

Trois méthodes pour fidéliser ses clients

Stratégie. Rien ne sert de prospecter tous azimuts. Mieux vaut se concentrer sur le petit nombre de consommateurs qui assurent la plus grande partie du chiffre d'affaires et installer avec eux une relation privilégiée.

Un contexte concurrentiel de plus en plus vif, des consommateurs de mieux en mieux informés, plus exigeants et moins fidèles qu'auparavant, un coût de captation des nouveaux clients supérieur à celui du maintien de la relation (entre cinq à dix fois selon les experts)... Depuis les années 1990, les entreprises ont dû progressivement passer de stratégies de marketing dit « transactionnel », ou « centré produit », à un marketing « relationnel », ou « orienté client ». « Les entreprises misent de plus en plus sur le développement de relations de proximité avec les consommateurs », confirme Brigitte Auria-combe, professeur marketing des services à l'EM Lyon. De quelle façon ? A travers des programmes de fidélisation de masse : 71% des enseignes françaises de distribution généralistes (Leclerc, Carrefour, Casino...) et spécialisées (Ikea,

L'ART DE COURTISER LES MEILLEURS

- > **Segmenter** sa clientèle pour retenir celle à fort potentiel dans son programme de fidélisation.
- > **Arbitrer** entre la part de la marge affectée au « recrutement » d'un nouveau client et celle consacrée à un programme de fidélisation ciblé.
- > **Développer** un sentiment d'appartenance et d'élitisme en créant un club, un consumer magazine, une carte de fidélité.
- > **Distinguer** fidélité liée aux avantages des offres commerciales et fidélité à la marque elle-même.

Fnac, Kiabi...) possédaient en 2004 une carte de fidélité ; et les consommateurs français étaient engagés en moyenne dans 3,2 programmes de fidélisation par personne.

Faire revenir les clients qui vous ont fait confiance : tel est, bien sûr, l'axiome de base de la fidélisation. Encore faut-il en user avec discernement. « Certaines entreprises, qui ont fait de la fidélisation à outrance, ont été contraintes de faire machine

arrière », souligne Valérie Rouzies, consultante chez Demos. Ainsi, il y a quelques années, n'importe quel client pouvait adhérer au club Swatch dès lors qu'il avait acheté une montre. Il recevait alors une Swatch comme cadeau de bienvenue. Le succès étant au rendez-vous, l'entreprise a dû passer au modèle payant, en demandant une contribution financière pour intégrer le club.

Pour devenir rentables, les actions de fidélisation doivent impérativement résulter d'un subtil arbitrage entre la part de la marge que l'on doit affecter à la conquête et celle que l'on peut affecter à la fidélisation. « Autrement dit, résume Valérie Rouzies, rien ne sert de dépenser des fortunes pour fidéliser tous ses clients quand quelques-uns suffisent et que, par ailleurs, des milliers d'autres ne demandent qu'à être courtisés à leur tour. » « Les marques qui possèdent un flair marketing savent parfaitement que tous les clients ne se "valent" pas, analyse Daniel Ray, professeur de marketing à Grenoble Ecole Management, responsable de l'Institut du capital client. Si garder un client est plus rentable que d'en conquérir un nouveau, encore faut-il cibler, parmi ses excellents clients, ceux qui ont un potentiel d'achat. » L'enseigne hôtelière Accor a retenu la leçon. Sa carte Sofitel Privileged

Lorsque le client de Honda vient rechercher sa machine révisée au printemps, il a tendance à acheter d'autres produits... voire une tondeuse plus chère.

Guest Star ne se contente pas de proposer au meilleurs clients un accueil privilégié (boisson offerte à l'arrivée, cadeau de bienvenue). Elle leur assure une chambre disponible jusqu'à 16 heures et surtout leur offre une chambre double au prix de la chambre individuelle...

La fidélité – et notamment celle à la marque – qui reposait traditionnellement sur la satisfaction client et la qualité perçue, est aujourd'hui encouragée au-delà et en dehors du produit. Attention!, prévient Daniel Ray, si j'utilise la carte de fidélité X, c'est en raison des avantages qu'elle me procure, mais cela ne confère en rien une fidélité solide et immuable envers la marque X. Si j'utilise Air France plutôt que British Airways, c'est bien souvent parce que, en fonction de tel jour ou de tel horaire, la première compagnie me permet de réaliser des économies.»

Le consommateur veut des services exclusifs

Les programmes de fidélisation ne peuvent plus se contenter de proposer des cartes de fidélité, des newsletters personnalisées, des clubs de consommateurs, des consumer magazines papier ou en ligne. Ils doivent aussi offrir des services privilégiés. L'entreprise dépasse alors largement le registre strictement marchand pour accompagner le consommateur au quotidien, le conseiller, susciter sa confiance et anticiper ses désirs. Ainsi, dès l'achat d'une tondeuse de la marque, les clients de Honda, bénéficient de la possibilité de la faire réviser durant l'hiver, ceux de Thierry Mugler Parfum peuvent tester de nouveaux produits, quant aux membres du Club Nokia, ils ont un accès prioritaire au service de réparation : trois façons astucieuses d'aborder la fidélisation que nous vous invitons à découvrir. ●

ERIC DELON



1 FAIRE REVENIR LE CLIENT PENDANT LA SAISON CREUSE

Honda propose le programme hivernage pour ses tondeuses

LE CONTEXTE

Commercialiser un produit en y associant, dès le départ, une dimension de fidélisation, telle est la philosophie du programme «Hivernage» créé il y a cinq ans par la division «Power Equipment» (tondeuses) du fabricant japonais. Le principe : dès qu'un client achète une tondeuse de la marque, il a la possibilité de faire réviser entièrement ou partiellement sa machine par le revendeur durant les mois d'hiver. Plusieurs forfaits sont à sa disposition.

