

## Fiche

Conquérir de nouveaux clients coûte plus cher que de fidéliser les clients actuels. De plus, les marchés étant de plus en plus concurrentiels et saturés, les consommateurs de plus en plus volatils et imprévisibles, et l'impact de plus en plus fort du développement du numérique conduisent l'entreprise à rechercher la fidélisation en repensant en profondeur la relation client. Il est donc indispensable d'entretenir une bonne relation avec les clients pour les attirer vers son offre, les fidéliser et les amener à devenir les ambassadeurs de la marque ou du produit. L'hyper connectivité actuelle du consommateur permet d'enrichir la relation client, et les entreprises doivent savoir en profiter.

### 1. En quoi consiste la fidélisation ?

La fidélisation doit être considérée comme la résultante des actions menées par l'entreprise qui visent à **pérenniser sa relation avec ses clients**. Elle se traduit bien sûr en une **répétition d'achats** de la part du consommateur. Mais quels sont les ressorts de cette fidélité ? Quelles sont ses formes ?

#### 1.1. Les facteurs de la fidélité

La **satisfaction du client** est au cœur de la démarche marketing qui se traduira par la fidélité du client. L'entreprise cherche donc à établir une adéquation entre les attentes des clients et les caractéristiques de ses produits.

Mais elle ne constitue pas l'unique facteur de fidélité. D'autres éléments doivent être considérés : notoriété et image du produit, services associés (SAV, livraison, facilités de paiement, etc.), promotions, caractéristiques du point de vente, expériences d'achat, etc.

 Exercice n°1

#### 1.2. Quels clients fidéliser ?

L'organisation doit avant tout cibler les clients qu'elle souhaite ou doit fidéliser. Elle va donc procéder à une segmentation de son portefeuille clients pour en faire ressortir les plus rentables. Afin de déterminer quels clients fidéliser et le volume des investissements à réaliser, l'entreprise se sert de cet **indicateur** qu'est la valeur à vie du client (CLV ou **customer lifetime value**). Pour le calculer, elle prend en considération les profits espérés auprès d'un client et les dépenses qui ont été engagées pour l'acquérir et le conserver.

**Valeur à vie du client : somme des flux actualisés à la fin de l'année / nombre de clients en début de période.**

**Somme des flux de revenus actualisés = (CA par client - coût de « gestion » du client) actualisés × nombre de clients en fin de période.**

### 2. Quelles sont les stratégies de fidélisation ?

Les stratégies de fidélisation sont multiples, mais elles ont en commun de mettre en place une **relation privilégiée et durable entre le consommateur et l'entreprise**. Ces stratégies visent également à augmenter la valeur client, c'est-à-dire la somme dépensée (ou panier moyen) par ce client. Elles nécessitent des moyens de collecte, de stockage et d'exploitation des informations sur la clientèle. L'usage des TIC et des bases de données favorise ces stratégies.

#### 2.1. Stratégie de fidélisation induite et stratégie de fidélisation recherchée

- La **fidélisation induite** résulte d'une volonté de l'entreprise de limiter la liberté du consommateur. Le consommateur devient « captif » (par ex., les machines à café à dosettes qui ne fonctionnent qu'avec les dosettes de la marque). L'entreprise peut mettre en place soit des coûts de départ dissuasifs (comme le font les opérateurs de téléphonie mobile avec des engagements de vingt-quatre mois) soit des technologies brevetées (comme Nespresso).
- La **fidélisation recherchée** vise à séduire le consommateur et à agir sur les facteurs de sa fidélité grâce aux programmes de fidélité (carte de fidélité Géant qui permet de mettre de l'argent en « cagnotte » en fonction des produits achetés, par ex.).

 Exercice n°2

#### 2.2. Les programmes de fidélisation

Les programmes menés par les entreprises ont pour base commune l'**offre de récompenses** et de **privilèges** qui confère au client le sentiment d'être choyé par rapport à un client non fidèle.

**Quatre principes communs** régissent toute forme de programme de fidélisation :

- minimiser les causes d'insatisfaction et donc de départ des clients vers des concurrents ;

- augmenter la fréquence d'achat des clients ;
- pousser les clients vers des produits de gamme supérieure (**up selling**) ;
- pousser les clients à acheter des produits complémentaires (**cross selling**).

