

## Mercatique et marchés

---

### Question 7 : fidéliser ou conquérir, l'entreprise doit-elle choisir ?

#### *Intentions*

La pérennité et la rentabilité d'une entreprise dépendent pour partie de sa capacité à conquérir de nouveaux clients mais aussi et surtout de son aptitude à conserver ses clients actuels. Les entreprises engagent dès lors des actions pour encourager leur fidélité. Les programmes de fidélisation cherchent ainsi à mettre en place une relation durable et personnalisée avec des clients. Toutefois, une question récurrente se pose dans les entreprises, quelle que soit leur taille : la fidélisation doit-elle être envisagée de façon exclusive ou doit-elle s'accompagner d'une stratégie de conquête ? Répondre à cette question nécessite d'identifier les ressorts de la fidélité des clients afin de comprendre les stratégies de fidélisation mises en œuvre par les entreprises.

#### Fidélité comportementale et attitudinale, facteurs de fidélité

#### *Lien avec la question de gestion*

Avant d'étudier les stratégies de fidélisation des entreprises, il importe de clarifier la notion de fidélité puisque celle-ci est, en partie, la résultante des actions engagées par l'entreprise pour pérenniser sa relation avec le client. La fidélité ne s'apprécie pas seulement au travers de l'observation de comportements, mais aussi grâce à l'analyse de leurs facteurs explicatifs. Les programmes de fidélisation, recherchant l'attachement des consommateurs à une marque ou une entreprise, ne sont pas les seuls facteurs influant sur la fidélité.

#### *Objectif*

En confrontant l'élève à des situations concrètes et variées d'entreprises, il s'agit de le conduire à identifier la forme et les facteurs de la fidélité des clients.

#### *Pré-requis, transversalités*

L'enseignant s'appuiera sur les acquis du programme de « Sciences de gestion » de première et plus particulièrement sur les notions de comportement et d'attitude étudiées dans le thème « de l'individu à l'acteur ». Ces notions sont à réinvestir dans un contexte mercatique. La notion de fidélité a, quant à elle, été définie dans le thème « évaluation et performance ». Il s'agit ici d'approfondir ce concept de fidélité et d'en identifier les facteurs.

#### *Attendus et limites*

#### **Fidélité comportementale et attitudinale**

La fidélité comportementale vis-à-vis d'un produit/service s'apprécie à partir de l'observation d'une relation répétée, voire systématique, entre un client et une entreprise ou un produit. Toutefois, pour qualifier de fidèle un acheteur répétitif, il convient aussi de s'assurer qu'il a développé une attitude favorable à l'égard de la marque. La fidélité peut ainsi s'envisager sous un angle attitudinal qui repose sur une préférence et qui exprime le caractère intentionnel du comportement fidèle du client. La fidélité repose sur ces deux composantes comportementales et attitudinales. Il convient néanmoins de montrer qu'elles ne sont pas toujours associées et que l'on peut ainsi observer une

fidélité comportementale sans fidélité attitudinale (fidélité passive où le client fait le choix de la simplicité) ou une fidélité attitudinale sans fidélité comportementale exclusive.

### **Facteurs de fidélité**

La fidélité résulte d'abord de la satisfaction du consommateur, rendue possible par un produit ou service répondant à ses attentes. Toutefois, si cette satisfaction est une condition nécessaire, elle n'est pas pour autant suffisante. D'autres facteurs de fidélité doivent ainsi être mis en évidence : la qualité perçue du produit, son prix relatif, la nature des services associés, la notoriété et l'image du produit et de la marque, les expériences du consommateur, les certifications et labels, la qualité et l'aménagement du point de vente, etc. Il convient de montrer comment ces facteurs concourent à la fidélité du client sans se livrer à une étude technique et exhaustive de chacun d'eux.

