enseigne. Néanmoins, ces coupons de réduction ne peuvent être délivrés sans programme de points, ici appelé « Programme de fidélité » .

Il nous semble donc plus pertinent d'ajouter ces deux propositions, ce qui résulte à 299 réponses sur 352, soit une majorité des sondés.

Selon vous, quels est ou quels sont les outils qui influencent votre fidélité à l'enseigne?

[Copier](#)

352 réponses



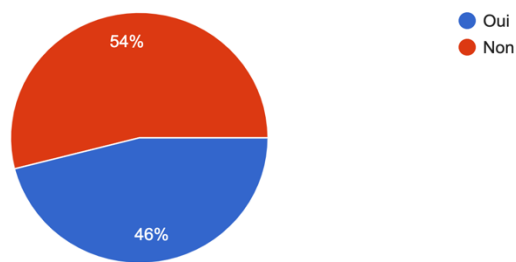
Source : Enquête quantitative

La troisième réponse nous semble tout aussi intéressante, car elle répond directement à notre hypothèse actuelle. Cette cliente est une cliente occasionnelle, ce qui signifie qu'elle n'est pas fidélisée à 100 % à une enseigne.

Notre interlocutrice souligne que le fait de souscrire à un programme de fidélité par le biais d'offres marketing, la pousserait à consommer davantage et donc à se fidéliser.

En conclusion, le sondage nous a permis d'évaluer que près d'un 1 sondé sur 2, estime que ces différents outils (tels que l'application mobile, les coupons de réduction, etc.) permettent de se fidéliser à une enseigne spécifique.

Pensez-vous que ces outils vous fidélisent à une enseigne spécifique ?
352 réponses



Source : Enquête quantitative

8.8 Étude qualitative :

Lors de notre entretien avec Sophie Verschueren, Digital Marketeer pour la marque Quick, nous lui avons demandé en quoi la stratégie actuelle de la marque leur permet de travailler sur le pilier de rétention de leurs clients. Elle nous a confié que selon elle, le fait d'envoyer des communications au bon moment et à la bonne cible est plus qu'important.

De plus, elle ajoute que les clients loyaux de l'enseigne visitent principalement Quick, car celle-ci offre beaucoup d'avantages dans leur programme de fidélité. En effet, les utilisateurs récoltent des points sur l'application mobile et reçoivent des réductions en fonction du nombre de points gagnés. C'est alors qu'un mécanisme de fidélisation de la part des clients s'installe. Chaque passage en caisse, est une opportunité de collectionner des Q points et in fine, de recevoir des réductions ou produits gratuits. Cet élément a été vérifié à la suite de notre analyse auprès des consommateurs. Cependant, ce n'est pas le seul avantage de leur application mobile. Selon Sophie Verschueren, les utilisateurs de l'application mobile reçoivent également d'autres avantages exclusifs, uniquement disponibles sur l'outil. Elle illustre ce dernier propos avec la réduction exclusive disponible à l'anniversaire de l'utilisateur.

En outre, la Digital Marketeer de chez Quick précise également que lorsqu'un client a accepté les opt-in¹⁰ de la plateforme, l'enseigne peut davantage personnaliser le message à l'aide de différents scénarios préparés en amont par l'enseigne. Celle-ci peut alors partager un même message sur chacun des canaux de communication, comme les réseaux sociaux, l'utilisation de bannières, l'e-mailing et s'assurer que le client reste engagé et qu'il reçoit suffisamment de messages, et ce, au bon moment.

¹⁰ « Dans le contexte de l'email marketing et d'autres canaux de marketing automatisé, l'opt-in est le principe par lequel un individu doit donner son consentement préalable et explicite avant d'être la cible d'une prospection directe. »

8.9 Conclusion de l'hypothèse 3 :

Au vu des éléments présentés ci-dessus, nous pouvons observer une corrélation entre la théorie et la pratique concernant cette hypothèse. D'une part, dans notre questionnaire quantitatif, il nous était formellement indiqué que les moyens de fidélisation influencent la fidélisation à une enseigne. Le gain monétaire est la motivation première à l'adhésion aux programmes de fidélité. D'autre part, nous avons constaté dans nos entretiens qualitatifs, que Quick utilise son application mobile et ses réductions exclusives, à des finalités de fidélisation.