LE PLAN D'ACTION

« Cette opération que nous parrainons et organisons n'est nullement imposée à nos concessionnaires

qui ont toute latitude pour réaliser leurs propres programmes de fidélisation, notamment avec d'autres marques. Certains revendeurs cumulent les deux approches commerciales », note Audrey Van Den Berg, de la division commerciale France. Concrètement, Honda, à la demande de ses concessionnaires non pourvus d'outils de communication, réalise la logistique en termes de mailing, e-mailing et de publicité à destination de ses 20 000 clients finaux.

LE RÉSULTAT

« Nos enquêtes de fidélisation nous ont révélé que grâce à ces opérations, nous avons acquis l'image d'une entreprise proche

de ses clients qui ne se contente pas de vendre un produit mais fournit un service de A à Z », explique Audrey Van Den Berg. Avec l'opération hivernage, l'activité très fluctuante des revendeurs a pu être « désaisonnalisée », les périodes hivernales étant traditionnellement moins fréquentées par les consommateurs. Les études réalisées pour l'occasion ont en effet montré que lorsque les clients reviennent sur le point de vente pour récupérer leur tondeuse, ils ont tendance à acheter d'autres produits, voire à échanger leur ancienne tondeuse contre une neuve, plus chère. ●

(suite page 134) ///

/// (suite de la page 133)

2 ASSOCIER LE CONSOMMATEUR À LA CRÉATION DES PRODUITS

Chez Thierry Mugler Parfum, quelques privilégiés testent les nouveautés

LE CONTEXTE

1992. Le couturier Thierry Mugler crée son premier parfum « Angel ». Soucieuse de fidéliser ses clients, la marque lance le « Club Angel » à destination exclusive des aficionados de la fragrance, devenue depuis l'une des trois plus grosses ventes de parfum en France. « Dans la mesure où ce club n'est pas ouvert à tout le monde, il confère un sentiment de privilège à celui qui en fait partie, une problématique particulièrement pertinente dans l'univers du luxe », explique Nadège Villeneuve, chef de produit marketing relationnel France.

LE PLAN D'ACTION

Chaque acheteur du produit est invité à renvoyer une fiche détaillée au service client, en indiquant ses coordonnées et sa volonté expresse de faire partie du club. L'heureux récipiendaire reçoit alors trois fois par an une newsletter relative à l'actualité de la marque, mais aussi des échantillons des nouveaux produits. Grâce à l'interactivité de la relation, le parfumeur reçoit alors un feedback privilégié de ses client(e)s les plus fidèles. « Ils testent nos produits en exclusivité et nous soumettent des suggestions, notamment pour nos produits déri-



Grâce au « Club Angel » réservé à des clientes sélectionnées, les produits commercialisés par Thierry Mugler Parfum correspondent réellement aux goûts de la cible visée par la marque.

vés », note Nadège Villeneuve. Ainsi, suite aux demandes des membres du Club, un parfum pour les cheveux (1996), des bougies (2002) et, plus récemment, un après-shampooing ont été commercialisés.

LE RÉSULTAT

Devant le succès de la formule, le Club Angel a été décliné pour les sept autres références de la marque. « Nous avons privilégié le marketing relationnel et une vi-

sion stratégique à long terme à une approche de marketing direct traditionnel, analyse Nadège Villeneuve. Non seulement, nos clients nous sont particulièrement fidèles, mais les produits mis sur le marché correspondent réellement aux goûts de la cible. Ce qui crée une adhésion aux produits. » ●



Nokia soigne ses aficionados. Son programme de fidélisation, proposant de multiples services, a permis de doubler en deux ans le nombre des membres de son club dans l'Hexagone.

3 CRÉER UNE COMMUNAUTÉ HIGH TECH

Nokia offre une hotline prioritaire

LE CONTEXTE

Dans un secteur d'activité particulièrement concurrentiel, le marché des téléphones mobiles, en pleine phase de renouvellement,

est l'enjeu d'une perpétuelle sur-enchère promotionnelle. Comme les autres marques du secteur, Nokia développe ses offres à un rythme très soutenu : une quin-

zaine de références sont commercialisées chaque année en France. Grâce à son club créé en 1998, et qui compte aujourd'hui plus d'un

million d'adhérents dans le monde, l'entreprise finlandaise soigne tout particulièrement ses aficionados.

LE PLAN D'ACTION

Les clients peuvent s'inscrire via internet à tout moment et ont alors accès à des services comme le téléchargement de jeux et de sonneries pour leur portable, des promotions particulièrement alléchantes sur les produits et logiciels de la marque et une newsletter mensuelle recensant l'ensemble de l'actualité de Nokia. « L'enjeu de fidélisation est tel que nous avons affecté un collaborateur à temps plein à l'animation

du club », explique Florence Douroux-Chatelier, directrice marketing de Nokia France. Autre atout : une hotline privilégiée, baptisée « Careline », sur laquelle les membres du club peuvent poser, à loisir, toutes les questions techniques sur leurs téléphones et les accessoires Nokia. Dans les centres de service du Club, les membres bénéficient également d'un service de réparation et de maintenance prioritaire. « Nos membres ont enfin le privilège de tester de nouveaux téléphones. »

LE RÉSULTAT

« Ce programme de fidélisation, qui représente 8 % du budget marketing total de Nokia France, répond à une demande d'appartenance à une communauté high tech, analyse Florence Douroux-Chatelier. En deux ans nous avons tout simplement doublé le nombre de nos membres. » ●