### **Stratégie de fidélisation (induite/recherchée), programmes de fidélisation, gestion de la relation client (customer relationship management)**

#### ***Lien avec la question de gestion***

Répondre à la « question de gestion » suppose la mise en évidence des principaux enjeux des stratégies de fidélisation. Il est ainsi traditionnellement admis que la rétention d'un client est nettement moins coûteuse que le recrutement d'un nouveau. En général, la rentabilité d'un client augmente avec l'ancienneté de sa relation avec l'entreprise, d'où la nécessité et la pertinence pour cette dernière de développer une relation durable. De même, les clients fidèles sont moins sensibles aux sollicitations promotionnelles des concurrents, aux variations de prix pratiquées par l'entreprise et ils sont à l'origine d'un bouche-à-oreille positif qui contribue à la conquête de nouveaux clients. Enfin la perte de clients représente un coût non négligeable pour l'entreprise.

Les programmes recherchant la fidélité des clients sont très diversifiés et reposent en partie sur la mise en place d'une gestion de la relation client efficace.

#### ***Objectif***

Il s'agit de conduire l'élève à analyser les enjeux d'une stratégie de fidélisation donnée, à justifier la cible retenue puis à analyser les moyens mis en œuvre par l'entreprise dans ce cadre.

#### ***Attendus et limites***

#### **Stratégie de fidélisation (induite/recherchée)**

La fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les retient grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement. Il convient de distinguer :

- Les situations de fidélisation induite qui résultent d'une volonté de l'entreprise de limiter la liberté du consommateur. Plus que véritablement fidèle, le consommateur est captif, en raison par exemple de coûts de changement considérés comme dissuasifs ;
- Les situations de fidélisation recherchée qui visent à séduire le consommateur en toute liberté par des programmes de fidélisation.

#### **Programmes de fidélisation**

Il s'agit d'identifier les divers objectifs des programmes de fidélisation puis de les caractériser au travers des outils utilisés. En effet, qu'ils soient propres à une marque, à un point de vente, à une enseigne ou multi-enseignes, ils reposent sur une grande variété d'outils et sont souvent multidimensionnels (couponnage électronique, carte de fidélité, cadeaux, vente croisée, club consommateurs, parrainage, lettre d'information, magazine consommateur, numéro vert, SMS, centre d'appel...). Les programmes proposés sur Internet par les entreprises sont à intégrer à la

réflexion. L'objectif pour les élèves est de mettre en évidence la progressivité de l'intensité du lien créé avec le client sur un continuum récompenses-privileges. Plus ce lien est fort et plus le client est censé être attaché à l'entreprise ou au produit, conscient des privilèges qui lui sont accordés.

### **Gestion de la relation client (GRC ou customer relationship management)**

La GRC permet à l'entreprise de rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et de gérer avec soin tous les moments de contacts avec eux en vue de maximiser leur fidélité. Il ne s'agit pas d'en faire une étude détaillée mais de présenter les moyens dont dispose l'entreprise pour collecter des informations sur la clientèle et ainsi enrichir ses bases de données : cartes de fidélité, chèques, jeux-concours, contacts avec le service consommateurs, passages en caisse, abonnements... L'efficacité d'une stratégie de fidélisation repose, en partie, sur la mise en place d'une relation durable et personnalisée avec des clients ciblés. Dans ces conditions, l'utilisation de bases de données devient stratégique.

Il ne s'agit pas d'étudier les modèles de conception de bases de données (modèles conceptuels de données, modèles relationnels de données) mais d'appréhender leur organisation et leur exploitation en vue d'une opération de fidélisation. Tout recours aux TIC (tableur, SGBDR, éventuellement logiciel de GRC) doit dans ce cadre avoir une finalité mercatique : réaliser des requêtes visant à sélectionner des clients en fonction de critères (points de fidélité, date d'achat, montant d'achat, fréquence d'achat...) pour aboutir à la mise en œuvre d'une action de fidélisation.

### **Mercatique relationnelle/transactionnelle, attrition/rétention, valeur à vie du client**

#### ***Lien avec la question de gestion***

L'intérêt d'une stratégie de fidélisation étant mis en évidence, il s'agit désormais de montrer que fidélisation et conquête ne sont pas exclusifs l'un de l'autre et qu'il existe une complémentarité possible entre ces deux orientations. Dans ce cas, l'arbitrage auquel l'entreprise doit procéder dépend essentiellement de la maturité du marché, de son intensité concurrentielle, du degré de différenciation de l'offre, de la valeur potentielle des clients et du taux d'attrition.