9 Limites de ce mémoire

Le début de cette section avait pour objectif de potentiellement valider les hypothèses émises à la suite de nos recherches théoriques. Nous avons tenté d'analyser nos différentes pistes de réponse avec un maximum d'objectivité. Cependant, nous trouvons cela important de présenter les différentes limites que ce mémoire a rencontrées.

Premièrement, la construction de ma problématique a pris énormément de temps dû aux divers thèmes qui nous intéressaient dans le cadre de ce présent ouvrage. Nous nous sommes d'abord tournés vers un thème davantage lié au marketing durable. Ensuite, après quelques mois, nous avons totalement changé de bord, car nous voulions approfondir le concept de fidélisation et de relation client. S'en sont suivi de longues discussions avec ma promotrice concernant le choix de ma thématique définitive. Cette recherche et ces multiples changements de direction nous ont fait perdre un temps considérable. Cependant, nous sommes maintenant profondément satisfaits de notre problématique, car celle-ci nous a permis de découvrir de nombreux concepts actuels et parfois même innovants dans le monde entrepreneurial d'aujourd'hui. Nous comptons même suivre une formation de master complémentaire en marketing digital ainsi qu'explorer davantage le monde des CRM.

Deuxièmement, lorsque nous regardons les entretiens qualitatifs réalisés, nous avons étonnamment éprouvé des difficultés à recevoir des retours positifs lors de nos demandes d'interviews. Nous avons tenté de contacter des experts en communication et CRM afin d'apporter davantage de profondeur lors de notre analyse de résultats, mais nous n'avons reçu que des réponses négatives. Nous avons décroché un entretien avec une professionnelle du domaine, mais qui, le jour de l'entretien, s'est désistée ? Nous sommes conscients que deux entretiens qualitatifs peuvent paraître insuffisants mais ceux-ci ont pu apporter assez de nuances aux propos avancés par les professionnelles du domaine. De plus, nous avons eu l'opportunité de converser plus d'une heure avec la Digital Marketeer de Quick, où nous avons pu poser toutes nos questions afin d'apporter le plus d'informations possible lors de notre analyse de cas.

Nous avons également eu la possibilité d'échanger pendant plus de 45 minutes avec la Marketing Manager de chez Burger King BeLux. Cela nous a permis d'obtenir davantage d'aperçus concernant la vision d'un concurrent direct sur l'entreprise étudiée.

Troisièmement, en ce qui concerne notre questionnaire quantitatif, nous sommes satisfaits du nombre de réponses reçues. Cependant, au moment de l'étude des résultats de celui-ci, nous avons remarqué qu'analyser certaines réponses n'était pas une tâche aisée. De fait, nous avons laissé plusieurs opportunités aux répondants de laisser leur avis à l'aide de questions ouvertes ou de propositions de réponse de type « Autre ». Après avoir étudié les retours de ces interrogations, nous pensons qu'il est plus judicieux d'utiliser majoritairement des questions fermées. Malgré tout, ces questions ouvertes nous ont permis de nuancer l'avis général des sondés. En effet, nous n'aurions pas pu apporter différentes tendances dans les résultats, sans ces interrogations libres.

10 Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était de démontrer l'impact qu'une stratégie de marketing relationnel pouvait avoir sur la relation client. Notre question de recherche s'est alors articulée comme telle « **En quoi une stratégie de marketing relationnel est-elle un levier d'amélioration de la relation client ? Étude de cas : Quick** »

Nous avons débuté notre quête grâce à l'utilisation d'une approche théorique sur les concepts connexes au marketing relationnel et à la relation client. Nous avons vu éclore au fil de nos recherches, trois hypothèses que nous avons décidé d'investiguer plus en profondeur dans le cadre de ce travail.

De fait, nous avons remarqué que le CRM constitue une partie importante du marketing relationnel. En effet, cet outil est devenu indispensable afin d'en apprendre davantage sur sa clientèle. Notre première hypothèse est alors apparue des suites de ces résultats. Nous supposons donc que « *l'utilisation d'un outil de type CRM représente un levier d'amélioration de la relation client grâce à la récolte ainsi qu'à l'analyse des données de la clientèle* ».