Les programmes de fidélité reposent sur l'usage d'**outils** de plus en plus élaborés, grâce aux différentes technologies de l'information et de la communication :

- les cartes de fidélité qui sont aujourd'hui de plus en plus dématérialisées et qui fonctionnent par cumul de points. Elles sont parfois aussi des cartes de paiement (carte Pass de Carrefour) ;
- les newsletters, les applications propres aux entreprises qui diffusent des informations régulières sur les nouveautés les promotions, etc. ;
- les mailings (publipostages) ;
- les coupons et e-coupons qui sont en fait des réductions de prix envoyés par SMS ou mail ;
- les communautés qui sont des regroupements de personnes qui échangent sur une marque ou un produit ;
- les ventes privées auxquelles sont invités des clients privilégiés ;
- les clubs dans lesquels les clients sont inclus selon leur niveau d'achat (Club Nespresso).

**Les récompenses** peuvent prendre différentes formes :

- remises (x % de remise pour les porteurs de la carte) ;
- cadeaux (les achats permettent d'accumuler des points transformables en cadeaux dont la valeur varie en fonction du nombre de points et donc de la valeur globale des achats) ;
- bons d'achat (argent « cagnotté » chez l'enseigne Géant) ;
- événements privilégiés (soldes en avant-première, ventes privées).

Face aux changements des modes de consommation et la connectivité permanente de l'e-consommateur, les organisations doivent repenser leur stratégie de fidélisation dans laquelle la gestion de la relation client devient alors indispensable. L'organisation s'appuie sur la digitalisation du parcours client et développe une communication plus individualisée en mobilisant de nombreux outils et techniques permettant d'accompagner et de suivre le client dans son parcours et son expérience.

### **2.3. La gestion de la relation client (GRC) ou *customer relationship management***

Afin de mettre en place une relation privilégiée avec le client, l'entreprise a besoin de collecter un maximum d'informations le concernant. La GRC ne doit pas être comprise de manière restrictive comme le seul ensemble des techniques et actions qui permettent la collecte. Ce sont le traitement et l'analyse de l'information qui concourent à établir la relation client.

La GRC utilise pour cela divers outils de gestion de bases de données telles que le big data (entrepôt des données), qui compile l'ensemble des informations relatives aux clients, et l'intelligence artificielle, qui permet de mettre en évidence des corrélations de comportements exploitables par l'entreprise.

La GRC s'articule donc autour de cinq étapes :

- **identifier les clients** grâce aux cartes de fidélité notamment ;
- **segmenter** les clients en fonction de leur potentiel et de leur rentabilité ;
- **adapter le produit**, la communication et la distribution en fonction des segments identifiés ;
- **communiquer** régulièrement avec le client pour **créer du lien** ;
- **évaluer, mesurer la satisfaction** et la **rentabilité des opérations**.

 Exercice n°3

## **3. Comment évaluer l'efficacité des stratégies de fidélisation ?**

Les notions d'attrition et de rétention permettent de mettre en évidence des indicateurs qui **mesurent l'efficacité des politiques de fidélisation**.

La notion d'**attrition** désigne la **perte de clients sur une période donnée et se mesure avec le taux d'attrition** :

**taux d'attrition = nombre de clients perdus sur la période × 100 / nombre total de clients en début de période.**

Par opposition, la **rétention** consacre le **nombre de clients conservés par l'entreprise sur une période** :

taux de rétention : nombre de clients conservés sur la période  $\times 100$  / nombre total de clients en début de période.

 Exercice n°4

 Exercice n°5

## 4. Le coût des programmes

Les programmes de fidélité représentent un coût non négligeable. Il importe donc de mettre en balance ce que ces programmes rapportent et ce qu'ils coûtent afin de garantir une rentabilité pour l'entreprise.

Les différentes charges liées à ces programmes sont :

- les frais de gestion (logiciels...);
- les coûts de communication (centres d'appels, mailings...);
- le coût des récompenses (bons d'achats...);
- le coût des équipes dédiées à la gestion de la relation client.

### À retenir

La fidélité repose sur une attitude et un comportement du consommateur. Elle se traduit par l'augmentation de la valeur client. Les programmes de fidélité sont multiples dans leurs principes et dans leurs supports, et s'inscrivent dans la gestion de la relation client. La fidélisation est un axe de la mercatique relationnelle et ne doit pas être réduite à des outils informatiques de gestion de données. Une politique clientèle claire doit constituer l'objectif à ne pas perdre de vue dans le cadre d'une politique de fidélisation. C'est ce qu'ambitionne la gestion de la relation client (GRC). Afin de quantifier et de vérifier la cohérence des politiques de conquête et de fidélisation, le recours à des indicateurs tels que le taux d'attrition, le taux de rétention et la valeur à vie du client est indispensable.