#### ***Objectif***

Il s'agit de conduire l'élève à qualifier l'orientation retenue par l'entreprise dans le cadre d'actions de fidélisation ou de conquête et à analyser les intérêts et les limites de telles actions.

#### ***Attendus et limites***

#### **Mercatique relationnelle/transactionnelle**

La mercatique relationnelle vise à construire une relation durable entre l'entreprise ou la marque et le client final, identifié individuellement. Elle s'inscrit en complément de la mercatique transactionnelle qui cherche à développer le portefeuille client par une stratégie de conquête. L'enseignant doit conduire les élèves à porter un regard critique sur les stratégies de fidélisation. Les économies réalisées grâce à la rétention de clientèle doivent ainsi être mises en regard des coûts de ces stratégies. Il convient également d'analyser les effets pervers de stratégies de fidélisation excessives ou exclusives : risque de saturation du consommateur face à la multiplicité et à la faible différenciation des programmes proposés, investissements humains et financiers importants, efficacité difficile à mesurer, vieillissement du portefeuille-clients en l'absence de stratégie d'acquisition de clientèle menée en parallèle. L'élève doit être en capacité de saisir les enjeux, pour l'entreprise, d'une stratégie de conquête.

#### **Attrition/rétention, valeur à vie du client**

L'attrition représente pour une entreprise la perte de clients sur une période donnée. Elle est l'inverse de la rétention qui mesure le nombre de clients conservés par l'entreprise sur cette même

période. Ces indicateurs doivent être abordés dans un objectif d'analyse afin de mesurer l'intérêt des actions de fidélisation ou conquête. Des calculs simples peuvent être envisagés.

Un enjeu majeur de la fidélisation pour l'entreprise est la fine connaissance des différentes catégories de consommateurs afin d'identifier ceux qui méritent le plus d'attention. La valeur à vie du client est égale à la somme actualisée, au sens financier du terme, de tous les profits futurs que l'entreprise va réaliser avec ce client. La valeur à vie du client est donc une notion fondamentale dans les problématiques d'acquisition et de fidélisation des clients puisque tous n'ont pas une rentabilité équivalente pour l'entreprise. Il convient de conduire les élèves à identifier l'intérêt d'un tel indicateur (déterminer la limite haute du coût d'acquisition client, mieux cibler, rentabiliser les actions marketing, valoriser l'entreprise à travers la valeur de son portefeuille client) et à interpréter et analyser les données proposées.

### **Bibliographie, sitographie/Ressources pour l'enseignant**

- « Stratégie de fidélisation », Jean Marc Lehu, Édition d'Organisation, 2003.
- « La fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel », Lars Meyer-Waarden, Vuibert, 2004.
- « Le marketing client multicanal : prospection, fidélisation et reconquête du client » (3ème édition), Yan Claeysen, Anthony Deydier et Yves Riquet, Dunod, août 2011.
- « Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients », Georges Chétouchine, Eyrolles, février 2010.
- « Gestion de la relation client », Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens, Pierre Volle, collection Eco Gestion, Pearson Education, 2009.
- « La fidélisation de la clientèle en ligne », Patrick Le Borgne, CREG Versailles, Avril 2007.
- « Le marketing relationnel existe-t-il ? », Gilles Marion, Décisions marketing n°22, janvier-avril 2001.
- « Mettez de l'intelligence dans votre CRM », Jacques Habib, L'Expansion management review n°112, mars 2004.
- « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », Véronique Plichon, Revue française de gestion vol.29 n°144, mai-juin 2003.
- « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer, Décisions marketing n°31, juillet-septembre 2003.
- « Des marchés transactionnels aux marchés relationnels », Philippe Moatti, Anne Corcos, Crédoc, cahier de recherche n°220, novembre 2005 (disponible sur le site du Crédoc).