De plus, les consommateurs sont actuellement à la recherche de relation individualisée car ils souhaitent se sentir unique aux yeux de l'entreprise. C'est pour cela, qu'ils cherchent l'ultra personnalisation des biens, services ainsi que de leur expérience client dans sa globalité. C'est pour cette raison que nous avançons le fait suivant « *l'utilisation d'une communication personnalisée et multicanale incarne un levier d'amélioration de la relation client* » à l'aide de notre deuxième hypothèse.

L'imminence du phénomène de fidélisation à travers toutes les industries est surprenante. En effet, les entreprises ont compris qu'il était plus rentable de capituler sur la fidélisation de ses clients existants plutôt que d'investir dans l'acquisition de nouveaux clients. Les consommateurs recherchent, quant à eux, des avantages personnels dans la plupart de leur acte d'achat. A l'aide de ces informations, nous suspectons que « *l'effort entrepris dans l'utilisation de moyens de fidélisation, permet d'améliorer la relation client* »

Après avoir établi notre cadre conceptuel, nous avons commencé par effectuer des entretiens qualitatifs avec deux professionnelles du marketing. Ces échanges ont permis d'apporter de nouvelles perspectives ainsi que d'obtenir des informations propres au secteur de la restauration rapide. Cependant, nous aurions préféré conduire davantage d'interviews avec des spécialistes de la communication digitale et experts en CRM afin de recueillir un avis extérieur et plus général.

Afin de compléter les informations reçues dans le cadre de ces interviews, nous avons choisi de réaliser un questionnaire quantitatif. Le but est simple : recueillir un maximum de retours de la part des consommateurs belges pour apporter un point de vue client dans la discussion de nos arguments. Nous avons réussi à récolter 352 réponses. Malgré ces résultats représentatifs, nous avons fait face à certain biais dans notre analyse. En effet, le sondage a été rédigé uniquement en français, ce qui peut expliquer le taux faible de réponses enregistrées provenant de la région flamande.

Par ailleurs, la complémentarité de ces résultats, nous a permis de vérifier nos trois hypothèses. Nous retenons donc que le CRM est un outil sur lequel est basée la stratégie ainsi que le plan de communication de Quick et que les décisions marketing sont prises en fonction de l'évolution des données présentes dans la base de données de l'enseigne. De surcroît, les consommateurs sont à la recherche de communication ultra personnalisée et c'est ce que l'enseigne de restauration rapide belge a l'intention d'implémenter dans un futur proche. Quick continue également à développer ses moyens de fidélisation afin de croître sa communauté de clients fidèles.

Avant de présenter nos recommandations personnelles, nous souhaiterions revenir sur les limites de ce mémoire. En effet, nous n'avons pas pu considérer tous les facteurs nécessaires à l'analyse complète de notre sujet. Le premier obstacle que nous avons rencontré est le temps entrepris pour l'élaboration de notre problématique définitive. De fait, notre question de recherche n'a pas été validée avant février de cette année. La deuxième contrainte à laquelle nous avons fait face est le manque de retours positifs lors de nos demandes d'entretien qualitatifs. De plus, nous avons dû affronter l'absence d'une sondée à une interview planifiée. Le troisième accroc auquel nous avons dû nous heurter, est lié à l'analyse de notre sondage. Effectivement, nous avons utilisé de multiples questions ouvertes, ce qui a rendu l'étude de nos résultats davantage compliquée. Si l'exercice était à refaire, notre plan d'action serait différent. Nous aurions préféré utiliser un questionnaire à questions fermées ainsi qu'organiser des entretiens qualitatifs avec des consommateurs afin d'exécuter des interviews plus détaillées.

En somme, l'objectif principal de ce mémoire est d'apporter des recommandations personnelles liées à notre problématique de départ. Nous en avons construit trois différentes qui permettent de répondre aux attentes des consommateurs de Quick, à savoir la personnalisation de la landing page, la co-crédation d'un produit ainsi que l'automatisation de la gestion des plaintes.

Il reste tout de môme certaines pistes qui valent la peine d'être explorées lors d'un travail ultérieur. De fait, nous pensons qu'une étude comparative concernant l'utilisation d'outils CRM sur différents types d'entreprises belges serait une idée innovante ainsi qu'intéressante à investiguer.

11 Recommandations personnelles

Maintenant que nous avons confronté la partie empirique à la partie théorique, nous souhaitons émettre quelques apports personnels, que nous trouvons intéressant d'avancer à propos de l'entreprise concernée par notre étude de cas, à savoir Quick. En effet, nous avons déjà soulevé le fait que le marché de la restauration rapide en Belgique est un marché quasi saturé, où il est important d'innover et apercevoir des moyens de se différencier de ses concurrents au maximum. Grâce à notre étude de cas, nous avons tout de même constaté que l'enseigne belge entreprend beaucoup de nouvelles choses et veille à garder sa place d'avant-gardiste sur son marché. Cependant, il est nécessaire de trouver de nouvelles manières pour la marque, de se faire une place dans un tel marché.

Ce présent travail nous a permis d'identifier plusieurs recommandations que nous présenterons ci-dessous, afin de pallier à ce problème.

11.1 Personnalisation de la landing page de commande

L'outil de CRM permet de connaître davantage les préférences et habitudes de consommation des clients de l'enseigne. Ces derniers sont à la recherche d'une expérience personnalisée, nous réfléchissons donc à la façon d'améliorer l'expérience client en y apportant davantage de personnalisation.

D'abord, nous avons pensé à proposer à Quick d'offrir la possibilité de personnaliser les ingrédients d'un burger. Actuellement, il est uniquement possible d'enlever des éléments, mais non pas d'en rajouter. Le fait de proposer cette option permet d'une part d'augmenter le ticket moyen et d'une autre part, de donner l'opportunité aux consommateurs de créer leur burger selon leur envie existante au moment de la commande. Cela permettrait à l'entreprise étudiée de s'aligner sur l'avantage concurrentiel de Burger King et de, potentiellement se démarquer davantage face à la chaîne américaine, McDonald's qui n'offre pas cette possibilité.

C'est un bon début... mais nous voulons tout de même proposer une idée jamais vue sur le marché belge de la restauration rapide. De fait, nous avons pensé à une nouvelle fonctionnalité innovante qui pourrait être une solution tant pour arriver aux objectifs de l'entreprise que de répondre aux besoins de la clientèle.

Cette fonction a pour objectif de personnaliser le landing page sur laquelle le client commence sa commande. Nous allons illustrer cette idée par un cas concret d'un client appelé Damien :

Damien se rend à un kiosk pour commander et scanne son application « MyQuick ». L'interface change alors pour le saluer « Bonjour Damien ! ». Ensuite, l'interface se modifie afin d'arriver à une landing page sur laquelle on peut retrouver tous les produits qu'il a commandés dernièrement. Cela n'empêche point Quick de garder les bannières concernant une promotion ou un produit en particulier.

Cette fonctionnalité peut même encore être développée davantage. Prenons maintenant le cas de Nathalie : Elle s'apprête à commander à un kiosk et débute sa transaction par scanner son app mobile. L'interface lui souhaite la bienvenue de la même manière que l'exemple précédent. Ensuite, l'interface se modifie afin d'obtenir une landing page personnalisée en fonction de ses allergies ou régime alimentaire. Cela tombe bien, car Nathalie est végétarienne. Elle arrivera donc directement sur une landing page avec les différentes alternatives végétariennes. De plus, elle est allergique aux œufs. La fonctionnalité pourrait même aller jusqu'à signaler les produits dans lesquels nous pouvons retrouver des œufs, comme les burgers composés de mayonnaise.

Les idées présentées dans ce premier point pourraient être utilisées de manière complémentaire afin d'offrir une expérience unique aux clients.

11.2 Co-création d'un hamburger

La co-création est une approche marketing qui consiste à impliquer les clients dans le processus de développement d'un produit ou d'un service. Elle peut être très efficace pour créer des produits qui répondent aux besoins et aux attentes des clients, et qui sont donc plus susceptibles de réussir.

Dans le cas de Quick, la co-création d'un hamburger pourrait être une excellente façon de créer un produit qui soit à la fois populaire et rentable. En impliquant les clients dans le processus de développement, Quick pourrait obtenir des informations précieuses sur leurs préférences en matière d'ingrédients, de saveurs et de prix. Ces informations pourraient ensuite être utilisées pour créer un hamburger qui soit à la fois aux goûts des consommateurs et abordable.

La co-création pourrait également être utilisée pour créer un lien émotionnel entre Quick et ses clients. En permettant aux consommateurs de participer au processus de développement, Quick pourrait leur montrer qu'il les écoute et qu'il se soucie de leurs besoins. Cela pourrait créer un sentiment de confiance et de loyauté envers la marque, qui pourrait se traduire par une augmentation des ventes.

En conclusion, la co-création d'un hamburger entre Quick et ses clients serait une excellente façon de créer un produit qui soit à la fois populaire et rentable. Elle pourrait également être utilisée pour créer un lien émotionnel entre Quick et ses clients, ce qui pourrait se traduire par une augmentation des ventes.

Voici quelques avantages supplémentaires de la co-création

Elle peut aider :

-   améliorer la satisfaction des clients.
-   réduire les coûts de développement.
-   augmenter les ventes.
-   créer un sentiment de communauté autour de la marque.

Si Quick souhaite créer un hamburger qui soit à la fois populaire et rentable, la co-création est une approche à envisager.

11.3 Automatisation de la gestion des plaintes

Habituellement, la gestion des plaintes est effectuée manuellement par des employés. C'est effectivement le cas de l'entreprise Quick. C'est la raison principale pour laquelle nous présentons cette recommandation. Le CRM de Salesforce utilisé par l'enseigne belge permet effectivement d'automatiser cette fonction. Ce processus peut devenir chronophage, coûteux et peut également entraîner des erreurs s'il est réalisé manuellement.

L'automatisation peut aider à éviter ces problèmes. Les systèmes d'automatisation peuvent collecter et traiter les plaintes des clients, générer des réponses automatiques ou non et suivre l'état des remarques reçues de la part des clients. Ce fonctionnement peut libérer les employés pour se concentrer sur d'autres tâches, et cela peut également aider à améliorer la précision et la cohérence des réponses apportées.

Ce mécanisme peut également aider à améliorer la satisfaction client. Lorsque les clients déposent une plainte et qu'ils reçoivent une réponse rapide à leur mécontentement, ils seront plus susceptibles d'être satisfaits de l'entreprise malgré tout.

En conclusion, cette technique d'automatisation serait une excellente façon d'améliorer l'efficacité, la précision et la satisfaction client, et ce, à l'aide d'un outil déjà mis en place chez Quick.

12 Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était de démontrer l'impact qu'une stratégie de marketing relationnel pouvait avoir sur la relation client. Notre question de recherche s'est alors articulée comme telle « **En quoi une stratégie de marketing relationnel est-elle un levier d'amélioration de la relation client ? Étude de cas : Quick** »

Nous avons débuté notre quête grâce à l'utilisation d'une approche théorique sur les concepts connexes au marketing relationnel et à la relation client. Nous avons vu éclore au fil de nos recherches, trois hypothèses que nous avons décidé d'investiguer plus en profondeur dans le cadre de ce travail.

De fait, nous avons remarqué que le CRM constitue une partie importante du marketing relationnel. En effet, cet outil est devenu indispensable afin d'en apprendre davantage sur sa clientèle. Notre première hypothèse est alors apparue des suites de ces résultats. Nous supposons donc que *« l'utilisation d'un outil de type CRM représente un levier d'amélioration de la relation client grâce à la récolte ainsi qu'à l'analyse des données de la clientèle »*.

De plus, les consommateurs sont actuellement à la recherche de relation individualisée, car ils souhaitent se sentir uniques aux yeux de l'entreprise. C'est pour cela qu'ils cherchent l'ultra personnalisation des biens, services ainsi que de leur expérience client dans sa globalité. C'est pour cette raison que nous avançons le fait suivant *« l'utilisation d'une communication personnalisée et multicanale incarne un levier d'amélioration de la relation client »* à l'aide de notre deuxième hypothèse.

L'imminence du phénomène de fidélisation à travers toutes les industries est surprenante. En effet, les entreprises ont compris qu'il était plus rentable de capituler sur la fidélisation de ses clients existants plutôt que d'investir dans l'acquisition de nouveaux clients. Les consommateurs recherchent, quant à eux, des avantages personnels dans la plupart de leur acte d'achat. À l'aide de ces informations, nous suspectons que *« l'effort entrepris dans l'utilisation de moyens de fidélisation permet d'améliorer la relation client »*.

Après avoir établi notre cadre conceptuel, nous avons commencé par effectuer des entretiens qualitatifs avec deux professionnelles du marketing. Ces échanges ont permis d'apporter de nouvelles perspectives ainsi que d'obtenir des informations propres au secteur de la restauration rapide. Cependant, nous aurions préféré conduire davantage d'interviews avec des spécialistes de la communication digitale et experts en CRM afin de recueillir un avis extérieur et plus général.

Afin de compléter les informations reçues dans le cadre de ces interviews, nous avons choisi de réaliser un questionnaire quantitatif. Le but est simple : recueillir un maximum de retours de la part des consommateurs belges pour apporter un point de vue client dans la discussion de nos arguments. Nous avons réussi à récolter 352 réponses. Malgré ces résultats représentatifs, nous avons fait face à certains biais dans notre analyse. En effet, le sondage a été rédigé uniquement en français, ce qui peut expliquer le taux faible de réponses enregistrées provenant de la Région flamande.

Par ailleurs, la complémentarité de ces résultats nous a permis de vérifier nos trois hypothèses. Nous retenons donc que le CRM est un outil sur lequel est basée la stratégie ainsi que le plan de communication de Quick et que les décisions marketing sont prises en fonction de l'évolution des données présentes dans la base de données de l'enseigne. De surcroît, les consommateurs sont à la recherche de communication ultra personnalisée et c'est ce que l'enseigne de restauration rapide belge a l'intention d'implémenter dans un futur proche. Quick continue également à développer ses moyens de fidélisation afin de croître sa communauté de clients fidèles.

Avant de présenter nos recommandations personnelles, nous souhaiterions revenir sur les limites de ce mémoire. En effet, nous n'avons pas pu considérer tous les facteurs nécessaires à l'analyse complète de notre sujet. Le premier obstacle que nous avons rencontré est le temps entrepris pour l'élaboration de notre problématique définitive. De fait, notre question de recherche n'a pas été validée avant février de cette année. La deuxième contrainte à laquelle nous avons fait face est le manque de retours positifs lors de nos demandes d'entretiens qualitatifs. De plus, nous avons dû affronter l'absence d'une sondée à une interview planifiée. Le troisième accroc auquel nous avons dû nous heurter est lié à l'analyse de notre sondage. Effectivement, nous avons utilisé de multiples questions ouvertes, ce qui a rendu l'étude de nos résultats davantage compliquée. Si l'exercice était à refaire, notre plan d'action serait différent. Nous aurions préféré nous diriger vers un questionnaire à questions fermées ainsi qu'organiser des entretiens qualitatifs avec des consommateurs afin d'exécuter des interviews plus détaillées.

En somme, l'objectif principal de ce mémoire est d'apporter des recommandations personnelles liées à notre problématique de départ. Nous en avons construit trois différentes qui permettent de répondre aux attentes des consommateurs de Quick, à savoir la personnalisation de la landing page, la co-crédation d'un produit ainsi que l'automatisation de la gestion des plaintes.

Il reste tout de même certaines pistes qui valent la peine d'être explorées lors d'un travail ultérieur. De fait, nous pensons qu'une étude comparative concernant l'utilisation d'outils CRM sur différents types d'entreprises belges serait une idée innovante ainsi qu'intéressante à investiguer.

13 Bibliographie

- # 8 Marketing relationnel : avantages et inconvénients | GuestViews – Livre d’or numérique. (s. d.). <https://www.guestviews.co/marketing-relationnel-avantages-et-inconvenients/#:~:text=Le%20marketing%20relationnel%20reste%20une,obtenir%2C%20mais%20%C3%A9galement%20%C3%A0%20analyser.>
- Benoît-Moreau, F., Delacroix, E., & De Lassus, C. (2011). Chapitre 3 : L’ère du marketing relationnel. *Maxi-fiches de Communication Marketing*, 10-13.
- Bernecker, M. (2015, 18 décembre). *Marketing holistique - un nouveau mot à la mode*. DIM-Marketingblog ✚ Actualités marketing ✚ Conseils et astuces ✚ Outils marketing ✚ Accédez maintenant au blog marketing ! - Blog marketing DIM. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/fr/holistisches-marketing/>
- Birambeau, P., Larceneux, F., & Rieunier, S. (2021). Introduction. Pourquoi intégrer une démarche marketing dans les associations ? Dans K. Gallopel-Morvan (Éd.), *Marketing et communication des associations* (p. 1-16).
- Boitmobile. (s. d.-a). *Churn - Définitions marketing » L’encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/churn/>
- Boitmobile. (s. d.-b). *Cohorte en marketing - Définitions marketing » L’encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/cohorte-en-marketing/>

- Boitmobile. (s. d.-c). *Opt-in - Définitions marketing* » *L'encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/Opt-in/>
- Boitmobile. (s. d.-d). *Share of Voice - Définitions Marketing* » *L'encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. <https://www.definitions-marketing.com/definition/share-of-voice/>
- *BURGER KING® Belgique | Whopper*. (s. d.). <https://www.burgerking.be/fr/produit/whopper/>
- d'Auria, L. V. (2023, 27 juillet). *Gestion de la relation client : le guide pour réussir*. *blog.hubspot.fr*. <https://blog.hubspot.fr/service/strategies-relation-client>
- De Baynast, A., Lendrevie, J., & Lévy, J. (2021). Chapitre 10. Le marketing relationnel et les politiques de fidélisation : Tout le marketing à l'heure de la data et du digital. Dans *Mercator - 13e éd.* Dunod.
- Delacroix, E., Benoit-Moreau, F., & De Lassus, C. (2011). *Maxi fiches - Communication marketing : Chapitre 3 : L'ère du marketing relationnel*.
- Demeure, C., & Berteloot, S. (2015). 4. L'étude quantitative [1] : l'enquête par sondage. Dans *Aide Mémoire - Marketing - 7e éd.* Dunod.
- Digout, J., & Decaudin, J. (2011). *E-Mailing : Les fondamentaux*. Dans *e-Publicité*. Dunod.
- *Flexitarien - définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert*. (s. d.). <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/flexitarien>

- Gadant, M. (2023, 27 juillet). Parcours client : définition, étapes et optimisation. *blog.hubspot.fr*. <https://blog.hubspot.fr/service/parcours-client>
- Garnier, A. (2023, 22 février). Méthode AIDA : définition, utilisation et exemple. *blog.hubspot.fr*. <https://blog.hubspot.fr/marketing/methode-aida>
- *Giant - quick - ton quick. ton goût.* (s. d.). Quick. <https://www.quick.be/fr/produit/giant>
- Hetzel, P. (2004a). Chapitre IV : La construction et la gestion de la relation : de l'acquisition de clients à leur fidélisation. Dans *Le Marketing Relationnel*. Presses Universitaires de France.
- Hetzel, P. (2004). Les diverses origines du marketing relationnel. Dans *Le marketing relationnel (pp. 6-22)* (p. 6-22). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France.
- Hetzel, P. (2004b). Le marketing relationnel. Dans *Que sais-je ?* <https://doi.org/10.3917/puf.hetze.2004.01>
- Ionos, L. É. (2020). Qu'est-ce que le modèle AIDA ? *IONOS Digital Guide*. <https://www.ionos.fr/digitalguide/web-marketing/analyse-web/le-modele-aida/>
- Jallat, F., & Lindon, D. (2016). Chapitre 11. Le marketing relationnel et la gestion de la relation client. Dans *Le marketing : Études • Moyens d'action • Stratégie* (p. 404-444). Paris : Dunod.
- Jallat, F., & Lindon, D. (2016). Chapitre 9. L'élaboration d'une stratégie de marketing. Dans *Le marketing - 7e éd.* Dunod.`

- Jeune, M. L. (2020). *Les secrets du marketing relationnel*. Diateino.
- *Kharis Capital*. (s. d.). Kharis Capital is bridging the gap between Family Offices and Entrepreneurs, by providing a flexible and scalable partnership, uniquely positioned to deploy long-term capital in selective direct deals. <https://khariscapital.com/brands>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management, Global Edition*.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Manceau, D. (2017). *Marketing management*. Pearson.
- La Contribution, K. K. A. (2015). *Marketing Management 15E*.
- Lambin, J., & De Moerloose, C. (2012). le marketing Stratégique et Opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché. *RePEc : Research Papers in Economics*.
<https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:127796>
- Lambin, J., & De Moerloose, C. (2016). Chapitre 1. Le marketing dans l'entreprise et dans l'économie. Dans *Dunod eBooks* (p. 6-43).
<https://doi.org/10.3917/dunod.lambi.2016.01.0006>
- Lambin, J., & De Moerloose, C. (2021a). 2 • Les nouveaux enjeux pour le marketing. Dans *Dunod eBooks* (p. 49-80). <https://doi.org/10.3917/dunod.lambi.2021.01.0049>
- Lambin, J., & De Moerloose, C. (2021b). 10 • Le choix d'une stratégie de marketing. Dans *Dunod eBooks* (p. 333-371). <https://doi.org/10.3917/dunod.lambi.2021.01.033>
- Landecy, C. (2023a, février 6). Marketing relationnel : définition et exemples.
<https://blog.hubspot.fr/>. <https://blog.hubspot.fr/marketing/marketing-relationnel>

- Landecy, C. (2023b, février 6). Marketing relationnel : définition et exemples. *blog.hubspot.fr*. <https://blog.hubspot.fr/marketing/marketing-relationnel>
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2014). *Marketing des services*. Pearson.
- *Master Franchise - Fédération belge de la franchise*. (2017, 25 avril). Fédération Belge de la Franchise. <https://www.fbf-bff.be/fr/franchiseur/master-franchising/>
- *Notre menu | McDonald's Belgique*. (s. d.). McDonald's.be. <https://www.mcdonalds.be/fr/notre-menu/big-mac>
- Paulin, M. (2008). La relation client. *Gestion*, 33(4), 41-47.
- *QSRP*. (s. d.). We provide investments in great food experiences through scalable, diversified and attractive QSR brands. <https://qsrp.com/our-brands>
- *Quick - Ton Quick. Ton Goût*. (s. d.). Quick. <https://www.quick.be/fr/notre-histoire>
- Quintric, C. (2020, 14 mai). # 8 *Marketing relationnel : avantages et inconvénients* | *GuestViews – Livre d'or numérique* (Guestview, Éd.). <https://www.guestviews.co/marketing-relationnel-avantages-et-inconvenients/#:~:text=Le%20marketing%20relationnel%20reste%20une,obtenir%2C%20mais%20%C3%A9galement%20%C3%A0%20analyser.>
- Ray, D. & Sabadie, W. (2016). Chapitre 2. Les fondamentaux du marketing relationnel. Dans *Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation* (p. 41-71). Dunod.

- Ray, D., & Sabadie, W. (2016a). *Marketing Relationnel*.
<https://doi.org/10.3917/dunod.rayda.2016.01>
- Ray, D., & Sabadie, W. (2016b). Chapitre 2. Les fondamentaux du marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation. Dans *Marketing relationnel*. Dunod.
- *Restaurant franchisé : Définition*. (2022, 28 mars). Libeo.
<https://libeo.io/blog/restauration/restaurant-franchise-definition>
- Soir, P. L. (2019, 6 mai). Un Belge sur dix mange au fast food au moins deux fois par semaine. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/222530/article/2019-05-06/un-belge-sur-dix-mange-au-fast-food-au-moins-deux-fois-par-semaine>
- *Statbel*. (2023).
<https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=c1649c18-ea66-4286-9310-2413e74134f8>.
<https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=c1649c18-ea66-4286-9310-2413e74134f8>
- Tendances, T. (2022, 20 juillet). Les fast-foods de burgers, un marché quasi-saturé en Belgique. *Trends-Tendances*.
- Van Laethem, N. (2022, 18 février). *Modèle AIDA : Attirer et convertir*.
<https://www.cegos.fr/ressources/mag/marketing-communication/modele-aida-attirer-convertir>

